



# Mémoire de recherche

Promotion 2020

---

« Economie sociale et solidaire : financement économique et performance RSE des tiers-lieux »

Oscar Prévost

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont propres à leurs auteurs et n'engagent en aucun cas KEDGE Business School et le Programme Grande École, ni le directeur de mémoire.

L'auteur de ce mémoire certifie sur l'honneur avoir apporté une contribution équivalente au résultat présenté dans ce document.

*Remerciements :*

Merci à Fabrice Thuriot pour son suivi au cours de ce travail et à Siegfried Burgeot pour m'avoir fait largement profiter de son réseau.

Je tiens également à remercier les participants à l'enquête terrain qui travaillent chaque jour à améliorer la qualité de vie sur leur territoire : Anthony Deneau, Aurélia Roccia, Gwenaël Caillaud, Melissa Gentile et Romain Quesnel qui m'ont accordé leur temps et donné de précieux conseils.

Merci à Céline Carré, Claire Guérin-Meystre, Chloé Bories ainsi que Valérie Prévost pour leur aide et leur soutien.

Enfin, je les remercie tous et toutes de travailler pour des causes qui dépassent la simple perspective de l'enrichissement personnel en faisant passer l'humain au cœur de leurs intentions.

# Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Introduction .....  | 5  |
| 1. Intérêt du sujet .....                                       | 5  |
| 2. Définition des termes du sujet .....                         | 6  |
| 3. Problématique et sous questions de recherche : .....         | 10 |
| 4. Méthodologie : .....   | 11 |
| Chapitre 1 : Revue de littérature.....                          | 12 |
| 1) Définitions et situation des tiers-lieux .....               | 12 |
| 1. Les travaux de Ray Oldenburg .....                           | 12 |
| 2. Le mouvement maker et les espaces associés.....              | 13 |
| 3. L'aspect politique des tiers-lieux.....                      | 14 |
| 4. Etat des lieux en France.....                                | 15 |
| 5. Le maillage sur le territoire.....                           | 16 |
| 6. Modèles économiques .....                                    | 17 |
| 7. Conditions de réussite d'un tiers-lieu .....                 | 20 |
| 8. Impacts sociaux économiques : .....                          | 22 |
| 2) L'économie sociale et solidaire en France.....               | 23 |
| 1. Résumé historique.....                                       | 23 |
| 2. Etat des lieux.....  | 27 |
| 3. Les modes de financement.....                                | 28 |
| 4. Le rapport des structures de l'ESS au territoire. ....       | 29 |
| 5. L'évolution de l'entreprise en une institution sociale. .... | 30 |
| 6. Quelles relation entre ESS et RSE ? .....                    | 32 |
| 3) Outils de mesures de la performance RSE.....                 | 34 |
| 1. L'utilité des indicateurs de performance.....                | 34 |
| 2. Des indicateurs de performance RSE en lien avec l'ESS .....  | 35 |
| 3. Les indicateurs de performance des tiers-lieux.....          | 38 |
| 4. Ouverture sur l'économie des communs .....                   | 38 |
| Chapitre 2 : Recherche Empirique .....                          | 41 |
| 1. Collecte de données .....                                    | 41 |
| 2. Questionnaire.....   | 41 |
| 3. Présentation des tiers-lieux .....                           | 43 |
| 4. Analyse du questionnaire.....                                | 50 |

|  |    |
|--|----|
| 5. Analyse fiche d'auto-diagnostic .....       | 62 |
| 6. Réponse aux sous-questions de l'étude ..... | 68 |
| Conclusion.....                                | 74 |
| Bibliographie .....                            | 77 |
| Annexes :.....                                 | 81 |

# Introduction

La question de la mesure de la performance sociale apportée par les tiers-lieux n'est pas une tâche évidente et les définitions des items de la problématique de ce mémoire sont très larges. Le travail va dès lors, dans un premier temps, consister à comprendre le secteur et choisir les définitions les plus appropriées au sujet. Ce premier travail permettra de développer des axes de recherche cohérents et ainsi apporter des éléments de connaissance sur les réponses que les tiers-lieux peuvent apporter concernant les problématiques de notre temps.

## 1. Intérêt du sujet

### A) Pour le secteur, la communauté

Les tiers-lieux sont aujourd'hui en plein essor sur le plan mondial et connaissent une croissance exponentielle. En 2018, le gouvernement français estimait leur nombre sur le territoire à environ six cents<sup>1</sup>. En réalité, une étude a démontré qu'ils étaient près de 1800. Ainsi, nous constatons une réelle mouvance sociale et économique et des enjeux concrets autour de ces espaces. Ces lieux permettent la rencontre d'acteurs variés et par conséquent, l'émergence d'innovations selon les domaines spécifiques à chaque lieu (Lieux culturels, associatifs, squats, espaces de coworking, Fab Labs, Hackerspaces...). Afin d'appuyer cette dynamique, l'Etat français a déployé un plan d'aide au financement de 45 millions d'euros pour la création de nouveaux tiers-lieux<sup>2</sup> spécialisés dans l'économie de la collaboration et du numérique. Mais les tiers-lieux représentent également une certaine vision de la vie en société ; chaque lieu essaye d'y développer sa propre utopie. Dans une certaine mesure, il semblerait que les tiers-lieux soient également liés aux valeurs de l'économie sociale et solidaire.

L'économie sociale et solidaire est formée par l'ensemble des acteurs du marché qui cherchent à conjuguer efficacité économique et sociale en rejetant l'unique recherche de profit. En effet, elle remet en cause les logiques de marché tournées vers l'enrichissement individuel, et la croissance permanente. Bien souvent, elle sert de relai en réduisant les déséquilibres causés

---

<sup>1</sup> Laetitia Van Eeckhout « Le phénomène des tiers-lieux s'impose à l'Etat », publié le 19 septembre 2018, consulté en février 2020.

URL : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/09/19/le-phenomene-des-tiers-lieux-s-impose-a-l-etat\\_5357432\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/09/19/le-phenomene-des-tiers-lieux-s-impose-a-l-etat_5357432_3234.html)

<sup>2</sup> Commissariat général à l'égalité des territoires, publié le 20 juin 2019, « L'Etat s'engage pour les tiers-lieux dans les territoires », consulté en février 2020. URL : <https://www.cget.gouv.fr/actualites/l-Etat-s-engage-pour-les-tiers-lieux-dans-les-territoires>

par l'économie de marché. En France le poids de ces acteurs représente 10% du PIB et près de 12.7% des emplois privés. L'une des caractéristiques attribuées aux entreprises de l'ESS sur les territoires est « leurs capacités à exprimer de nouveaux besoins sociaux, à expérimenter de nouvelles réponses (...) mais aussi à infléchir -par le poids ou l'influence- les fonctionnements de quelques secteurs d'activité, des relations d'emplois ou de flux financiers ». <sup>3</sup>

Les deux sujets semblent donc très liés à travers leur capacité à innover socialement et localement. A travers ce mémoire j'aimerais questionner les rapports qui se lient entre un tiers-lieu, son mode de financement, et les conséquences sur sa performance sociale. Nous nous demanderons donc si les désirs de transitions sociales, économiques et écologiques d'un grand nombre de tiers-lieux et de leurs porteurs de projets seront réellement applicables. Ceux-ci se confrontent en effet à des financements publics actuels qui vont dans le sens de la productivité et de la compétitivité des territoires plus que vers une véritable innovation sociale.<sup>4</sup>

## **B) D'un point de vue personnel**

D'un point de vue personnel, je pense avoir un parcours qui pourrait mener à l'entrepreneuriat social. J'envisage de créer un tiers-lieu culturel. Un mémoire me poussant à comprendre les phénomènes liants l'éthique et le financement de ces structures à leurs performances me sera d'une grande aide si je maintiens ce projet à long terme. Il va me permettre d'améliorer mon employabilité et ma compréhension globale du secteur.

## **2. Définition des termes du sujet**

### **Economie sociale et solidaire : financement économique et performance RSE des tiers-lieux.**

#### *Tiers-lieux :*

Comme vu ci-dessus, les tiers-lieux ont une première définition très large établie par le sociologue Ray Oldenburg : « Le tiers-lieu est une place, le plus souvent urbaine, qui n'est ni tout à fait un domicile, ni totalement un lieu de travail ». Dans ce même ouvrage, il s'intéresse

---

<sup>3</sup> Danièle Demoustier et Nadine Richez-Bassesti (2010), Introduction. Les organisations de l'économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire.

URL : <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2010-1-page-5.htm>

<sup>4</sup> Raphaël Besson (2017), Rôle et limite des tiers-lieux dans la fabrique des villes contemporaines. URL : <https://journals.openedition.org/tem/4184>

fortement à l'aspect communautaire de ces lieux. Il ajoute donc qu'un tiers-lieu se définit à la fois comme :

- 1) Un terrain neutre, un espace public,
- 2) Un lieu inclusif et isonomique où chacun peut se révéler dans sa singularité parce qu'il est considéré comme un égal dans la communauté,
- 3) Un contexte de conversation (on est là pour parler, et chacun a droit à la parole).
- 4) Un lieu accessible (physiquement et socialement),
- 5) Un ensemble de personnes qui coproduisent le lieu,
- 6) Un cadre discret et ordinaire où l'atmosphère est ludique,
- 7) Un prolongement de la maison puisqu'on s'y sent chez soi. »<sup>5</sup>

Cette définition très large reste cependant limitée par le fait qu'elle occulte les aspects politiques des tiers-lieux. Je cite à ce propos les commentaires des chercheurs du dossier « La coopérative tiers-lieux : peut-on faire école des tiers-lieux ? »<sup>6</sup>.

« À l'heure où les tiers-lieux sont en train de devenir un outil de marketing, la richesse d'une définition « souple », car déterminée par les usages, pourrait s'avérer être une faiblesse lorsque certaines collectivités territoriales et des entreprises avides de profits conjuguent leurs efforts pour réduire les tiers-lieux à de l'optimisation foncière et/ou à un outil de développement de l'économie numérique. Face à l'engouement qu'ils suscitent aujourd'hui, il semble nécessaire, pour les tiers-lieux engagés dans une logique collaborative et citoyenne, de défendre l'idée qu'ils constituent un service d'intérêt général et d'affirmer leur appartenance à l'ESS pour garantir ce dernier »

Nous prioriserons donc les termes du sociologue Michel Lallement découlant des tiers-lieux liés à l'éthique hacker : « Selon leurs promoteurs, ce sont des espaces dans lesquels la

---

<sup>5</sup> Amélie Bohas, Stéphanie Faure, François-Xavier de Vaujany (2018), Tiers-lieux & Espaces collaboratifs : Laboratoires et révélateurs des nouvelles pratiques de travail.  
URL : <https://hal-amu.archives-ouvertes.fr/hal-01731194/document>

<sup>6</sup> Lucile Aigron et Léonor Manuel (2018), La coopérative des tiers-lieux : Peut-on faire école des tiers-lieux | Observatoire des politiques culturelles | « L'Observatoire » 2018/2 N° 52 | pages 65 à 67.  
URL : <https://www.cairn.info/revue-l-observatoire-2018-2-page-65.htm?contenu=resume>

construction de liens sociaux, l'échange, la relation humaine, comptent autant, si ce n'est plus, que l'activité qui s'y déroule. L'émergence et le développement des "tiers-lieux" s'inscrivent dans un mouvement plus large autour du participatif, du collaboratif, de l'économie du partage, du "Faites-le vous-même !". Autant d'approches, parfois militantes, qui se présentent souvent comme des alternatives à des pratiques capitalistes ».<sup>7</sup>

A travers ces diverses définitions, nous pouvons donc observer que de nombreux tiers-lieux à l'allure et aux valeurs parfois fondamentalement différentes, se rejoignent sous une même appellation et dans leurs manières d'aborder la vie en communauté. On peut donc trouver sous la même appellation « tiers-lieux » un espace de co-working, où des travailleurs indépendants se rejoignent, mais également un local associatif ouvert à un public dont l'objet est centré sur le bien commun. Nous nous efforcerons le long de ce travail de mémoire de nous écarter des lieux seulement orientés vers une quête de rendement financier. Nous nous tournerons en priorité vers les lieux s'inscrivant dans une performance économique en rapport avec l'ESS.

#### Economie sociale et solidaire :

L'économie sociale et solidaire est une notion remédiatisée depuis une décennie mais ses origines sont loin d'être récentes. Pour les chercheurs Defourny et Develtere, on peut déjà parler d'ESS dans l'antiquité avec les corporations égyptiennes, les organismes de collecte de fond pour les cérémonies funéraires grecques, ainsi que les collèges d'artisanat romains. Elle s'est par la suite fortement développée dans le monde médiéval et sur tous les continents.

La compréhension contemporaine de l'ESS est à mettre en relation avec le 19<sup>ème</sup> siècle où des nouveaux penseurs l'ont développée pour faire face aux externalités négatives du système industriel. Ils ont créé des associations, mutuelles et coopératives pour pallier les méfaits de la révolution industrielle et défendre les intérêts des groupes. Si elle a connu une période marquée par l'institutionnel durant le 20<sup>ème</sup> siècle avec la seule économie sociale, elle a ressurgi dans les années 90 puis est venu apporter des solutions à la crise financière de 2008. Sa définition reste cependant assez complexe à mettre en œuvre car elle peut prendre en compte une très large multiplicité d'acteurs. Une exploitation de cacao équitable est qualifiable d'entreprise de l'économie sociale et solidaire. Cependant, n'est-elle pas responsable ensuite d'émissions de carbone qui nuisent au climat ? Pour cette raison, les auteurs du secteur, comme pour les tiers-

---

<sup>7</sup> Michel Lallement (2015), L'Âge du Faire. : Hacking, travail, anarchie.

lieux, ont tendance à mettre en avant la pluralité des exemples d'actions plus qu'une définition exacte.<sup>8</sup>

En France sa définition légale suite la loi du 31 juillet 2014 est la suivante : « L'économie sociale est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

1. Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices.
2. Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise.
3. Une gestion conforme aux principes suivants :

- Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise.

- Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées.

Afin de déchiffrer cette définition très large, nous essayerons de comprendre à travers les chiffres et données existante comment l'économie sociale et solidaire se développe en France et en quoi les tiers-lieux peuvent s'y inscrire.

### Modèle Economique :

Dans le cadre de ce sujet, cette dimension nous amènera essentiellement à interroger les solutions financières dont disposent les tiers-lieux pour rentrer en adéquation avec l'ESS. Le secteur de l'ESS qui était en France longtemps assuré avec le soutien l'Etat est entré en mutation dans les années 2000 du fait du désengagement de ce dernier. Les acteurs du secteur sont alors forcés de s'autonomiser et, dans une certaine mesure, de se commercialiser. Il est alors intéressant d'étudier et de comprendre comment se joue cette autonomisation.

---

<sup>8</sup> Revue internationale de l'économie sociale n°28 page 16.

## Performance RSE :

La RSE représente un « instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société » (Gond et Igalens, 2008, p.47)<sup>9</sup>. L'Union européenne, de son côté, utilise la suivante : « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux ».

Dans le cadre des tiers-lieux, on tentera de la mettre en relation avec l'économie sociale et solidaire et plus largement de voir comment elle peut servir d'outil à ces derniers pour valoriser leurs actions.

### 3. Problématique et sous questions de recherche :

Economie sociale et solidaire : Quelles sont les conséquences des modèles économiques sur la performance RSE des tiers-lieux ?

#### **Sous-questions :**

*Qu'est-ce qu'un tiers-lieu ?*

Cette question permettra de mieux définir ce qu'est un tiers-lieu et de cerner le périmètre de recherche de mon enquête.

*Qu'est-ce que l'ESS ?*

La réponse à cette question nous permettra de comprendre l'évolution de l'ESS et ce qu'elle est aujourd'hui, de comprendre sa légitimité.

*Quels modèles économiques pour les tiers-lieux de l'ESS ?*

Du fait du financement particulier dont dispose les acteurs de l'ESS, nous essaierons de comprendre comment il se compose généralement ? Entre financement public, mécénat privé, finance participative, actionnariat, etc... quels sont les composants qui reviennent le plus régulièrement ?

---

<sup>9</sup> Nahla Salameh Bchara, Nadine Dubruc et Sandrine Berger-Douce (2016), L'émergence de la RSE dans une association de l'Economie Sociale et Solidaire.  
URL : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2016-4-page-47.htm>

*Quelle performance RSE selon le modèle économique du lieu ?*

Cette sous-question permet de comprendre l'impact social qu'aura le lieu sur ses parties prenantes selon son mode de financement, elle ne vise pas à établir une généralité car le propre des tiers-lieux est leur unicité. La mesure de la performance est une grande question du secteur et qui peut permettre sa légitimation.

## 4. Méthodologie :

*Rappel de la problématique :*

**Economie sociale et solidaire : financement économique et performance RSE des tiers-lieux.**

L'hypothèse de départ à vérifier est qu'un tiers-lieu, s'il veut être indépendant économiquement, risque de devoir sacrifier des activités tournées vers le lien social. L'intérêt de l'émancipation économique est d'atteindre une certaine pérennité. Cependant, si cette pérennité est liée à un sacrifice des activités tournées vers la solidarité et le social, les problématiques auxquelles les tiers-lieux peuvent apporter certaines réponses risquent alors d'être limitées. Pour vérifier les conséquences du modèle économique, nous allons essayer de comprendre comment les tiers-lieux mesurent leur performance sociale.

Ce mémoire se place du côté des créateurs de tiers-lieux et vise à les aider à créer un lieu avec un réel impact social positif sur son environnement. Il se place tout d'abord sous la forme d'une approche constructiviste et fera la synthèse des pratiques déjà existantes. Cette synthèse me permettra d'établir une liste de lieux sur lesquels je baserai la suite de ma recherche. Je mènerai ensuite une étude qualitative en interviewant les gérants des tiers-lieux se déclarant de l'ESS et correspondant aux modèles économiques que j'aurai identifiés pour qu'ils m'expliquent le plan de financement du lieu et les conséquences que cela engendre sur l'activité. Pour analyser leurs activités, je me baserai sur les indicateurs de performance qu'ils utilisent. L'étude se fera auprès des acteurs de la ville de Poitiers. A la fin de la collecte des données, je pourrai établir des conclusions sur la conséquence des modèles économiques vis-à-vis de la performance des tiers-lieux.

# Chapitre 1 : Revue de littérature

La recherche en littérature déjà existante sur les tiers-lieux va permettre de comprendre le secteur des tiers-lieux et celui de l'ESS à une échelle macrostructurale. Ce premier travail va permettre de cadrer plus facilement le travail d'enquête microstructurale mené sur le territoire Pictavien abordé au chapitre 2.

## 1) Définitions et situation des tiers-lieux

Les tiers-lieux, comme nous l'avons vu en introduction, sont difficiles à définir et à comprendre de manière précise. Dans cette partie nous allons traiter de la diversité de ces derniers, de leur modèle économique, leur implantation sur le territoire français ainsi que les enjeux politiques qui les entourent.

### 1. Les travaux de Ray Oldenburg

Nous devons la première apparition du terme tiers-lieux dans la littérature scientifique au chercheur Ray Oldenburg.

Dans son œuvre, il cherche à répondre au problème des banlieues américaines d'après-guerre qui rendent la ville fonctionnelle en facilitant le trajet domicile/travail mais qui empêchent la création de lieux d'interactions sociales. Selon lui, le manque de lien social mène à un rapport coût de vie/satisfaction très fort et augmente ainsi le stress. Ce problème d'aménagement urbain est amplifié par la publicité, qui installe dans l'imaginaire l'idée que la richesse matérielle, poursuivie dans une quête individuelle, apportera plus de satisfactions que des échanges humains. Ce mode de vie se répercute sur la santé publique. Deux tiers des visites des Américains en médecine générale sont dus à un problème relié au stress. Ce mode de vie ne développant pas les activités dans des lieux publics informels, mène à la consommation d'objets personnels dans la maison. Ainsi, plus de deux tiers du produit national brut américain est lié à des objets de consommation personnels.

Le manque d'un lieu autre que le domicile et le travail implique également des risques démocratiques et augmente l'insécurité dans les quartiers. Une des solutions envisagées par l'auteur est la mise en place de lieux centralisant les individus pour faciliter les interactions humaines. Il établit dans ses travaux des caractéristiques globales correspondant à l'idée de tiers-lieux (Third Places). Ces lieux sont fortement inspirés des cafés, bistrot et parcs que l'on trouve dans les capitales européennes. Le café et le bistrot font partie de ses exemples. Il donne les caractéristiques suivantes à ce type de lieux :

ils sont neutres et niveleurs, c'est-à-dire que l'on n'y est pas associé à sa profession, son origine, sa religion ou à de quelconques signes distinctifs. La principale activité est la conversation (cette dernière doit être accessible). Le lieu possède des habitués et l'ambiance est ludique.<sup>10</sup>

Cette définition très large permet de comprendre la notion originelle de tiers-lieu. Cependant, avec la montée en puissance ces dernières années des *fab Labs*, *Hacker-Spaces*, espaces de *coworkings*, *techshops*, *makerspaces* et autres lieux alternatifs, elle semble insuffisante pour comprendre l'intérêt que l'ensemble de la société semble lui porter.

## 2. Le mouvement maker et les espaces associés.

Le mouvement maker possède des origines polymorphes. La première forme remonte aux années 1950 et aux locaux du MIT. L'université y développe les bases des ordinateurs modernes. Entre les murs de l'université, la culture du *hacking* se développe. Un autre marqueur important du mouvement maker est son lien avec la contreculture hippie des années 1970 venue de la côte ouest des Etats-Unis. Les avancées sociales et les idéaux de lutte contre la culture dominante ont permis l'éclosion de lieux propices à la rencontre et aux mélanges culturels avec ce désir de « faire ». Ces lieux communautaires aux dénominations différentes, mais à l'identité souvent très proche, se rejoignent et se séparent sur deux notions majeures : celle de l'hacker codeur fait face à celle de l'hacker activiste. En effet, certains ne voient dans ces lieux qu'un simple espace de *coworking* dédié au codage. D'autres y verront un outil visant à transformer la société. Ces décalages expliquent les divergences d'activités que l'on peut observer dans les lieux du genre sur la baie californienne (véritable pépinière de ce type de lieux). Certains comme le « Hacker-Dojo » sont de simples espaces de *coworking* commerciaux mettant du matériel à disposition des *hackers* pour qu'ils créent leurs prototypes avant de les commercialiser, en échange d'une contrepartie financière. D'autres comme « Noise Bridge » fonctionnent selon les codes anarchistes et sont bien plus politisés. On y pratique par exemple des ateliers de cuisine peu onéreux pour les plus pauvres : l'idée dans ce type de lieu est de « hacker » le système dominant.

---

<sup>10</sup> Ray Oldenburg (1989), *The Urban Reader Second Edition* « The Problem of Place in America » from « The Great Good Place ».

La culture maker est donc une culture pleine de contradictions, oscillant entre les principes libertaires de l'open source et du logiciel gratuits qui font face aux besoins économiques privés<sup>11</sup>.

### 3. L'aspect politique des tiers-lieux

Comme nous l'avons vu en introduction à travers les propos de Michel Lallement traitant des tiers-lieux californiens, ainsi que via les recherches de Lucile Aignon et Léonor Manuel, on comprend que ces derniers sont plus qu'un simple lieu de rencontre entre habitués comme un Starbucks ou un simple espace de *coworking*. Ce sont également des lieux connectés à un contexte social. Les auteurs insistent en effet sur le service général et le fonctionnement alternatif apporté par la mouvance tiers-lieux. Les tiers-lieux n'ont pas de définition exacte mais sont d'une manière générale des lieux de rencontre communautaires où des individus recherchent l'innovation, qu'elle se fasse dans un but économique ou social. Si l'on suit l'exemple de la métropole lilloise, ils sont divisibles en deux principales catégories avec des dynamiques politiques différentes.<sup>12</sup>

Les tiers-lieux détenus par des groupes privés permettent à des travailleurs indépendants d'agrandir leur réseau et de créer leurs projets. Ces lieux semblent s'inscrire dans la théorie de Richard Florida. Selon lui, il existe une classe créative, qui, par sa capacité à proposer de l'innovation, peut impacter la croissance économique d'une ville. Sa théorie est écoutée mondialement. Pour attirer cette classe, les villes se mettent en concurrence en essayant de créer des quartiers créatifs disposant d'espaces de *coworking* correspondants aux besoins de cette classe qui est, selon les critères du chercheur, connue pour sa mobilité.<sup>13</sup> Les tiers-lieux d'initiative privée, souvent associés à une logique de marché apportent des solutions aux travailleurs indépendants et *free-lance*. Les tarifs pour fréquenter ces lieux sont plus élevés que dans les autres catégories. On se rapproche plutôt des centres d'affaires classiques sans réelle remise en cause du système productif. De nombreuses critiques sont émises à l'égard des résultats de Richard Florida, notamment vis-à-vis de ses méthodes scientifiques révocables dont

---

<sup>11</sup> Michel Lallement (2015), *L'Âge du Faire : Hacking, travail, anarchie*.

<sup>12</sup> Christine Liefoghe (2018), *Les tiers-lieux à l'ère du numérique : Diffusion spatiale d'une utopie socio-économique*. Géographie Economie Société, Edition Lavoisier, Pages 33 à 61.

<sup>13</sup> Richard Florida (2002), *The Rise of the Creative Class*.

l'efficacité concrète n'est pas prouvée. Également, sa théorie semble flatter l'égo des décideurs politiques qui, si l'on suit sa définition, peuvent faire partie de cette classe créative.<sup>14</sup>

Les tiers-lieux associatifs ou d'initiatives citoyennes sont quant à eux portés par une logique d'innovation sociale et de transformation du système socio-économique passant par la proximité. Ils sont moins attirés par une logique de rendement que par celle d'une amélioration du cadre de vie. Parmi ces lieux, on trouve par exemple d'anciens squats associatifs qui ont permis de réhabiliter un lieu désaffecté et sont rentrés dans un cadre de légal tout en y introduisant les valeurs originelles du squat. Ces derniers, parfois utopiques, entrent en lien avec l'économie sociale et solidaire.

#### 4. Etat des lieux en France

Dans cette partie et les suivantes, nous allons nous appuyer sur le rapport « Faire ensemble pour mieux vivre ensemble ». Conduit par Patrick Levy-Waitz, président de la fondation « Travailler Autrement », ce rapport a été remis au gouvernement en septembre 2018. Celui-ci fait état de 1800 tiers-lieux en France. Devant l'engouement citoyen pour les tiers-lieux, l'Etat a lancé le programme « nouveau lieux nouveaux liens » afin d'accompagner le maillage des tiers-lieux sur le territoire. Il en appelle ainsi à une manifestation d'intérêt permanente, avec une enveloppe de 45 millions d'euros. L'objectif est de développer 300 projets dont 150 dans les zones définies comme quartiers prioritaires de la ville.<sup>15</sup>

En termes de typologie, les tiers-lieux prennent 5 formes principales selon le chercheur Raphaël Besson<sup>16</sup> :

- Les tiers-lieux d'activité : ce sont des espaces de coworking, pour les télétravailleurs et indépendants qui disposent d'espaces de travail et de rencontre. Ils sont communautaires et offrent un réseau ouvert aux personnes fréquentant le lieu. Ils se différencient des lieux de travaux traditionnels en provoquant la rencontre entre ses usagers et incarnant des valeurs.

---

<sup>14</sup> Elsa Vivant (2006) La classe créative existe-t-elle ? Discussion de la thèse de Robert Florida. URL : [https://www.persee.fr/doc/aru\\_0180-930x\\_2006\\_num\\_101\\_1\\_2683](https://www.persee.fr/doc/aru_0180-930x_2006_num_101_1_2683)

<sup>15</sup> Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales (2019), « Nouveaux Lieux, Nouveaux liens ». L'Etat s'engage pour les tiers-lieux dans les territoires.

<sup>16</sup> Besson, R., 2018, « L'hypothèse des Tiers-lieux culturels ». The Conversation, 8 mars 2018. URL : <https://theconversation.com/lhypothese-des-tiers-lieux-culturels-92465>

- Les tiers-lieux d'innovation : ils cherchent à stimuler les facteurs de l'innovation en permettant la rencontre de différents acteurs. Ils correspondent aux *fab labs* et *living labs* et développent des outils d'intelligence collective.
- Les tiers-lieux culturels suivent cette définition : « un espace hybride et ouvert de partage des savoirs et des cultures, qui place l'utilisateur (le visiteur, le lecteur, l'étudiant, le spectateur...), au cœur des processus d'apprentissage, de production et de diffusion des cultures et des connaissances. Le tiers-lieu culturel est encadré dans son territoire et se positionne comme une interface entre l'upperground des Institutions culturelles, et l'underground des habitants, usagers et des sphères culturelles et artistiques émergentes et alternatives. Le tiers-lieu culturel promeut une culture de l'expérimentation, de la mise en scène et de la coproduction des savoirs et des cultures ». Le 104 à Paris est un exemple connu de ce type de lieu.
- Les tiers-lieux sociaux : ils cherchent à développer la citoyenneté, l'entrepreneuriat social, l'économie collaborative, numérique et l'ESS.
- Les tiers-lieux de services et d'innovation publique : ils sont créés par les collectivités publiques et l'Etat pour développer les territoires et innover dans les processus d'actions et de décisions publiques.

Face à ce constat sur les différentes typologies de tiers-lieux, nous allons nous pencher sur leur répartition territoriale.

## 5. Le maillage sur le territoire

Le rapport « Faire ensemble pour mieux vivre ensemble », après avoir récupéré les informations de quinze bases de données correspondant à leurs critères, a établi le nombre de tiers-lieux à 1463 en France. On en trouve 345 à dominante *fab Lab* et 1 118 à dominante *coworking*. (Annexe 1) Près de la moitié des tiers-lieux se trouve dans les métropoles bien que celles-ci représentent seulement un tiers de la population. Il existe donc un déséquilibre spatial assez fort. (Annexe 2). Les 5 régions qui sont : l'île de France, la Nouvelle-Aquitaine, l'Auvergne Rhône-Alpes, l'Occitanie et la Provence Alpes-Côte d'Azur se démarquent par un nombre de tiers-lieux par habitant supérieur à la moyenne nationale. Ce phénomène s'explique par le dynamisme particulier des métropoles de ces régions, ainsi que par les politiques

régionales qui viennent participer à la création de tiers-lieux (Annexe 3). Les tiers-lieux ont également tendance à se développer près des zones d'emplois, là où la densité par habitant est forte. Ainsi, un tiers des zones d'emplois ne possède pas de tiers-lieux. Ces zones ont une population en majorité inférieure à 100 000 habitants.

Le secteur des tiers-lieux étant relativement récent, il commence juste à se structurer à l'aide de réseaux nationaux en fonction de leurs spécificités (fab lab, coworking, militantisme...). Tilios et Movie Lab sont par exemple en tête du réseau des tiers-lieux *open source*. On trouve aussi des médias qui cherchent à mettre en valeur le mouvement des tiers-lieux comme Makery et ZeVillage. Des espaces privées cherchent aussi à créer leurs propres réseaux, en possédant plusieurs lieux à travers la même ville : Morning Coworking possède par exemple dix-neuf lieux à Paris.

Il existe également des développements de réseaux à l'échelle locale ayant pour volonté de faciliter les synergies entre les différentes structures pour peser à l'échelle du territoire. Prenons ici l'exemple du territoire lyonnais. Ce dernier a su associer la volonté des entrepreneurs de créer des espaces de coworking pour répondre à la demande citoyenne, à un appui de la mairie pour faciliter leur implantation. Ainsi, dix-sept espaces de travail existent au sein du collectif coworking Grand Lyon, alors qu'en 2010 il n'y avait aucun tiers-lieu à Lyon.

Enfin, les régions développent des réseaux de tiers-lieux pour consolider leur apparition sur le territoire. La région Nouvelle Aquitaine a par exemple confié la création de ce réseau à la « coopérative des tiers-lieux », un organisme qui contribue au développement des tiers-lieux sur ce territoire.

## 6. Modèles économiques

En 2017, 40% des tiers-lieux dégagent du profit, 35% sont au point d'équilibre et 28% sont déficitaires. Pour comprendre les modèles économiques des tiers-lieux il est intéressant de se pencher sur les revenus et dépenses des espaces de coworking en Europe.<sup>17</sup>

| <b>Revenus</b>                      | <b>Dépenses</b>           |
|-------------------------------------|---------------------------|
| 48 % Location de postes de travail  | 40 % de loyer             |
| 12 % Location de bureaux fermés     | 21 % salaires             |
| 11 % Location de salles de réunions | 15 % Frais d'exploitation |

<sup>17</sup>Desk Mag (2017), Global Coworking Survey : Profitability of CoWorking Spaces.

|                   |                                |
|-------------------|--------------------------------|
| 10 % Événementiel | 12 % Maintenance et équipement |
| 19 % Autres       | 5 % Marketing                  |
|                   | 7 % Alimentation et autres     |

Il existe plusieurs modèles économiques de tiers-lieux, mais on peut établir que plus l'on s'éloigne des métropoles plus les acteurs privés se raréfient.

Il existe trois difficultés principales de développement :

- La première est due aux charges immobilières qui représentent en moyenne 40 % des charges (investissement, loyer, aménagement).
- La deuxième consiste à trouver des sources de revenus assez stables. La location d'espaces est une solution mais est problématique vis-à-vis de la dynamique communautaire du lieu qui est mise à mal si trop de frais sont à la charge du public. Le tout gratuit n'est pour autant pas beaucoup plus viable.
- Troisièmement, le coût d'animation des lieux. Il permet de gérer le local, l'accueil et les aspects administratifs, ainsi que la création d'activités pour la communauté. C'est une dépense qui est souvent évitée par les tiers-lieux. Les animateurs sont dans ces cas-là des bénévoles mais ce n'est pas une solution réellement pérenne, ces derniers pouvant s'épuiser et/ou partir à tout moment.

L'enjeu pour les lieux est donc d'élaborer des services commerciaux sans pour autant perdre leur identité et leurs valeurs originelles. Partant de ces faits, le rapport établit trois types de modèles co-existant sur le territoire français :

### **Le modèle investisseur-exploitant**

Il est en général initié par un ou plusieurs entrepreneurs, une entreprise, un collectif ou une communauté de tiers-lieux.

Ce modèle nécessite une capacité du porteur du projet à : chercher des partenaires, créer la communauté, trouver un lieu, financer le projet, piloter l'aménagement, ouvrir le lieu et lancer l'exploitation de celui-ci. C'est un modèle peu répandu par son aspect capitaliste dont la rentabilité immédiate n'est pas assurée. On en trouve donc très peu hors des métropoles. Les

rare projets ruraux sont soutenus par les acteurs publics qui facilitent la création du lieu via divers outils facilitant sa fiscalité (exonération de taxes foncières, d'aménagement, sur les bureaux, crédits bail, subventions, etc...). Ce modèle assure une autonomie commerciale du propriétaire du lieu et permet d'assurer pérennité et rentabilité si le projet fonctionne.

### **Exploitant non-proprétaire**

Le projet est initié par les mêmes acteurs que pour le modèle investisseur-exploitant. C'est le fonctionnement le plus répandu. Il se divise entre une logique entrepreneuriale, qui a pour but la rémunération de son porteur de projet, et une logique communautaire/associative.

#### *Logique entrepreneuriale, visant la rémunération du porteur du projet*

Les dépenses se font dans la location du local et son aménagement. Les revenus viennent ensuite de la location des espaces de travail et d'autres sources diverses : accompagnement ; coaching, formation, restauration, événementiel, etc... Ce type de modèle a une réelle dimension business et création d'entreprise. Il est difficile d'en trouver hors des métropoles où l'activité et les occasions de rencontre sont plus rares. L'Etat peut contribuer à leur essor en mettant à disposition de ces entrepreneurs des locaux à tarif préférentiel, en établissant des loyers progressifs, à l'aide de subvention et d'investissements financiers dans les structures et/ou en prenant part dans leur capital.

#### *Logique communautaire, associative, volonté de créer une communauté, altruisme*

Ces tiers-lieux ont pour objectif principal la création d'un lieu de vie pour une communauté. La génération de revenus n'est pas l'objectif premier du projet. Ils sont souvent associatifs. Ils tirent alors leurs revenus d'une cotisation des membres pour couvrir leurs frais de fonctionnement. Il n'est pas possible pour ces structures d'investir dans l'achat d'espaces, ni de recruter une équipe d'animation. Ils obtiennent donc leurs lieux par la mise à disposition d'un membre de la communauté ou d'autres parties prenantes (privée, public) en échange d'un loyer très bas. La gestion et l'animation du lieu sont assurées par le bénévolat et le temps dont disposent les porteurs du projet. Comme vu ci-dessus, ce fonctionnement empêche la pérennité car les porteurs du projet finissent par se fatiguer et/ou partir. L'Etat peut contribuer à développer ces lieux en leur proposant l'exploitation gratuite de lieux mais cela risque d'être

des solutions seulement temporaires, qui ne peuvent pas être rentables. Ce modèle se développe surtout dans les zones rurales.

### **Acteur Public**

La figure principale de l'action publique dans les tiers-lieux est celle des services des collectivités locales, ayant pour objectif la dynamisation des territoires.

Ces collectivités sont parfois directement à l'origine de création des lieux. Elles ont cependant tendance à créer le lieu sans nécessairement prendre en compte l'intérêt de son animation, qui est pourtant le facteur clef pour faire vivre le lieu. Les tiers-lieux publics présentent un déficit dans leur *business model* car ils reposent exclusivement sur les subventions. Dès lors, en cas de changement politique, leur avenir dépend du bon vouloir des nouveaux élus. Cependant, un exemple de fonctionnement intéressant est celui de l'espace « le 30 » à Massy dans le nouveau quartier de la gare TGV. Une discussion avec l'animatrice du lieu m'a permis d'apprendre que cet espace a été initié par la collectivité territoriale de Massy. Le lieu orienté création d'entreprise appartient au service public mais tire des revenus de la location de bureaux à un tarif raisonnable. Il lui arrive même d'accueillir des réunions de grands groupes privés (Danone, Bouygues) mais son aspect public permet une mixité de publics. Les subventions dont il dispose lui permettent de proposer des animations en rapport avec la création d'entreprise à des coûts raisonnables pour les citoyens lambda (ateliers, événements, rencontres, etc...).

Pour conclure sur ces différents business modèles, il est important de noter qu'ils n'excluent pas un fonctionnement en harmonie entre les différents acteurs. Le fonctionnement des tiers-lieux peut permettre aux acteurs privés (entrepreneurs, associations, entreprises) de travailler conjointement au développement du territoire.

## **7. Conditions de réussite d'un tiers-lieu**

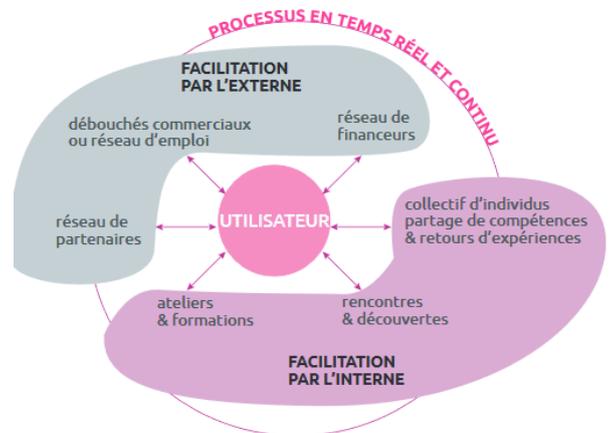
Le rapport « Faire ensemble pour mieux vivre ensemble » met l'accent sur l'importance de développer une communauté dynamique. Il explique que l'animation est un facteur à prendre en compte, car elle permet de souder et de faire vivre la communauté en facilitant les échanges. La réussite dépend aussi d'un porteur de projet compétent capable de faciliter la gestion globale du projet. Le profil de ce dernier est entrepreneurial ; il sait chercher des financements, trouver des partenaires et faire le lien entre le lieu et son territoire.

A propos de ce lien, le rapport « Tiers-lieux à destination des collectivités » produit par la région Nouvelle Aquitaine peut nous éclairer sur le rôle des collectivités dans l'accompagnement des tiers-lieux et leur développement sur le territoire. La région Aquitaine, du fait de ses politiques, est la région possédant le plus de tiers-lieux par habitant. Les principales difficultés que met en avant le rapport sont les suivantes :

- La difficulté à développer une stratégie financière adaptée (48 % des tiers-lieux connaissent des difficultés financières) ;
- Les porteurs de projets sont souvent novices et manquent de connaissances sur le pilotage financier d'une structure ;
- Une difficulté des lieux à maintenir une orientation stratégique et un mode de gouvernance sur le long terme ;
- Le marché est encore nouveau et en évolution constante. Il est donc difficile d'établir une recette magique pour la gestion d'un tiers-lieu ;
- Une autre difficulté évoquée par 55 % des tiers-lieux est le manque de compréhension de leurs actions par les parties prenantes.

Les tiers-lieux aquitains proposent les solutions suivantes pour se développer :

- Tout d'abord l'importance du réseau, du « bouche à oreille » et de la connaissance de son territoire qui représentent pour 60 % d'entre eux un levier puissant.
- La communication du lieu est aussi importante pour 30 % d'entre eux, qui estiment cet outil important pour attirer les nouveaux publics. Ensuite, 19 % considèrent que l'hybridation des sources de financement est importante pour augmenter les rentrées d'argent. Pour pallier le manque de compréhension dont ils souffrent, il est nécessaire d'acculturer les élus et acteurs du territoire en leur faisant visiter les lieux. La création de contenus vidéos informatifs est également évoquée. Les collectivités, de leur côté, sans nécessairement financer les projets, peuvent favoriser l'émergence de tiers-lieux en prenant une posture de facilitateur vis-à-vis du projet. La collectivité peut identifier du foncier adapté au projet et le mettre à disposition des porteurs de projet, aider



*Schéma d'interactions désirées pour l'utilisateur*

l'ingénierie, relayer le projet auprès d'autres acteurs et l'accompagner dans sa logistique.

## 8. Impacts sociaux économiques :

Le rapport « Milles Lieux : Objectiver l'impact des tiers-lieux sur les territoires » va nous permettre de mettre en avant huit impacts que des tiers-lieux peuvent engendrer sur leur territoire :

- Les tiers-lieux permettent de développer des nouvelles manières de faire la ville. Ils font repenser le rôle de l'aménageur en lui faisant éviter une planification totale et laissent une marge de manœuvre aux acteurs. Ils permettent l'utilisation de locaux vides. Ils font évoluer la nature même des commandes architecturales de musées, bibliothèques et autres bâtiments à construire en y intégrant des espaces de type tiers-lieux ;
- Ils ont un rôle tiers qui peut compléter les services publics. Il existe une volonté d'inclusion des porteurs de projets de tiers-lieux ; cette inclusion peut servir de relais à l'intégration des individus d'un territoire. Ils se rendent utiles à chacun en faisant preuve de compétences sociales et de médiation. Ils instaurent un climat de confiance entre les différentes cultures ;
- Les tiers-lieux ont un impact positif sur l'apprentissage et la formation entre pairs. Ils facilitent le sentiment d'appartenance à une famille et permettent de mettre en place des actions collectives. Une coopération s'y crée quand il existe une proximité spatiale entre les individus et qu'ils ont des activités de nature proche, ainsi que des méthodes de travail complémentaires ;
- Ils ont un impact sur le développement économique des filières locales. En effet, ils incubent des projets publics et privés. Ils mettent à disposition du matériel onéreux pour les artistes et artisans et leur permettent de développer leur activité ;
- L'impact en termes de transition écologique reste cela dit assez limité car les sites mis à disposition des tiers-lieux sont souvent anciens et donc peu soutenables sur le plan énergétique. L'impact va dépendre de la volonté de la communauté du tiers-lieu à inciter et sensibiliser ses utilisateurs aux enjeux écologiques ;

- Enfin, les tiers-lieux permettent un décloisonnement des rôles et des silos dans les organisations publiques comme privées en permettant le mélange de ces derniers dans des lieux de travail communs.

Maintenant que nous avons éclairci les enjeux des tiers-lieux en France, il nous faut comprendre les mécanismes de l'ESS. Cette compréhension servira ainsi à sélectionner, dans l'enquête terrain, des tiers -lieux correspondants aux promesses de transition sociale de ces derniers.

## 2) L'économie sociale et solidaire en France

L'économie sociale et solidaire est souvent peu enseignée dans l'étude de l'économie. Pourtant elle co-existe et entretient des liens très étroits avec la doxa économique classique. Nous allons étudier dans cette deuxième partie de recherche littéraire l'histoire et l'actualité de cette dernière sur le territoire français.

### 1. Résumé historique

Les mouvements liés à l'économie sociale et solidaire se sont construits en réaction à l'action capitaliste et à la révolution industrielle du XVIII<sup>ème</sup> siècle. La première apparition du mot se fait en 1773 dans le livre de Louis Gabriel du Buat-Nancay, « *Eléments de la politique ou recherche de vrais principes de l'économie sociale* ». Pour l'auteur, elle faisait appel à l'économie au sens large du terme, la notion de la dimension solidaire n'apparaissait pas. Le premier usage du terme dans notre compréhension contemporaine se trouve dans le livre « *Atala* » (1801), de François René de Châteaubriand. Le terme est cependant connoté dans un contexte historique colonialiste : il est à mettre en lien avec « le triomphe du christianisme sur la vie sauvage ». Le père Auby, personnage du livre, explique le triomphe de sa mission de sédentarisation des « Indiens » selon les principes chrétiens. On trouve un passage dans le livre qui explique le lien entre économie sociale et christianisme : « Ensuite on va travailler dans les champs, et si les propriétés sont divisées, afin que chacun puisse apprendre l'économie sociale, les moissons sont déposées dans des greniers communs, pour maintenir la charité fraternelle. » L'économie sociale s'inscrit ici dans l'utopie du paradis originel à retrouver.

Il faudra attendre 1830 pour que la pratique et le concept de l'économie sociale arrive véritablement en France. On y voit alors un essor des pratiques « pré-coopératives et pré mutualistes ». L'économie sociale se forme dans les milieux artisanaux et urbains déjà coutumier des solidarités coopératives (héritage des guildes) et s'étend ensuite au prolétariat. Paradoxalement, les mouvements politiques révolutionnaires de l'époque l'empêchent de se

développer. L'article 291 du code pénal de 1810 dispose : « Il n'y a plus de corporations dans l'Etat, il n'y a plus que l'intérêt particulier de chaque individu et l'intérêt général, il n'est permis à personne d'inspirer aux citoyens un intérêt intermédiaire, de les séparer de la chose publique par un esprit de corporation ». Malgré les obstacles politiques, les associations ouvrières se développent sous la forme de mutuelles ou de compagnonnages. Elles sont tolérées car elles soulagent la paupérisation amenée par le libéralisme. Lors de la révolution de 1848, le mouvement est tellement développé qu'on parle alors de « Printemps de la fraternité ». On veut proclamer le droit au travail et le droit d'association.

Cette révolution est un échec et le Second Empire rétablit l'article 291 et le droit d'association disparaît sauf pour les sociétés de secours mutuel. Sous l'Empire, il va se dessiner les prémices de l'économie sociale tel qu'on la connaît aujourd'hui. Armand de Melun, par le décret du 28 mars 1852, propose d'apporter aux sociétés approuvées par l'Etat des avantages financiers (subventions, fiscalités, tarifs préférentiels) et logistiques (locaux, matériel, etc.). Ce soutien contribue au développement des sociétés de secours mutuel, en échange de la contrepartie suivante : les travailleurs sont dépossédés du pouvoir au sein de leur organisation. Les maires et les curés sont invités à créer ces sociétés qui dépendront de l'accord du préfet et le président de l'association sera directement nommé par l'empereur. Enfin, le conseil d'administration doit être composé de membres honoraires détachés des prestations. Les adhérents sont limités à 500 et la synergie entre les associations proscrite.

L'Empire navigue entre répression et aide envers le mouvement. En 1859, l'Empire autorise l'envoi d'une délégation de 200 ouvriers à l'exposition universelle de Londres qui sera à l'origine de l'association internationale des travailleurs créée en 1864. En 1866, il dissout le journal « l'association » après 4 saisies (qui sera aussitôt recréé sous le nom de « la coopérative »). La loi du 24 juillet 1867 introduit une clause sur la variabilité du capital et du personnel et permet alors les pratiques coopératives. Ainsi en 1869, en France il existe 4200 sociétés de secours mutuel pour 670 000 adhérents.<sup>18</sup>

A la fin du XIX<sup>ème</sup>, les statuts se précisent et les associations et mutuelles se font reconnaître juridiquement. En 1898, apparaît la charte de la mutualité qui permet la création du crédit mutuel agricole et les coopératives agricoles. En 1901, la loi relative au contrat d'association est formée selon les principes de la révolution de 1789, elle met en avant « la

---

<sup>18</sup> Thimothé Duverger (2016), *L'économie sociale et solidaire : une histoire de la société civile en France et en Europe de 1968 à nos jours*.

primauté de l'individu, de ses droits et de sa liberté, liberté d'adhérer ou de sortir d'une association, administration de l'association par libre délibération de ses membres ». Cette loi offre un compromis entre l'institutionnel et l'Etat. Elle définit les conditions d'accès aux aides sociales. Elle permet surtout aux associations de réaliser des bénéfices en exerçant une activité économique qu'elles ne peuvent distribuer, de quelque manière que ce soit. Depuis cette loi, l'Etat propose des avances aux coopératives, force les mutuelles à placer leurs disponibilités et réserves dans les caisses publiques et il subventionne les associations. En échange d'une reconnaissance institutionnelle, ce texte entraîne une mainmise de l'Etat sur l'économie sociale et solidaire en y organisant ses finances. Le terme d'économie sociale disparaît alors petit à petit, absorbé par les structures de l'Etat qui l'autorise tout en bridant ses libertés pour éviter un trop fort contre-pouvoir. L'économie sociale est fragmentée dans l'économie de l'Etat et ne peut plus s'organiser pour elle-même. Les phénomènes des deux Guerres mondiales renforcent cette absorption de l'économie sociale par l'Etat.

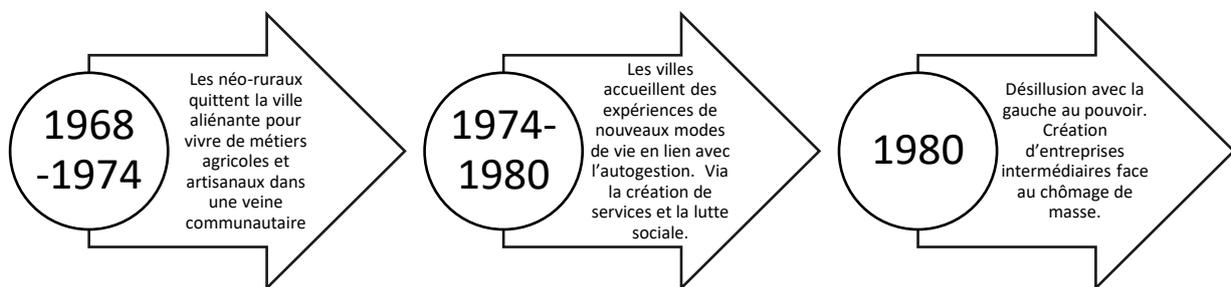
A partir de 1960, l'évolution des rapports entre Etat, marché et société civile engendre le repli des pouvoirs publics dans l'engagement économique. Les structures de l'ESS sont amenées à trouver leurs propres ressources. Pour conséquences, les structures se solidarisent et commencent à mettre en place des procédures de financement comparables à celles des entreprises. En 1967, les ordonnances Jeanneney réforment la sécurité sociale pour rééquilibrer les comptes. Celles-ci remettent en question le système de démocratie sociale connu jusque-là. Les mutuelles subissant déjà les attaques des assurances, refusent alors de pallier systématiquement le désengagement de l'Etat et abandonnent leur neutralité au profit de l'indépendance. Face à la montée de l'économie mondialisée et dans le but de défendre leurs intérêts, coopératives et mutuelles cherchent à allier leurs intérêts communs. Les établissements coopératifs diversifient leurs ressources pour se privatiser. On passe petit à petit d'une économie sociale en soi à une économie sociale pour soi. Claude Vienney écrit : « pour l'établissement le crédit coopératif c'est l'interconnexion des capacités et besoins de financements d'organismes divers qui est le moteur de la transformation. Elle est liée à l'utilisation de l'expression « économie sociale » pour désigner le rapprochement de coopératives, de mutuelles et d'associations gestionnaires ». <sup>19</sup> Le progrès du néolibéralisme a conduit l'économie coopérative à résister. Elle s'y construit en opposition face à la compétition et l'individualisme, qui triomphe dans les années 1970. Ainsi, mutuelles, coopératives, associations coopèrent entre

---

<sup>19</sup> Vienney, C. (1994), L'économie sociale, Paris, La découverte, p.108.

elles. L'économie sociale cherche une nouvelle organisation qui recherche l'équilibre entre échange marchand, contrainte publique et dons.

Parallèlement à cette économie sociale historique, une nouvelle économie découlant des mouvements sociaux des années 70 se crée avec des entrepreneurs ayant la volonté de faire la société autrement, tout en s'y insérant. Ils contribuent à former une nouvelle forme d'économie en rapport avec leurs valeurs éthiques et sociales. Dans son livre, Thimothé Duverger la décline en trois grandes périodes :



La première phase se solde par un échec, mais les deux autres produisent un grand nombre d'entreprises alternatives qui ne sont pas que des lieux de création marchande mais aussi des lieux de socialisation, qui permettent la construction des identités en lien avec les idéologies suivantes : écologisme, social, autogestion et coopération. Souvent, elles prennent la forme de SCOP avec dix employés en moyenne.

Depuis les années 2000, et en réponse à la crise, l'entrepreneuriat social se développe. La profonde remise en question du capitalisme et des dégâts qu'il a engendré pousse les entrepreneurs à créer des entreprises prenant en compte leur impact social. L'économie sociale et solidaire tend alors à ne plus être en marge de l'économie mais à s'y inscrire pleinement.<sup>20</sup> Les travaux du réseau EMES (Emergence des Entreprises Sociales) ont créé la notion d'entreprise sociale. Le réseau a proposé trois dimensions clefs :

---

<sup>20</sup> N° 325 RECMA – REVUE INTERNATIONALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2012), de l'approche entrepreneuriale à une perspective institutionnaliste.  
URL : <https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2012-n325-recma0740/>

- Un projet économique : avec une activité continue de production de biens et services, un niveau significatif de prise de risque économique et un niveau minimum d'emploi rémunéré ;
- Une mission sociale : un objectif explicite de service à la communauté, une distribution limitée des profits, une initiative portée par un groupe de citoyens ;
- Une gouvernance participative : un degré élevé d'autonomie par rapport aux pouvoirs publics, une dynamique participative d'association des parties prenantes, un pouvoir de décision non basé sur la détention du capital.

## 2. Etat des lieux

La loi Hamon de 2014 a créé un élargissement de la définition d'ESS et de son nombre d'acteurs. Toutes structures respectant les trois principes suivants : une gouvernance démocratique, un réinvestissement des bénéfices majoritaires dans l'activité et une impartageabilité des réserves obligatoires et considéré comme prenant part à l'ESS.<sup>21</sup> Ainsi, depuis cette définition, la part comptable de l'ESS dans le calcul du PIB a fortement augmenté. Elle représente aujourd'hui 10,5 % des emplois avec 2.3 millions de salariés dans 221 000 établissements, ci-dessous, un tableau de la création moyenne annuelle d'entreprise de l'ESS depuis 1950 qui met en valeur la forte croissance du secteur ces dernières années :

22

|             |        |
|-------------|--------|
| 1950 – 1970 | 80     |
| 1970 – 1980 | 471    |
| 1980 – 1990 | 2157   |
| 1990 – 2000 | 4128   |
| 2000 – 2010 | 7 389  |
| 2010 – 2014 | 11 645 |

Dans ce secteur, les sociétés commerciales de l'ESS sont nouvelles venues : fin 2016, on en recense 93 dont un tiers a été créé après 2014. 70 % d'entre elles ont un statut de société par action simplifiée (SAS) et 75 % sont des très petites entreprises de moins de 6 salariés. Les principaux exemples de ce type d'entreprise sont les **tiers-lieux**, les conciergeries solidaires,

<sup>21</sup> Banque Publique d'Investissement (2014), RSE et ESS : faites la différence.  
URL : <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/RSE-et-ESS-faites-la-difference-5777>

<sup>22</sup> Observatoire national de l'ESS – CNCRESS (2016), d'après INSEE SIRENE.

les entreprises d'insertions positionnées sur des activités de tri de recyclage et d'emploi, et des boutiques de commerce équitable. A titre d'exemple, prenons la société GECCO, une entreprise solidaire spécialisée dans la collecte et la valorisation des déchets issus de la restauration qui emploie 8 salariés pour un chiffre d'affaire de 635 871€ en 2015, tout en suivant un mode de gouvernance démocratique et participatif.<sup>23</sup> Ces structures, nouvelles venues dans l'ESS, viennent mettre en exergue les liens de plus en plus proches entre l'ESS et la RSE.

Ces chiffres liés au PIB et à l'emploi sont insuffisants pour comprendre les apports de l'ESS. Le PIB, bien qu'il ait fait ses preuves par le passé, montre désormais que la poursuite de la croissance a mené à une destruction du bien-être social et de l'écologie. L'ESS étant souvent basé sur du bénévolat, de l'entraide, et de la coopération, il est nécessaire qu'elle développe des outils permettant de mesurer son efficacité sociale hors de la sphère comptable.<sup>24</sup>

Nous allons évoquer rapidement les outils de financements généraux de l'ESS avant de se pencher sur les outils empruntés au monde de la sphère commerciale qui sont les indicateurs de performance RSE.

### 3. Les modes de financement

Si jusque dans les années 70, les acteurs dépendaient des collectivités publiques pour se rémunérer, on a pu voir que l'élargissement du secteur et la prise en indépendance des acteurs a su diversifier les sources de financements. On pourra donc proposer les sources de financements suivantes pour les acteurs de l'ESS :

- Les subventions et autres aides publiques traditionnelles. De nouveaux modes de financement sont permis par la Banque Publique d'Investissement et la Caisse des Dépôts. Ceux-ci proposent un financement mêlant ressources privées et publiques pour soutenir l'innovation sociale. Ces structures se rémunèrent via l'épargne et proposent des prêts aux acteurs de l'économie sociale et solidaire. En 2016, la Caisse des dépôts s'est associée à la BNP Paribas en créant un fonds d'investissement à destination des entreprises sociales porteuses de projets de grande envergure (entre 1 millions d'euros et 5 millions par projets) ;

---

<sup>23</sup> Observatoire national de l'ESS – CNCRESS Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire Edition 2017, Juris associations (hors-série).

<sup>24</sup> Philippe Frémeaux (2013), Rapport de mission à Monsieur Benoît Hamon, Ministre délégué en charge de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation. L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire. URL : <https://www.economie.gouv.fr/files/rapport-fremeaux-ess.pdf>

- La commercialisation de leurs activités. En créant des services payants, les acteurs pourront gagner en autonomie comme cela a commencé depuis les années 1970 ;
- Les dons de fondations privées et le mécénat.

On peut voir qu'avec les enjeux environnementaux et sociaux, un marché financier jusque-là maîtrisé par l'Etat est en train de se mettre en œuvre via le privé. Ainsi, pour alimenter notre étude, je tenterai de croiser ces modes de financement à ceux des tiers-lieux que l'on a vus dans la première partie.

#### 4. Le rapport des structures de l'ESS au territoire.

Les structures de l'ESS sont très liées à leurs territoires. La notion de territoire « recouvre les diverses formes de rapport à l'espace que les individus et les groupes sociaux ne cessent de produire et de transformer dans le cadre de leurs relations sociales » (Alphandéry et Bergues, 2004).<sup>25</sup> Les structures de l'ESS, plus particulièrement associatives jouent un rôle d'appropriation citoyenne des espaces dont ils disposent. C'est ce que nous montre le travail de l'Institut d'Urbanisme de Paris effectué en collaboration avec l'association « Au fil de l'eau ».<sup>26</sup> Cette association du Val de Marne qui travaille sur le rapport de l'homme à l'eau a eu plusieurs impacts sur son territoire. Le rapport met en avant les quatre dimensions suivantes :

- Son action sur la réinsertion et l'insertion professionnelle permise grâce à ses chantiers d'insertion et les formations auxquelles elle permet d'accéder ;
- L'impact économique en proposant un mode de transport alternatif et non polluant via les passeurs de rives et les navettes fluviales, qui à terme, pourraient permettre de valoriser ce mode de transport à plus grande échelle ;
- Une valorisation du patrimoine grâce à l'entretien des berges ;
- Une offre de loisirs avec des cours d'initiation à la voile et des balades fluviales.

---

<sup>25</sup> ALPHANDERY P. et BEGUES M. (2004), Territoires en question : pratiques des lieux, usages d'un mot », Ethnologie française, p. 5-12.  
URL : <https://www.cairn.info/revue-ethnologie-francaise-2004-1-page-5.htm>

<sup>26</sup> Leslie AURIAC - Louis FRAPPIER - Pauline ROMEAS - Nicolas TINET (2012), Quel lien entre Economie Sociale et Solidaire et le Territoire ? Le cas de l'Association « Au Fil de l'Eau ».  
URL : [https://www.lafabriquedulieu.com/wp-content/uploads/2012/12/Auriac\\_Frappier\\_Rom%C3%A9as\\_Tinet.pdf](https://www.lafabriquedulieu.com/wp-content/uploads/2012/12/Auriac_Frappier_Rom%C3%A9as_Tinet.pdf)

Cette association a donc permis à travers ses différentes actions de faire évoluer le rapport d'habitants et d'élus locaux à leur territoire.

## 5. L'évolution de l'entreprise en une institution sociale.

Le fonctionnement économique durable des structures de l'ESS, non tourné vers le profit rapide et la cotation boursière, en fait un secteur stable en et résistant aux crises économiques. L'ESS est un facteur de résilience pour le reste de la société. L'entreprise abordée de cette manière peut permettre de définir un nouveau pacte social où elle se détache de la société de capitaux et met en avant l'humain dans ses projets. A propos de l'ESS, Danièle Demoustier et Gabriel Colletis écrivent : « Cette organisation, selon nous, est susceptible d'articuler l'innovation, la capacité des travailleurs cognitifs à formuler et à résoudre des problèmes inédits, la formation permanente des compétences, la contribution de l'entreprise au bien-être de ses parties prenantes et de la société et la préservation de la nature. Le propre d'une institution étant en effet de produire des règles et des normes sociales et culturelles ». <sup>27</sup>

On observe effectivement un développement de l'investissement socialement responsable dans la sphère financière (+87 % depuis 2008)<sup>28</sup>. Les marchés classiques se tournent vers des investissements plus sûrs et liés à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et indirectement à l'ESS. Ces formes d'investissement, venues des Etats-Unis (Annexe 4), restent cependant à relativiser. La figure de l'entrepreneur social est étroitement liée au fonctionnement inégalitaire du capitalisme. En faisant appel à la philanthropie et à l'action des grandes fortunes financières, elle réduit les problèmes qu'elle crée mais ne change pas la structure même de la société.<sup>29</sup>

Pour relier l'entreprise classique à l'entreprise de l'économie sociale et solidaire par l'intermédiaire de la RSE, Martinet et Payaud classent les pratiques en 4 niveaux d'engagement :

---

<sup>27</sup> N° 325 RECMA – REVUE INTERNATIONALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2012), de l'approche entrepreneuriale à une perspective institutionnaliste.

<sup>28</sup> La finance pour tous, L'investissement socialement responsable.  
URL : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/linvestissement-socialement-responsable>

<sup>29</sup> Jean-François Draper, RECMA numéro 316 (mai 2010), L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché.  
URL : <https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2010-n316-recma01037/1020893ar/>

- Le niveau cosmétique, c'est la pratique la plus légère de la RSE, elle consiste en la mise de projets ponctuels sur laquelle l'entreprise va capitaliser sa communication. C'est en réalité ce qu'on va appeler le greenwashing ;
- Le niveau périphérique : cette pratique n'intègre pas la RSE au cœur même des pratiques de l'entreprise. Les pratiques RSE sont considérées comme des pertes qui seront allouées sous la forme de mécénat auprès de projets sociétaux. Ici, la RSE n'est pas envisagée comme permettant de créer de la valeur économique ;
- Le niveau RSE intégré, dans cette pratique la RSE est intégrée directement aux activités de l'entreprise et pèse un poids dans chaque domaine (financier, RH, marketing, etc...). D'autres pratiques consistent à intégrer directement les parties prenantes dans les processus de décision. Cependant, bien qu'elles soient intégrées elles restent ici toujours vues comme une contrainte et une problématique pour les entreprises capitalistes qui cherchent à redistribuer le profit de manière à rentabiliser la propriété privée. Ce niveau peut sembler corrompu car il permet à la forme historique de l'entreprise de se maintenir dans un environnement où les attentes des parties prenantes externes sont de plus en plus tournées vers une logique collective ;
- Le dernier niveau appelé Bottom of the Pyramid se tourne vers la population mondiale la plus pauvre et vivant avec moins de 2 dollars par jours. L'idée est de proposer à cette population des innovations radicales lui permettant de s'offrir des produits de première nécessité normalement difficiles à obtenir. Ce travail va s'effectuer grâce à des partenariats mis en place avec les communautés locales et va permettre de redessiner l'économie du territoire en la rendant plus pérenne. Bien que ce fonctionnement apporte des avancées sociales, il est très critiquable en comparaison du fonctionnement de l'ESS. Il reste dans une logique d'entreprise privée et consisterait plutôt en un enrichissement d'un territoire qui permettra de créer un nouveau marché de consommateurs. Rien n'est garanti en termes de réciprocités pour les locaux et la démocratie permise par le fonctionnement de l'ESS

n'est pas applicable. En somme, l'économie du territoire va en grande partie dépendre de l'entreprise privée qui la fait vivre.

En conséquence, on peut voir que bien que les frontières entre ESS et entreprise privée semblent de plus en plus floues, des différences majeures existent, notamment sur l'aspect de la redistribution des richesses et du processus de prise de décision orienté en faveur du bien commun et de la démocratie.

## 6. Quelles relation entre ESS et RSE ?

La RSE cherche à conceptualiser le rôle et la place de l'entreprise dans la société. Il s'articule autour des trois principes du développement durable : l'économique, le social et l'écologique. Les entreprises de l'économie sociale et solidaire par les principes et valeurs qu'elles défendent ont donc des liens assez concrets avec les notions défendues par la RSE. Mais bien qu'à première vue il pourrait paraître évident que les structures de l'ESS sont pionnières sur les pratiques RSE, il est important de mettre en lumière les nuances existantes. Miriam Michaud et Luc K. Auderbrand ont croisé les recherches de plusieurs auteurs sur ce sujet et ont établi des conclusions propres à chaque axe de la RSE.

Dans le cadre économique, la logique de redistribution des revenus permet une redistribution des revenus et de créer une cohésion sociale et l'enrichissement de la collectivité. Cependant, ce n'est pas toujours garanti, rien n'empêche un gestionnaire de structures d'avoir un salaire ou des primes plus importantes que le reste de son équipe, ce qui s'explique notamment par la concurrence naissante entre structures de l'économie sociale et solidaire et de l'économie classique. De plus, d'un point de vue du modèle économique la dépendance forte au bénévolat et aux financements externes (Etat, collectivités locales, fondations) peut influencer sur les décisions de gestion des structures dans le sens des financeurs et des participants les plus actifs, pouvant menacer d'un recul de leur soutien.

Sur l'axe social, l'ESS est indéniablement une institution importante. La Commission européenne ainsi que l'organisation internationale du travail reconnaissent la qualité, la durabilité et l'inclusion permise par les emplois qu'elle crée, notamment dans le cas des coopératives qui permettent à chaque employé d'être à la fois membre et propriétaire. Elle permet également à travers sa gouvernance citoyenne où chaque membre peut participer de faire vivre la démocratie sur son territoire d'une meilleure manière que n'importe qu'elle entreprise à but lucratif privé. Toutefois, les structures de l'ESS ne sont pour autant pas

pionnières pour ce qui est des conditions de travail et des avantages qu'elles offrent à leurs employés. Les femmes travaillant dans l'ESS n'atteignent pas plus un équilibre de traitement avec les hommes que dans les autres secteurs économiques. En France, 68 % de femmes travaillent dans le secteur. Elles ont des conditions de travail plus précaires (40 % à temps partiel), et les écarts de salaires sont les mêmes que dans les autres secteurs aussi, elles ont deux fois moins de chance d'être cadres.<sup>30</sup> Enfin, ESS ne signifie pas nécessairement activité altruiste tournée vers le soulagement des plus démunis et peut s'associer à une logique de profit produit en coopération.

Pour le dernier axe de la RSE, qui est celui de l'environnemental, on peut en premier lieu rappeler que l'ESS n'a pas un lien historique très fort avec cette problématique. Cependant, le lien social qu'une structure de l'ESS établit envers son territoire à tendance à l'inciter à faire plus attention à son impact que les entreprises privées. Également, le financement structurel de ces dernières leur permet de ne pas être dépendant à la rentabilité à court terme, souvent destructrice, et de prendre des décisions plus pertinentes sur le long terme. Enfin, l'ESS dispose de nombreuses structures travaillant sur des solutions écologiques concrètes tel que le retraitement et la récupération des déchets. Toutefois, l'économie sociale et solidaire n'est en aucun cas contrainte sur le plan écologique. Les actions des structures vont donc majoritairement dépendre de chaque communauté.<sup>31</sup>

L'ESS possède de nombreux avantages structurels, son travail effectué à travers le temps démontre sa capacité à proposer une économie plus humaine et consciente de l'importance de ses parties prenantes. Construite par opposition à l'économie privée, elle propose une vision plus démocratique de l'économie et souhaitant une logique de redistribution. Les frontières entre cette dernière et l'économie capitaliste privée semble en apparence de plus en plus floue ces dernières années. Bien que ce travail soit louable de la part des entreprises du secteur classique, des différences majeures existent entre ces deux économies. Afin de continuer à faire valoir son fonctionnement, l'économie sociale et solidaire doit pouvoir mettre en avant des arguments précis et concrets en comparaison de ceux souvent questionnables du secteur

---

<sup>30</sup> Care news « [CHIFFRE] Seulement 13 % de femmes cadres dans l'ESS », publié le 15 mars 2019, consulté en mai 2020.

URL : <https://www.carenews.com/fr/news/12719-chiffre-seulement-13-de-femmes-cadres-dans-l-ess>

<sup>31</sup> Regards croisés sur l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises. Myriam Michaud et Luc K. Audebrand. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale. Vol 16, n°2 | 2014

privé. Nous allons donc tenter de comprendre en quoi les indicateurs de performances RSE peuvent venir appuyer les discours des acteurs de l'ESS.

### 3) Outils de mesures de la performance RSE.

La recherche effectuée dans les sections précédentes nous a permis de comprendre les enjeux globaux autour de l'ESS et des tiers-lieux. Pour mener à bien l'enquête qui va suivre, il semble pertinent de connaître les indicateurs de performance déjà existants et l'utilité qu'ils peuvent apporter aux tiers-lieux.

#### 1. L'utilité des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance utilisés par les acteurs de l'ESS relèvent plus souvent d'une démarche participative que d'une réelle demande des parties prenantes. Elle prend plusieurs formes (auto-évaluation, co-évaluation, processus d'évaluation conjoint) et méthodes (la monétarisation, le sondage, la concertation, etc.). La mise en place d'indicateurs à plusieurs utilités. Premièrement, elle permet de mieux construire avec les parties prenantes le sens que l'on va donner à son projet et ainsi d'engendrer un meilleur pilotage. Deuxièmement, elle s'avère utile pour les entreprises de l'ESS quand il s'agit de communiquer sur la performance réalisée auprès des parties prenantes. Troisièmement, elle offre aux financeurs (publics, fondations, investisseurs privés, etc...) une meilleure lecture des enjeux du projet.<sup>32</sup>

En 2014, Gardin et al. listent 4 conséquences à l'utilisation d'indicateurs de performances RSE dans l'ESS :

- 1) l'instauration d'une relation de négociation et de construction entre institutions publiques et acteurs de l'ESS ;
- 2) la reprise en main du processus d'évaluation par les acteurs de l'ESS, en étant partie prenante à part entière pour limiter l'incertitude radicale qui caractérise leur contexte économique (baisse du soutien public, réforme territoriale, délégation de service public, crise de légitimité de l'Etat, etc.) ;

---

32 Christelle Perrin et Manel Benzerafa (2016), Réalités et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires. Dans *Gestion et management public* 2016/4 (Volume 5 / n 2), pages 59 à 75. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2016-4-page-59.htm>

3) le décloisonnement des politiques sectorielles dans un souci de cohérence générale de l'action publique ;

4) réfléchir à l'évaluation de l'utilité sociale conduit à se concerter entre acteurs.<sup>33</sup>

Le ministère de la transition écologique et solidaire évoque de son côté de nombreux intérêts à intégrer la responsabilité sociale et les enjeux du développement durable au sein d'une organisation : l'identification et la maîtrise de risques éventuels, l'anticipation de l'avenir, l'innovation, des économies, l'analyse et le développement de sa performance dans sa globalité, une meilleure image et un bien être supérieur en interne.

## 2. Des indicateurs de performance RSE en lien avec l'ESS

La RSE représente un « instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société »<sup>34</sup>. Comme nous avons pu le voir, les entreprises de l'économie sociale et solidaire ont de plus en plus tendance à se confondre avec les entreprises de capitaux classiques. Afin de les aider dans leurs missions, les indicateurs de performance hérités du secteur privé peuvent permettre aux entreprises de l'ESS de mesurer leur efficacité réelle. Le rapport Lipietz (2000) met en avant trois dimensions de l'utilité sociale ; l'utilité écologique, l'action « en faveur des pauvres » et la création de liens sociaux.<sup>35</sup> Le rapport Gadrey (2004) identifie de son côté cinq grands thèmes : l'utilité sociale économique ; l'égalité, le développement humain et le développement durable ; le lien social et la démocratie locale ; les contributions à l'innovation sociale, économique et institutionnelle ; l'utilité sociale interne avec des effets de contagion sur l'externe.<sup>36</sup> Ces rapports ont permis de développer les indicateurs de performance RSE existant aujourd'hui.

Les recherches effectuées montrent que les acteurs de l'économie sociale et solidaire, et donc les tiers-lieux œuvrant en son sens, doivent disposer d'indicateurs de performance pertinents

---

<sup>33</sup> Christelle Perrin, Manel Benzerafa (2016) Réalités et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires, Gestion et management public 2016/4 (Volume 5 / n° 2), pages 59 à 75

URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2016-4-page-59.htm>

<sup>34</sup> Gond et Igalens (2008), La responsabilité sociale de l'entreprise, resse Universitaire de France p.47.

<sup>35</sup> Alain LIPIETZ (2000), L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale. URL : <http://lipietz.net/Rapport-final-sur-l-entreprise-a-but-social-et-le-tiers-secteur>

<sup>36</sup> Jean Gadrey (2004) L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire, Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE

URL : [http://base.socioeco.org/docs/rapport\\_utilisociale\\_gadrey\\_0204.pdf](http://base.socioeco.org/docs/rapport_utilisociale_gadrey_0204.pdf)

pour être crédibles auprès des parties prenantes (société civile, acteurs publics et privés). Pour ce faire, nous allons présenter deux indicateurs majeurs de la RSE que nous pensons pouvoir appliquer à l'ESS.

*La norme ISO 26000 :*

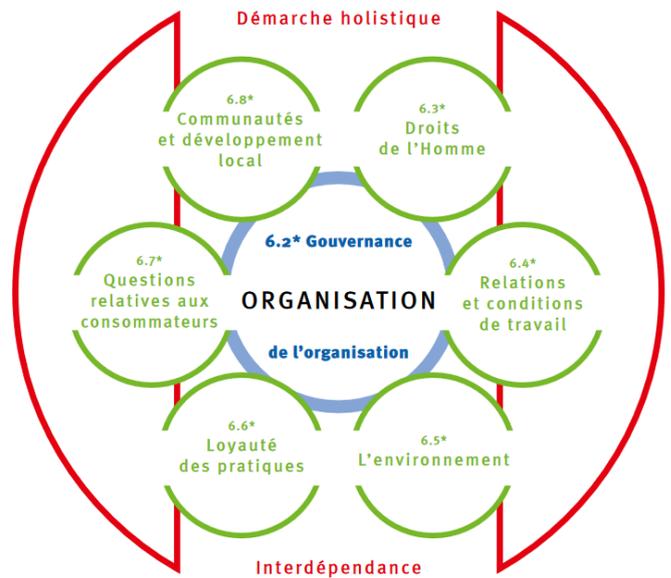
Dans le cadre des croisements des partis prenants et l'amincissement des frontières entre entreprises de l'ESS et entreprises du secteur marchand, la norme Iso 26 000 permet à ses utilisateurs de mesurer leurs performances quelle que soit leur taille ou leur localisation. Elaboré par 91 pays entre 2005 et 2010, dont 71 ont voté pour sa mise en application au sein de leurs territoires, elle a fait participer six parties prenantes différentes : gouvernements, entreprises, syndicats de salariés, consommateurs, ONG, consultants et universitaires. Elle est

pertinente dans le sens où elle n'est pas seulement à destination des entreprises capitalistes mais aussi à celle des organisations publiques et de l'ESS.<sup>37</sup> Cette norme n'est pas une certification mais permet d'aborder les problématiques de performance RSE dans leur ensemble. La norme part d'une démarche holistique et d'interdépendance entre les différents acteurs. On y trouve 7 questions centrales : la gouvernance de l'organisation, le respect des droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local.

*Le retour social sur investissement (SROI) :*

Ce calcul financier permet de chiffrer le retour sur investissement d'un investissement à but social pour y dévoiler un ratio coût/bénéfice. Il repose sur les principes suivants : impliquer les parties prenantes, comprendre ce qui change, évaluer ce qui compte, n'inclure que ce qui est

**Responsabilité sociétale : Les 7 questions centrales**



\* Les chiffres correspondent aux numéros des chapitres de la norme ISO 26000.

<sup>37</sup> Hervé Defalvard (2013), cahier de recherche, Université Paris EST, Erudite, Chaire ESS-UPEM (2013), L'ISO 26 000 de territoire : un nouvel objet pour l'économiste, URL : <http://www.u-pem.fr/chaire-economie-sociale-solidaire/publications/cahiers-de-la-chaire/liso-26000-de-territoire-un-nouvel-objet-pour-leconomiste/>

« matériel », ne pas surévaluer, être transparent, vérifier les résultats. Il nécessite des compétences en comptabilité et permet à ses utilisateurs de chiffrer la valeur de leurs actions non financières. Il peut alors s'avérer fort utile pour des recherches de fonds externes à l'entreprise.<sup>38</sup>

Les structures de l'ESS sont intrinsèquement tournées vers la responsabilité sociétale étant donné leurs actions, cependant la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de la Réunion explique que les pratiques mises en lien avec les outils de la RSE vont se croiser mais rarement se confondre. Les acteurs de l'ESS ont cependant des outils à leurs disposition pouvant les aider à améliorer leurs performance sociale, politique et économique<sup>39</sup>.

Peu d'indicateurs globaux existent dans le secteur de l'ESS, étant donné que beaucoup de structures fonctionnent avec leurs propres indicateurs. Ceux qui ont été évoqué plus haut sont essentiellement des pistes de recherches et des indicateurs majeurs de la RSE qui peuvent servir de base pour la construction d'indicateurs propres à l'économie sociale et solidaire. En 2015, l'observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises publie un premier état des lieux de pratique de RSE au sein de l'économie sociale et solidaire en France. Ce rapport montre l'importance des têtes de réseaux pour structurer chaque secteur de l'ESS et les appuyer dans la construction de leurs indicateurs RSE, notamment sur les pratiques suivantes : définition d'une stratégie, construction de référentiels sectoriels, outils d'évaluation, actions de sensibilisation et de formation, valorisation des bonnes pratiques et implication des parties prenantes dans le processus de décision.

Ce rapport montre que la problématique des indicateurs de performance est de plus en plus prise en compte par les acteurs de l'ESS qui ont pris conscience de leurs intérêts. Nous avons cherché à savoir si, dans le cadre des tiers-lieux, des indicateurs existent déjà mais, du fait que le secteur est relativement récent, peu d'indicateurs semblent exister.

---

<sup>38</sup> Les Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES) : *Guide du retour social sur investissement (SROI)* Traduction et adaptation en français par l'ESSEC IIES de « A Guide to Social Return on Investment » publié par the Cabinet Office.  
URL : [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201202\\_Essec\\_SROI.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201202_Essec_SROI.pdf)

<sup>39</sup> Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire Réunion : « RSO et ESS : deux faces d'une même réalité ? »  
URL : <https://www.cress-reunion.com/aller-plus-loin/67-approfondir-ses-connaissances-sur-l-ess-avec-la-cress/des-enjeux-ess-a-la-reunion/590-rso-et-ess-deux-faces-d-une-meme-realite>

### 3. Les indicateurs de performance des tiers-lieux

Les tiers-lieux, du fait qu'ils s'inscrivent dans une dynamique propre à chaque projet, ne disposent pas à l'heure actuelle d'outils généraux pour mesurer l'impact social de leurs activités. Mettre en place des indicateurs en amont sur la création de valeur sociale des tiers-lieux peut entrer en contradiction avec l'essence même des tiers-lieux, qui est de créer un lieu propre à chaque communauté. Les indicateurs de performance de la RSE ne semblent pas être spécialement utilisés par les tiers-lieux, notamment à cause du coût que peut engendrer la mise en place de telles indicateurs.

La revue n° 3 de la coopérative des tiers-lieux explique dans un article portant sur l'évaluation du tiers-lieu de Floirac (33), « le quartier génial » l'utilisation de la théorie du changement menée par des étudiants de Science Po Bordeaux. En partant de la mission sociale que se donnait le tiers-lieu d'être un « laboratoire de territoire facilitant l'émergence d'initiatives portées par les utilisateurs », ils ont identifié les parties prenantes liées puis ont établi une cartographie du changement avec les indicateurs spécifiques au projet (Annexe 5).<sup>40</sup> Ils mettent en avant le fait que les indicateurs peuvent être pertinents mais le sont tout autant que les simples retours d'expérience des personnes liées au lieu (habitants fréquentant le lieu, animateurs, partenaires, etc...). Le samedi 2 juin 2018, la plateforme Métamines a organisé une table ronde de 2h avec différents acteurs du milieu de tiers-lieux. Les intervenants ont tous fait remarquer que les indicateurs des tiers-lieux étaient encore au stade de développement.<sup>41</sup> Deux ans plus tard, je n'ai pas pu trouver de nouveaux indicateurs connus. Melissa Gentile que j'ai interviewée au cours de ma recherche, m'a cependant envoyé une grille d'auto-diagnostic proposée par la coopérative des tiers-lieux, qui peut s'avérer intéressante dans le cadre d'un diagnostic de performance RSE d'un tiers-lieu.

### 4. Ouverture sur l'économie des communs

Cette ouverture sur la notion de création de commun peut être une proposition d'outil de mesure de performance des tiers-lieux. Elinor Ostrom, dans ses travaux, met en avant la capacité des groupes de taille « intermédiaire » à autogérer une ressource commune. Elle démontre que les individus vont s'adapter en créant des modes de gouvernance spécifiques à

---

<sup>40</sup> La coopérative des tiers-lieux dans Revue sur les Tiers-Lieux n°3 (Mars 2019).

URL : <https://coop.tierslieux.net/wp-content/uploads/2019/03/Revue3-TL-2019.pdf>

<sup>41</sup> Métamines#2, Le 6B - [Table ronde 6] QUELS INDICATEURS POUR ÉVALUER LES TIERS-LIEUX ?

URL : [https://www.mixcloud.com/Station\\_Station\\_radio/m%C3%A9tamines2-le-6b-table-ronde-6-quels-indicateurs-pour-%C3%A9valuer-les-tiers-lieux/](https://www.mixcloud.com/Station_Station_radio/m%C3%A9tamines2-le-6b-table-ronde-6-quels-indicateurs-pour-%C3%A9valuer-les-tiers-lieux/)

chaque problème rencontré. Les communs sont des intermédiaires entre le marché public et le marché privé. Le tiers-lieu de l'ESS étant donné son A.D.N., est propice à faire émerger la création d'une ressource commune. On doit donc pouvoir le qualifier de « commun ».

Geneviève Fontaine agrégée de sciences économiques et sociales, à mise en relation les travaux d'Ostrom avec ceux de Amartya Sen sur la justice sociale pour tenter d'appréhender les communs comme un outil permettant l'épanouissement du développement durable.<sup>42</sup> Amartya Sen développe le concept d'utilité cher à l'économie néo-classique avec la notion de « capacité », c'est-à-dire la capacité réelle des individus à faire des choix parmi des bien qu'ils jugent estimables et la possibilité de les atteindre. Ses recherches ont permis de montrer les limites du PIB comme instrument de mesure du développement humain. Les tiers-lieux, en permettant l'échange de connaissances, peuvent augmenter la capacité des acteurs et, par conséquence, augmenter la justice sociale. Geneviève Fontaine en croisant la conception de développement durable de Amartya Sen et les critères des communs de Ostrom, a pu créer une grille d'analyse de 8 critères (Annexe 6) pouvant vraisemblablement s'adresser aux tiers-lieux. Suivant cet outil, nous disposons d'un outil pouvant être utile aux tiers-lieux pour évaluer la globalité de leurs performances dans le cadre du développement durable.

Ces recherches permettent de conclure qu'à l'heure actuelle, il n'existe pas de réels outils de mesure de la performance RSE des tiers-lieux. Nous avons pu proposer des outils connus dans le monde de l'entreprise mais les recherches semblent montrer que les tiers-lieux, et plus largement l'ESS, ne sont pas encore très enclins à utiliser ces indicateurs hérités de l'économie « classique ». Dans notre travail de recherche, nous allons donc chercher à confirmer cette conclusion et allons essayer de chercher les outils de mesure de la performance existant et utilisés par les tiers-lieux de Poitiers. Le choix de prendre la ville de Poitiers comme échantillon s'explique par plusieurs facteurs : le premier est simplement la connaissance de la ville que je possède, cela m'a permis d'obtenir facilement les contacts que je cherchais. Le deuxième est dû à l'emplacement de la ville. Poitiers se situe en région Aquitaine, une région avant-coureuse dans la volonté de couvrir son territoire de tiers-lieux. L'analyse d'une ville de cette région permet d'avoir une idée de la forme qu'un déploiement national pourrait prendre. Troisièmement, la taille moyenne de la ville représente un intérêt dans le sens où les résultats

---

<sup>42</sup> Fontaine Geneviève (2016), Conférence internationale de l'AFD sur le développement-12<sup>ième</sup> éditions « Communs et développement ». Susciter l'émergence de communs comme outils du développement durable.

URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01539849/document>

pourraient être transposés à d'autres villes de la même envergure. Enfin, c'est une ville réputée pour son monde associatif et local dynamique. Tous ces éléments font de Poitiers un cadre intéressant pour une étude mêlant tiers-lieux et économie sociale et solidaire.

# Chapitre 2 : Recherche Empirique

Dans ce chapitre, j'expliquerai brièvement la stratégie de collecte des données, qui se divise en un questionnaire semi-directif et une fiche d'auto-diagnostic RSE. Dans un second temps, je présenterai les tiers-lieux participants à l'étude puis analyserai les résultats afin d'en tirer des conclusions qui répondent à la problématique de départ.

## 1. Collecte de données

La collecte de données a été effectuée directement auprès de 5 gérants de tiers-lieux situés autour de la ville de Poitiers. Les lieux interrogés correspondent aux 4 modèles économiques du rapport « Faire ensemble pour mieux vivre ensemble ». Dans le cadre de notre étude, ils ont également été mis en lien avec la catégorie des tiers-lieux sociaux observé par le chercheur Raphaël Besson, c'est-à-dire qu'ils doivent chercher à développer la citoyenneté, l'entrepreneuriat social, l'économie collaborative, le numérique et l'ESS. J'ai identifié les tiers-lieux à l'aide du site de la coopérative des tiers-lieux pour leur proposer un questionnaire semi-directif. Pour compléter cet entretien, les représentants de chaque tiers-lieu ont rempli une fiche d'auto-diagnostic sur leurs gouvernance de la RSE. L'analyse de ces données m'aura permis de développer des réponses aux sous-questions de l'étude.

Une fiche d'auto-diagnostic (Annexe 7) m'a été proposée par Melissa Gentile à la suite de notre entretien. J'ai donc proposé à mes différents interlocuteurs de la remplir du fait de la pertinence de la fiche vis-à-vis de mon sujet et de l'intérêt pour les tiers-lieux de situer leur action globale sur le sujet de la RSE. Elle permettra d'avoir une idée élargie de l'action des tiers-lieux sur le secteur de la RSE et de mettre cela en lien avec le modèle économique.

## 2. Questionnaire

Le questionnaire a pour but de vérifier l'importance qu'accordent les tiers-lieux aux indicateurs de performance sociale, d'étudier le lien entre efficacité sociale et modèle économique, ainsi que les avantages et désavantages de chaque modèle présenté ci-dessus. L'entretien semi directif composé d'une dizaine de questions est ordonné en 3 grands thèmes : tiers-lieux, modèle économique et indicateur de performance. Il se présente comme suit :

### **Question de recherche générale :**

Quelles sont les conséquences du modèle économique sur la performance RSE des tiers-lieux ?

| Thèmes          | Questions   | Recherche de critères  |
|-----------------|---|--|
| Introduction    | Comment s'est créé le projet ?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître la motivation.</li> </ul>   |
| Tiers-lieux     | <p>Comment définissez-vous un tiers-lieu ?</p> <p>Quelles sont les activités proposées par votre tiers-lieu ?</p> <p>Quels sont vos parties prenantes principales ?</p> <p>Relance : quelle relation entretenez-vous avec elles ?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situer la vision de la personne du secteur.</li> <li>- Comprendre l'environnement du tiers-lieu.</li> </ul>   |
| Performance RSE | <p>Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour mesurer votre performance sociale ? Propres ou des plus connus ?</p> <p>Relance : Si vous utilisez ISO 26000 ou SROI, grille des communs, que vous apportent ils ?</p> <p>Quels sont les résultats apportés par ces indicateurs ? En quoi vous ont-ils été utiles ?</p> <p>Relance : Pourquoi cet indicateur et pas un autre ?</p> <p>Plus largement est même sans prendre en compte des indicateurs quels ont été vos impacts sociaux ?</p> <p>Relance : économie, territoire, social ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance accordée.</li> <li>- Utilité pour le lieu de mesurer la performance</li> <li>- Comprendre le choix.</li> <li>- Avoir une idée de la performance si pas d'indicateurs.</li> </ul> |

|                   |   |  |
|-------------------|---|--|
|                   | Le budget est-il pris en compte dans le choix des indicateurs ?   | - Lien avec le modèle économique.  |
| Modèle économique | <p>Quel est votre modèle économique ?</p> <p>Relance : source de financement</p> <p>Quels sont les avantages et inconvénients que propose votre modèle économique ?</p> <p>Relance : Pourquoi ce modèle ?</p> <p>Souhaitez-vous en changer où le faire évoluer ?</p> <p>Pensez-vous que votre modèle influe sur votre impact social ?</p> <p>Relance : les limites, par exemple commerciale ?</p> <p>Le manque de liberté pour un tiers-lieux financé par le public ?</p> | <p>- Connaître l'indépendance et la taille du projet.</p> <p>- Comprendre le choix du modèle.</p> <p>- Connaître l'influence du modèle sur la performance sociale du lieu.</p> |

### Questions bonus :

Quelle est votre force ?

L'impact de la crise sanitaire actuelle ? Des modifications sont-elles prévues à cet effet ?

### 3. Présentation des tiers-lieux

Les lieux correspondent aux 4 modèles économiques du rapport « Faire ensemble pour mieux vivre ensemble », à savoir :

*Une analyse du modèle investisseur – exploitant :*

Un ou plusieurs entrepreneurs, une entreprise, un collectif ou une communauté de tiers-lieux, modèle composé d'un porteur de projet capable de produire une forte levée de fonds, notamment privé, et qui dispose d'une autonomie commerciale.

*Une analyse du modèle exploitant non-proprétaire tourné vers une logique entrepreneuriale :*  
Ici, les entrepreneurs louent un local à un propriétaire et mettent à disposition cet espace contre une rémunération. Ils animent le lieu avec de la restauration, du coaching, de l'événementiel, de la formation.

*Une analyse du modèle exploitant non-proprétaire tourné vers une logique communautaire :*  
Ce modèle souvent associatif vise à mettre à disposition un lieu pour un type de communauté qui puisse venir y travailler et pratiquer ses activités. La source de revenu est le loyer payé par les membres le fréquentant et la cotisation à l'association. L'espace est souvent demandé à une collectivité publique en échange d'un faible loyer ou bien mis à disposition par des membres de la communauté.

*Les tiers-lieux publics :*

Créés directement par les organismes publics ils tirent leurs revenus des fonds publics.

Afin de présenter les tiers-lieux, la méthode QQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Combien, Pourquoi) est utilisée. Cette méthode de questionnement permet de récolter des informations précises et exhaustives sur les tiers-lieux et d'élaborer un diagnostic de la situation.

|  |
|--|
| <b>Cobalt</b>  |
| <b>QUI ?</b>   |
| Réseau SPN et association Cobalt. Entretien avec Anthony Deneau, facilitateur.   |
| <b>Quoi ?</b>  |
| Cobalt est un tiers-lieu initié par le SPN, un réseau de sociétés professionnelles du numérique. Il est dédié à ce thème et à celui de l'entrepreneuriat. Il s'inscrit dans le réseau numérique local et en soutien des institutions publiques, d'entreprise privées et de l'université. |

Il organise régulièrement des rencontres et débats autour des thèmes du numérique et accompagne les entrepreneurs dans leurs projets. A côté de cette activité, il propose des espaces en location pour se financer.

**Où ?**

Le tiers-lieu est situé au cœur du centre-ville de Poitiers, à 10 minutes à pied de la gare.

**Quand ?**

Le projet émerge en 2015 et ouvre ses portes le 9 février 2017. Les locaux sont ouverts aux horaires de bureaux de 8h30 à 18h en semaine.

**Comment ?**

La structure tire des revenus de la location d'espaces et propose des événements pour sa communauté d'entrepreneurs du milieu du numérique. Elle s'appuie sur son réseau territorial pour proposer diverses activités à ses adhérents. Elle est soutenue par les collectivités territoriales qui composent 30% des revenus actuels.

**Combien ?**

Plus de 80 personnes et entités ont été impliquées dans le processus de création permettant à Cobalt de voir le jour. Pour l'aspect matériel Cobalt dispose d'un espace événementiel qui accueille 15 à 25 événements par mois, un espace de coworking pour les travailleurs indépendants ou les salariés. Des espaces locatifs pour les entreprises, des salles de réunions, dont deux sont équipées d'une solution de visioconférence. Des petits salons et des pièces isolées pour les locataires. Un espace dédié à l'équipe du SPN qui sert également d'espace accélérateur de startup. Un espace ouvert pour la formation et un de convivialité avec un patio et une cuisine partagée.

**Pourquoi ?**

Bien que l'objet social de Cobalt ne soit pas véritablement l'économie sociale et solidaire, cela reste une structure avec le statut associatif. De plus, le tiers-lieu contribue à l'essor de pratiques durables des entreprises, en proposant par exemple des débats sur l'utilisation du numérique pour faciliter la consommation locale. Il permet également à des entrepreneurs de créer des

emplois. Enfin, il reçoit l'appui de nombreux acteurs institutionnels locaux, il est donc intéressant d'étudier ce lieu.

## Les Usines

### Qui ?

L'association AY- 128 – Entretien avec Melissa Gentile, trésorière.

### Quoi ?

L'association propose un projet basé sur le social, le culturel et l'économique. Une trentaine de structures sont installées sur le site de l'association qui compte plus de 175 adhérents. Le projet possède 4 champs d'actions : fab lab de prototypage numérique, recherche et création artistique, développement durable et laboratoire d'expérimentation économique et sociale.

### Où ?

Situé à 8 km de Poitiers, l'association est propriétaire de 2 hectares d'une ancienne friche industrielle. La ville de Ligugé (environ 3 000 hab.) est intégrée dans l'agglomération poitevine avec des lotissements récents et des corons ouvriers subsistants.

### Quand ?

Les Usines est un projet initié par 4 individus en 2007 pour sauver l'ancienne filature de Ligugé. En 2011, leur association devient propriétaire des deux hectares de terrain de l'usine. Après deux ans de travaux, les Usines nouvelles ouvrent leurs portes. Etant donné le succès du projet, l'association a pour projet de réhabiliter 3000 mètres carrés situés sur le lieu pour offrir de nouveaux espaces de travail.

### Comment ?

L'association accueille des entreprises, artistes, curieux, etc... dans ses locaux et propose des activités culturelles régulières. L'adhésion est de 10 € par an. Les Usines accepte les dons d'argent. Elle propose la location d'espaces et des formations pour rémunérer une partie de son activité. L'association est composée de 4 commissions correspondant à ses 4 activités

principales. Chaque commission est représentée par des membres du conseil d'administration de l'association.

### **Combien ?**

20 structures associatives et privées sont installées au sein des Usines. En termes de biens matériels, le lieu dispose actuellement de neuf ateliers de 20 à 200 m<sup>2</sup>, six bureaux de 10 à 40 m<sup>2</sup>, une salle de réunion (12 places), un espace détente (cuisine partagée, bibliothèque) et une terrasse, un espace de coworking de cinq places et, un fablab de 400 m<sup>2</sup> avec une salle de formation de 40 m<sup>2</sup>

### **Pourquoi ?**

Le choix d'interroger Les Usines dans cette recherche sonne comme une évidence. C'est un des premiers tiers-lieux ayant vu le jour à sur le territoire poitevin et c'est un acteur qui met en avant l'ESS dans son travail. Les Usines correspond au modèle économique exploitant propriétaire et est un projet de grande envergure tourné vers et pour l'économie sociale et solidaire.

## **Maison des Etudiants**

### **QUI ?**

Entretien avec Romain Quesnel, coordinateur de projets.

### **Quoi ?**

La Maison des Etudiants a été inaugurée en 1998 avec pour principale mission l'accueil des étudiants de Poitiers et la facilitation de leur insertion au sein de l'Université de Poitiers. Elle propose un lieu de vie partagé, un programme culturel et associatif et est en relation avec les partenaires institutionnels et les acteurs locaux. Elle sert aussi de pôle d'information et d'accompagnement associatif, individuel et collectif.

### **Où ?**

La MDE est située sur le Campus universitaire de Poitiers mais opère sur différentes villes (Châtelleraut, Angoulême, Niort et le Futuroscope).

|  |
|--|
| <b>Quand ?</b>   |
| La MDE a développé la partie tiers-lieu de son activité à la suite d'un changement de direction en 2013.   |
| <b>Comment ?</b>   |
| La MDE met à disposition des espaces pour accueillir les étudiants (coworking, lieu de vie, cuisines partagées, salles de réunions, salle de concert, etc...). Elle tire ses revenus de base de l'université et candidate à des appels à projets publics                           |
| <b>Combien ?</b>   |
| Son budget est de 1 million d'euros et les locaux s'espacent sur 2 600 m <sup>2</sup> . 150 projets associatifs ont été accompagnés en 2016.   |
| <b>Pourquoi ?</b>  |
| La MDE est un modèle de tiers-lieu correspondant à celui financé à 100 % par de l'argent public. Via la promotion des associations étudiantes, il contribue largement à développer l'économie sociale et solidaire ainsi que la professionnalisation et l'insertion des étudiants. |

|   |
|---|
| <b>La K7</b>  |
| <b>QUI ?</b>  |
| Entretien avec Aurélia Roccia, gérante et facilitatrice du lieu.  |
| <b>Quoi ?</b>   |
| La K7 est un tiers-lieu initié par un couple ayant acheté un terrain pour le mettre à disposition des citoyens. Le lieu propose des activités et des évènements, des jardins partagés, un atelier d'artisans d'art et de low tech, ainsi que la location d'espaces. |
| <b>Où ?</b>   |
| La K7 est située au sud-ouest de Poitiers.  |

|   |
|---|
| <b>Quand ?</b>  |
| Le projet a débuté en 2016 et se développe doucement depuis cette date en proposant de plus en plus d'activités.  |
| <b>Comment ?</b>  |
| Le couple a acheté un terrain sur une friche en le finançant via ses fonds personnels. Le tiers-lieu fait pour le moment principalement appel au bénévolat pour mener à bien ses projets. Une association a été créée en 2017 pour mener des événements nécessitant un cadre plus légal et pour structurer le projet  |
| <b>Combien ?</b>  |
| La K7 s'étendant sur 4 500 m <sup>2</sup> de terrain, elle représente 12 000 € de charges par an pour le couple qui arrive à rentrer dans ses charges à 90% grâce à la location d'espaces.  |
| <b>Pourquoi ?</b>   |
| La K7 est un tiers-lieu à la fois représentatif du modèle propriétaire exploitant et à la fois de celui d'un exploitant non-propriétaire tourné vers une logique communautaire depuis la création de l'association en 2017. En effet, le lieu est mis à disposition par un membre de la communauté et permet de faire vivre l'association qu'il a lui-même créée. |

|   |
|---|
| <b>La Blaiserie</b>   |
| <b>Qui ?</b>  |
| Entretien avec Gwenaël Caillaud, directeur du centre.   |
| <b>Quoi ?</b>   |
| Le centre socio culturel de la Blaiserie ne se déclare pas tiers-lieu mais en possède de nombreuses caractéristiques. Il propose aux habitants de son quartier des activités éducatives pour parents, enfants, adolescents, des aides à la mobilité, à l'insertion, et s'engage dans la vie de quartier. Aussi, il sert de lieu d'accueil pour de nombreuses associations. Il pratique également des activités culturelles. |

|  |
|--|
| <b>Où ?</b>  |
| Situé en quartier prioritaire de la ville dans le sud-ouest de Poitiers.   |
| <b>Quand ?</b>   |
| Le centre socioculturel de la Blaiserie est un lieu qui agit depuis plus de 40 ans.  |
| <b>Comment ?</b>   |
| L'association existe grâce à 70 % de subventions publiques, et les 30% restants viennent de son activité personnelle. Elle a de nombreuses parties prenantes : adhérents, habitants, employés, collectivités, etc... qui l'aident à accomplir son objet social. C'est un exemple concret de structure historique de l'ESS.   |
| <b>Combien ?</b>   |
| L'association dispose d'un budget de 2 millions d'euros et propose de multiples activités (15 spectacles par an, des ateliers, des sorties). Son travail est effectué à l'aide d'une trentaine de salariés.  |
| <b>Pourquoi ?</b>  |
| Étant donné la largeur des actions proposées par ce centre socio culturel, il a semblé pertinent d'interroger ce lieu sur ses actions très proches de celles revendiqués par les tiers-lieux sociaux. Les centres socioculturels, d'une certaine façon, préexistent aux tiers-lieux actuels. Le modèle n'est pas 100 % financé par de l'argent public mais en est tout de même un relais et sa dépendance y est quasi-totale. Il est, selon ce que j'ai pu observer, à la frontière entre un tiers-lieux public et celui d'un modèle d'exploitant non-proprétaire tourné vers une logique communautaire. |

#### 4. Analyse du questionnaire

Les entretiens que j'ai effectués se sont déroulés par téléphone, on trouve le détail de chacun en annexe ; le suivi du guide à la question près n'a pas toujours été respecté du fait que certains interlocuteurs avaient déjà répondu aux questions dans celles précédentes. Le fait d'avoir utilisé le rapport gouvernemental a été utile pour catégoriser les différentes tendances des tiers-lieux.

Cependant, l'étude que j'ai menée a pu confirmer que les modèles des tiers-lieux sont tout de même très variés dans l'ensemble et ne sont donc pas réellement classifiables. La mixité des modèles économiques et des sources de financement est ressortie et il semble que ce soit la pluralité des modes de financements entre fonds privés, publics et autofinancés qui cimenter le modèle des tiers-lieux, bien que ce ne soit pas le cas pour la K7 et la MDE. Le fait d'avoir mené l'étude à Poitiers a permis de travailler sur la région Nouvelle Aquitaine, une région très investie dans le déploiement des tiers-lieux. J'ai décidé, pour lire les résultats, d'associer chaque tiers-lieu à un modèle économique. J'ai ensuite classé sous chacun les rubriques en rapport avec les recherches de critères de l'entretien. Cette analyse me permet de répondre aux sous-questions suivantes du mémoire : qu'est-ce qu'un tiers-lieu ? qu'est-ce que l'ESS ? quels modèles économiques pour les tiers-lieux de l'ESS ? et enfin, quelle performance RSE selon le modèle économique du lieu ?

## **A) La Blaiserie : modèle exploitant non-propritaire tourné vers une logique communautaire / 100 % public (Annexe 8)**

### **Vision du secteur**

Pour la Blaiserie, un tiers-lieu est un lieu qui se veut mixte, qui permet une pluralité des approches avec plusieurs types de publics. On a une approche entrepreneuriale de l'économie, assez classique, entrelacée à de l'économie sociale et solidaire. On retrouve des modèles d'organisations assez divers, allant de l'auto-entreprise, l'association, la coopérative, voire la SCIC. Il existe aussi une volonté d'économie hybride entre fonds privés et fonds publics. En termes d'activités, on retrouve un entrelacement de savoirs, de pratiques éducatives, militantes, commerçantes et des espaces de rencontre ainsi que du culturel.

### **L'environnement du tiers-lieu**

La Blaiserie, étant un centre socioculturel avant d'être un tiers-lieu se situe dans un environnement très localisé et marqué par le monde associatif et l'ESS. Elle travaille sur la réinsertion, l'aide financière ainsi que l'aide à la mobilité. Elle propose des activités scolaires et extra-scolaires pour les enfants, adolescents et adultes. D'autre part, la Blaiserie accueille des structures associatives en domiciliant leur boîte aux lettres et propose la location d'espaces de bureaux et de réunion. Elle travaille en premier lieu avec les habitants du quartier et du territoire qui vont l'aider à fixer ses objectifs. Les adhérents et les salariés sont les deuxièmes acteurs

principaux et vont aider le pilotage des objectifs. On trouve ensuite un fourmillement d'acteurs associatifs et de financeurs publics variés.

### **Importance accordée aux indicateurs de performance RSE**

Le lieu n'avait jusqu'à présent pas d'indicateurs pour mesurer son action. Un dispositif a été mis en place avec l'aide de la ville de Poitiers, de la CAF et des centres sociaux de la ville pour aller dans ce sens. La question de l'indicateur de performance est donc assez récente. Gwenaël Caillaud évoque un indicateur qui fait sens à ses yeux, c'est la résilience qu'a montré la Blaiserie face à la crise du coronavirus et qui a permis de maintenir de nombreuses activités de solidarité telles que la livraison de paniers repas, l'impression d'attestations de sorties pour les familles sans imprimantes, le contact pour éviter l'isolement, des cours par téléphone plusieurs fois par semaine pour les enfants du soutien scolaire, ainsi que des maraudes avec l'autorisation de la ville de Poitiers et de la préfecture. C'est aussi pour les membres de la Blaiserie un indicateur de performance.

### **Utilité pour le lieu de mesurer la performance**

La création d'un outil de mesure de la performance va pouvoir permettre au lieu de se procurer des outils de réflexion pour mieux construire son projet. Le dispositif conçu récemment a recueilli les récits de vie de 60 personnes et démontre que les maisons de quartier à l'échelle de la ville contribuent à une citoyenneté active et à plus de mixité et de justice sociales. C'est aussi un outil qui pourra faire valoir l'intérêt de la structure auprès de ses parties prenantes, notamment les financeurs. Gwenaël Caillaud explique aussi qu'il serait intéressant de connaître le retour sur investissement pour le territoire lorsque l'on soutient des structures comme la sienne, notamment grâce aux dispositifs d'insertion et de mobilité.

### **Prise en compte du budget**

Le gérant explique en effet que ce travail sur les indicateurs n'aurait pas été possible sans une mise en commun de fonds de la part des autres centres sociaux de la ville de Poitiers et de la CAF. De plus, le temps passé par les salariés de la Blaiserie était très important. On comprend donc que les indicateurs de performance, malgré leur utilité, peuvent être mis au second plan du fait des coûts qu'ils engendrent.

### **Connaître l'indépendance et la taille du projet**

Le projet est chiffré à deux millions d'euros annuellement. Il repose à 25 % sur les recettes personnelles de l'association : frais d'adhésion, cotisations pour les activités, ventes lors d'évènements, etc... Les 75 % restants viennent des subventions et apports en nature de la ville, de la région et du département. Le lieu explique que, bien qu'étant fortement dépendant de l'argent public, le modèle est tout de même sécurisé grâce à la multiplication des sources de financement. Gwenaël Caillaud insiste sur la complexité du modèle qui le rend plus sûr.

De plus, gagner en indépendance à travers des activités générées par le lieu n'est pas une solution viable pour lui car les habitants du quartier ne pourront pas assumer une augmentation du prix des activités. Il est très attaché à la redistribution permise par l'impôt. Il explique également que le financement via des fondations privés, bien qu'il soit le bienvenu, n'est pas non plus forcément intéressant car plus volatile.

### **Connaître l'influence du modèle sur la performance sociale du lieu.**

Sur ce sujet, la Blaiserie estime que son modèle lui offre une marche de manœuvre assez importante dans son action sociale. Il lui permet de ne pas être enfermé dans un dispositif de paiement à l'acte. Il explique surtout qu'une utilisation plus intelligente des fonds, en pensant bien les dépenses, permet d'augmenter son impact social. Gwenaël prend l'exemple de la salle de spectacle de la Blaiserie sur laquelle un investissement lourd de 100 000€ a été effectué sur l'équipement son. Il explique que cela a permis de faire des économies sur les prestations, d'augmenter la qualité de ces dernières et de faire passer le nombre de spectacles de 10 à 15 par an. Pour résumer, bien que le lieu soit déficitaire sans subventions, il a un impact sur le territoire et c'est le plus important car il respecte sa mission première. Des lieux que j'ai pu analyser, c'est donc celui qui propose le plus d'activités sociales et solidaires permettant un impact positif direct sur le territoire.

## **B) Cobalt : modèle exploitant non-propiétaire tourné vers une logique entrepreneuriale (Annexe 9)**

### **L'environnement du tiers-lieu**

Cobalt se situe dans un environnement entrepreneurial tourné vers le numérique. Sa mission principale est de mélanger les deux. Il propose des activités de formation, d'accompagnement et de débat qui vont en ce sens. Les parties prenantes de Cobalt sont diverses. On trouve des

entreprises sédentaires comme EDF, PWC, l'association SPN (à l'origine du projet), l'académie des PME, etc... Le tiers-lieu a aussi des partenaires publics qui l'ont aidé dans son financement tels que la région Nouvelle-Aquitaine, la ville de Poitiers et l'Union européenne. L'environnement de Cobalt est donc très élargi, entre international et implantation locale. Sur le local, on retrouve le CRIJ (centre régional d'insertion jeunesse), l'association Les Petits Débrouillards, Les Usines et les habitants de Poitiers intéressés par le projet.

### **Importance accordée aux indicateurs de performance RSE**

Le lieu n'accorde pas vraiment d'importance aux indicateurs de performance RSE. Il n'y voit pas d'intérêt car ne le considère pas comme son objet social, qui est celui de l'entrepreneuriat. Il recueille d'abord les besoins de ses utilisateurs en amont et vient y répondre en aval. Après avoir effectué ce travail, il recueille les retours des utilisateurs avec des indicateurs qualitatifs et informels, souvent des discussions avec les gérants du lieu. Le fait que les gens reviennent est un indicateur de performance en tant que tel.

### **Connaître l'indépendance et la taille du projet**

Le modèle de Cobalt est divisé entre locations d'espaces et subventions via l'association SPN. Cobalt étant une structure indépendante du SPN d'un point de vue juridique. Cela lui permet de ne pas dépendre essentiellement des subventions pour exploiter le lieu loué, ce qui lui offre ainsi un champ d'action élargi. L'aspect négatif, en revanche, est qu'en cas de travaux ou de situation ne permettant pas l'exploitation du lieu (confinement à la suite du COVID par exemple), le lieu ne produit pas de recettes.

### **Connaître l'influence du modèle sur la performance sociale du lieu**

Sur ce sujet, Anthony Deneau explique qu'il ne faut pas regarder le modèle économique qui n'est qu'un outil pour mettre à disposition le lieu, mais plutôt la communauté qui le fait vivre. L'impact social de Cobalt se fera avec les débats et actions proposés par la communauté. Des débats sur la facilitation du numérique dans la consommation locale ont été proposés. On doit donc ici considérer que l'efficacité sociale de Cobalt n'est pas assurée par son modèle mais par sa communauté.

## **C) Les Usines : modèle investisseur exploitant (Annexe 10)**

### **Vision du secteur**

Selon la vision des Usines et de la coopérative des tiers-lieux, pour être un tiers-lieu, il faut coordonner trois dimensions. Une dimension individuelle, c'est-à-dire prendre en compte l'individu dans sa totalité peu importe ses origines, son parcours, et son implication, il faut être capable d'accueillir n'importe qui grâce à notamment une connaissance fine de son territoire. La deuxième dimension est celle du collectif, qui implique l'idée de porteurs de projets, d'animateurs. Le mot collectif est choisi par opposition au mot communauté, qui a une connotation d'accès plus fermé envers autrui. La dernière dimension est celle de l'ancrage dans le territoire, elle consiste à dépasser les enjeux individuels et plus largement du collectif, pour chercher des externalités positives sur le territoire. Aux Usines par exemple, des membres sont coordinateurs de projets alimentaires sur le territoire. Enfin, l'idée est de distinguer ce qui va être un open-space uniquement tourné dans vers une logique de business, d'un lieu avec une ambition de vivre ensemble, et de faire ensemble pour la société.

### **Comprendre l'environnement du tiers-lieu**

Pour Les Usines, l'idée est de parler de briques d'activités qui vont venir se compléter entre elles tout en restant objectivement différenciables. Ces briques viennent former 4 grands domaines d'activité : une dimension laboratoire économique et social, où l'on retrouve toute la dynamique entrepreneuriale appuyée par les ateliers, espaces de coworking, les animations ponctuelles et un marché des producteurs ; une deuxième dimension, celle du Fab Lab, qui accueille grand public, professionnels et artistes sur des pratiques très larges, sans réelles limites de compétences ; une troisième dimension recherche et création, tournée vers la résidence artistique, la coproduction et l'accompagnement de parcours ; la dernière dimension, assez large, regroupe le développement durable, le patrimoine, et le tourisme. Par exemple des travaux de jardinage ainsi qu'une collecte des mémoires des ouvriers de la filature pour valoriser le patrimoine matériel et immatériel du lieu. Pour l'aspect développement durable, le lieu réfléchit à son indépendance énergétique grâce notamment aux anciennes turbines situées sous les locaux ou encore via l'utilisation de panneaux photovoltaïques. En conséquence de la crise du COVID-19, de nouvelles activités plus nourricières sont en réflexion, la construction d'une huilerie, d'un pressoir et d'un moulin est envisagée. D'une manière globale, cette crise a un impact fort sur les parties prenantes principales des Usines et sur leurs exigences environnementales.

Les principales parties prenantes sont ses résidents, qui sont des entrepreneurs ou des structures associatives. Une coopérative d'accès à l'emploi, nommée Consortium, permet à ses

adhérents d'accéder indirectement aux activités du lieu. Des adhérents cotisants à l'association AY- 128 pratiquent des activités de jardin, de fab lab, organisent des événements, etc... D'une manière générale, le projet propose des activités très diverses, il constitue un panel de parties prenantes très élargi. Les connexions vont du micro, partant de la mairie et des acteurs locaux, jusqu'à une échelle nationale. Cependant, le projet a du mal à s'ancrer auprès des habitants, pour des causes de sécurité notamment. Il tente d'ouvrir ses murs à ces derniers grâce à des actions comme le marché de producteurs mais ils ne sont pas encore pleinement intégrés au projet. Cette volonté de faire participer les habitants au projet est assez récente et est encore à travailler.

### **Importance accordée aux indicateurs de performance RSE :**

Les Usines n'utilisent pas d'indicateurs de performance sociale ou RSE sauf cas de demande pour les dossiers de subvention. Le fonctionnement se fait de manière informelle au travers de discussions, et d'une personne en permanence en contact avec les résidents, lors de repas mensuels ou de quelques commissions. L'équipe gérant le tiers-lieu fonctionne plutôt au bon sens et à l'intuition mais il n'y a rien de véritablement rationalisé. C'est un système d'adaptation permanente.

La première preuve d'efficacité selon le tiers-lieu est le fait que sa capacité d'accueil soit remplie au maximum de sa capacité et qu'il existe une liste d'attente pour y accéder. Le lieu travaille donc sur un plan pour augmenter sa capacité d'accueil. Il y a un effet de marque pour les entrepreneurs dans le fait d'être aux Usines. Ensuite, au sein du tiers-lieu, on trouve également des structures en mauvaise santé financière mais qui sont soutenues par l'aspect collectif du projet qui permet de lever de nombreux freins pour les entrepreneurs, notamment en termes d'accès aux espaces de travail. Le collectif permet de faciliter la résilience, la crise du COVID-19 en est la preuve. Des mesures sont prises pour que le collectif puisse aider du mieux qu'il peut les structures en grande difficulté pour qu'elles passent le cap. L'aide peut se faire de manière assez informelle avec du prêt de matériel et des soutiens de chacun. C'est aussi une forme de performance pour les Usines.

Le fait d'avoir des indicateurs précis ou non ne rentre pas en compte avec le modèle de la structure. Elle préfère le rapport humain, et mis à part pour l'obtention de subventions, elle ne cherche pas à chiffrer ses performances sociales. Les contacts humains, favorisés par les fondateurs et parties prenantes de la structure, permettent de faire remonter en permanence l'information. D'un point de vue comptable, la structure valorise seulement les heures

bénévoles et les locaux mis à disposition gratuitement. L'appareil comptable de la structure ne valorise pas le prêt de matériel entre résidents, de l'association à un résident ou encore de certains outils de bureaux (impression, massicot, etc...). La structure est en revanche informée de l'existence de formes nouvelles de comptabilisation de la performance, notamment la gestion comptable en 3 capitaux (prise en compte des coûts et gains écologiques d'un projet) mais elle semble ne pas la prioriser du fait que cela demande de grands efforts en termes de changements mentaux et opérationnels. Enfin, la structure insiste sur le fait que ça reste très difficile de chiffrer ces actions, qui s'inscrivent dans des enjeux autour du vivant, mais que, en même temps, si certains ne comprennent pas l'action sans les chiffres, il peut finalement être intéressant de se pencher sur le sujet.

### **Connaitre l'influence du modèle sur la performance sociale du lieu**

Le modèle économique repose sur environ 60 % de subventions publiques, 10% venant de fondations et 30 % de fonds propres. Nombre de ces subventions sont dues à l'amorçage du projet qui va permettre le changement d'échelle du lieu et augmenter sa part de fonds propres.

Pour le lieu, l'inconvénient majeur du modèle actuel est la trop forte dépendance aux subventions publiques qui peut s'avérer fragilisante en cas de défaillance d'un acteur public. La négociation constante de ces fonds empêche de dégager du temps pour produire de la valeur ajoutée pour le collectif et le territoire. De plus, dépendre de l'argent public nécessite de faire de nombreuses demandes et d'assurer la gestion de ces dernières, ce qui a également un coût. Pour ne pas être trop impacté par ce fonctionnement, l'association a plutôt tendance à aller chercher des subventions à partir de 10 000 €. L'avantage cependant de travailler avec des subventions est de permettre d'expérimenter de nouvelles formes de fonctionnement et également de travailler sur des enjeux qui dépassent uniquement la vision du collectif et du porteur de projet. Cela permet à la structure de questionner le rapport dans une relation de partenariat et non juste de financement.

Contrairement à la Blaiserie, ce modèle de dépendance aux subventions semble assez contraignant du point de vue des Usines. Melissa Gentile insiste sur le temps passé par les tiers-lieux, et les acteurs de l'ESS en général à remplir des dossiers de subvention qui empiètent sur le reste du travail et finissent par faire perdre le lien entre les porteurs de projet et la réalité du terrain. Les Usines ne souhaite cependant pas à être entièrement indépendante mais, à travers l'augmentation de sa part d'autofinancement, elle cherche à faire évoluer son rapport de force. L'idée est de moins être dans la notion de « soumission » à l'aide publique. En revanche, lors

de projets qui contribuent à l'intérêt général, le modèle permet d'aller chercher des fonds auprès de l'Etat et des collectivités locales. L'utilité de ce modèle est qu'il permet de faire évoluer le rapport de l'ESS à ses financements, en faisant passer le modèle de dépendance historique de l'ESS à un modèle d'interdépendance, tout en assurant une sécurité aux acteurs de l'ESS et à leurs salariés qui ne se retrouveront pas du jour au lendemain au chômage selon les conséquences d'attribution des fonds publics.

## **D) La MDE : modèle 100% public (Annexe 11)**

### **Vision du secteur**

La MDE est un tiers-lieu initié par l'Université de Poitiers. Le lieu existe depuis 1998 mais a été revisité dès 2013 avec une volonté de la direction de faire vivre cet endroit. Co-construit avec les parties prenantes étudiantes, il propose diverses activités : accueil d'associations dont la gouvernance est assurée par des étudiants, salle de spectacles, espace de co-working d'une centaine de personnes, espaces de détente et de jeux, cuisine partagée et mise à disposition de salles de réunion. Le lieu sert ensuite à développer la vie étudiante et associative. Trois emplois ont été créés pour assurer cette mission au sein de la MDE. Le lieu met ainsi plusieurs outils à disposition : Mutualisation de matériels, équipe associative, informations, accompagnement et aide à la recherche de financements. La MDE propose aussi tout un aspect culturel avec programmation de concerts, trois festivals, des ateliers artistiques et des studios de répétition. Le lieu se différencie des autres universités par la mutualisation des services associatifs et culturels. Dans cette dynamique de professionnalisation des étudiants, la MDE a pu proposer l'appel à projets « Impulsion », pour aider à la professionnalisation des jeunes artistes. Le tiers-lieu insiste fortement sur l'aspect professionnalisant qu'il vient offrir aux élèves.

Les parties prenantes sont ceux de l'université, le lieu doit donc respecter la politique de cette dernière ainsi que ses règles de fonctionnement. De manière plus large, elle travaille beaucoup avec le CROUS qui a le même territoire d'action qu'elle. Elle est en contact régulier avec l'agglomération de Poitiers sur toute la partie vie étudiante ainsi que le développement économique. Elle décline ses services sur d'autres lieux de vie étudiante de la région (Niort, Angoulême, Châtellerauld et le Futuroscope). Enfin elle travaille en partenariat avec les collectivités locales, les institutions culturelles du territoire, diverses fondations universitaires, et a obtenu un fort financement de l'agence nationale de la recherche (ANR).

Romain Quesnel, le coordinateur du projet, reprend à sa manière la définition assez large de Ray Oldenburg et explique que la MDE se veut comme une alternative entre le lieu d'étude et le domicile ; ainsi, le projet est construit pour être un lieu où l'on travaille et étudie autrement ainsi qu'un lieu où l'on vit et étudie des projets autrement.

### **Importance accordée aux indicateurs de performance RSE**

Si la MDE ne dispose pas d'indicateurs connus pour mesurer sa performance, elle utilise une grille annuelle qu'elle envoie à l'ANR. La grille est très large et mesure chaque projet, dispositif d'accompagnement, ainsi que l'utilisation de matériel. L'avantage de cette grille est que la personne qui la remplit vient adapter les critères selon le projet. La MDE utilise aussi un ratio d'évaluation sur le nombre d'étudiants arrivants et le nombre d'étudiants engagés dans l'associatif. Le ratio montre ainsi que 18 % des étudiants arrivants s'engagent dans une association. Il existe une mesure du nombre de projets accompagnés, du nombre de formations proposées, de la parité hommes/femmes. Ensuite, l'animation du lieu est mesurée via le nombre de projets et partenariats qui ont pris place dans le lieu. Enfin, le lieu mesure sa performance notamment avec les associations employeuses, leur budget, leur masse salariale. Ainsi 4 associations étudiantes sont même devenues employeuses au sein de la MDE.

Sur le sujet du budget et des indicateurs, la MDE laisse entendre que sans le financement de l'ANR qui compose une forte part de ses revenus, elle n'aurait pas eu cette grille pour mesurer sa performance. Ainsi, indirectement le budget joue dans le choix des indicateurs. Et l'indicateur est aussi là pour que le financeur obtienne une visibilité.

### **Connaitre l'influence du modèle sur la performance sociale du lieu**

La MDE dispose d'un budget d'un million d'euros. Cependant, ce budget est inégalement réparti. Etant donné que le financement repose sur de la subvention publique, les dépenses ne peuvent couvrir que des postes de dépenses précis. Ainsi, le budget pour l'entretien des locaux n'est que de 5000€, une somme très faible à ce niveau. 60 % du budget sont associés à la partie assurant le service aux étudiants. Le reste provient de subventions culturelles. Paradoxalement, peu de revenus sont liés à la dimension tiers-lieu du projet. Ensuite, une faible partie des revenus provient des évènements culturels.

L'inconvénient principal du modèle est sa dépendance totale à l'argent public, surtout dans le sens où les budgets varient régulièrement sur ce point. De plus, l'aspect public et politique du lieu l'empêche de se rémunérer, via la salle de concert par exemple. Aussi, le désengagement

de l'Etat dans les budgets universitaires touche directement le lieu. Ainsi le lieu explique bien qu'il n'y a rien de pérenne actuellement dans son fonctionnement. Cependant, il explique aussi que le fait de ne pas avoir de pression de rendement permet au lieu d'être pleinement consacré à l'aide de ses parties prenantes. On retrouve ici le même argument que la Blaiserie et on observe également que l'impact de la MDE sur le monde associatif a été rapide et fort étant donné le nombre de projet accompagné qui est passé de 30 à 150 en moins de trois ans. Le modèle de la MDE est fragile dans le sens où il dépend très fortement de financements externes et peu diversifiés mais, en faisant valoir sa performance auprès des décideurs financiers il peut montrer son efficacité et dès lors prouver son intérêt et s'assurer une certaine pérennité.

## **E) La K7 : modèle investisseur exploitant/exploitant non-proprétaire (Annexe 12)**

### **Vision du secteur**

La K7 s'est défini en tant que tiers-lieu via des observations venues de l'extérieur. La volonté d'origine du projet est née de l'initiative citoyenne d'un couple qui voulait créer un lieu de vie permettant de mener à bien des projets divers et d'origines différentes. C'est ainsi que le lieu est devenu tiers-lieu. Le tiers-lieu n'entre pas dans une logique institutionnelle et ne tient pas à recevoir de subventions publiques pour garder sa liberté d'agir. En termes d'activités, la K7 propose des jardins partagés, un atelier d'artisan, elle prévoit la création d'une salle polyvalente avec coin cuisine en restauration rapide, bio et locale, ainsi qu'un bar associatif, une salle de spectacles vivants et un autre atelier d'artisans d'art d'une trentaine de mètres carrés.

Du fait que le tiers-lieu ne dispose pas de partenariats avec les collectivités publiques, le nombre de parties prenantes est plus restreint. On y trouve une majorité de particuliers bénévoles qui viennent donner un coup de main quand ils en ont le temps et l'envie, ainsi que des consommateurs d'espaces du lieu mais qui sont dans une action passive vis-à-vis du projet. Le tiers-lieu est tout de même aidé par deux associations du territoire : Unicité et le centre socioculturel de Cap Sud. Il arrive donc, malgré l'absence de partenariats avec les collectivités locales, à s'inscrire dans le tissu territorial. Aurélia Rocchia évoque cependant la difficulté de créer une dynamique communautaire plus active, ce qui s'expliquerait en partie par l'aspect bénévole du lieu.

### **Importance accordée aux indicateurs de performance RSE**

Le lieu, comme la plupart des tiers-lieux, ne dispose pas d'indicateurs sur le sujet. Les retours sur l'activité se font ainsi de manière informelle. Ce manque d'indicateurs s'explique par la priorité mise sur d'autres aspects, plus pressants pour faire vivre le lieu. Pour la K7, plus de temps et de moyens humains permettraient de se pencher plus en longueur sur la question des indicateurs de performance mais cela reste un détail à cet instant du projet. En termes de résultat sociaux, la K7 met en avant l'aspect mise en relation permis par le lieu et qui va faire naître des projets et des relations à l'extérieur de celui-ci.

### **Connaitre l'influence du modèle sur la performance sociale du lieu :**

Le modèle économique de la K7 est basé à 90 % sur la location d'espaces, 9 % sur des apports personnels et 1 % sur les adhésions à l'association. Le pourcentage de l'adhésion à l'association devrait augmenter à mesure que le lieu proposera plus d'activités via celle-ci. On observe qu'il y a dans ce modèle un lien direct entre financements, apports et prix des activités. Le modèle a l'avantage d'être auto-financé, mais étant basé sur la location d'espaces reste handicapé en cas de mauvaise année. On rejoint ici le problème de tiers-lieux comme Cobalt ou les Usines. En revanche, cet autofinancement permet une flexibilité sur les événements et permet à la K7 de mettre facilement le lieu à disposition de projets qui vont entrer dans ses valeurs de vivre ensemble et de faire société autrement. Aussi, l'activité commerciale de location du lieu peut permettre selon Aurélia Rocchia de faire découvrir de nouvelles activités à des personnes qui souhaitaient à l'origine seulement louer une salle pour un anniversaire. Ce modèle proposé par la K7 semble finalement plus proche d'un espace comme celui des Usines ou de Cobalt étant donné sa dépendance aux espaces de location. On rejoint donc ici Anthony Deneau quand il nous explique que c'est avant tout la philosophie de la communauté qui va faire vivre le lieu. La difficulté de la K7 pour augmenter son impact social en gardant le même modèle résiderait alors dans la fédération d'une communauté en accord avec les valeurs du lieu, une proposition qui pourrait se faire grâce à l'appui de l'association créée en 2017.

Cette étude nous a permis d'éclairer les tendances et pratiques pour les tiers-lieux prenant part à l'économie sociale et solidaire sur le territoire de Poitiers. Dans la suite de ce travail, nous allons nous pencher sur l'analyse de la fiche d'auto-diagnostic puis à l'aide de l'analyse de recherche littéraire, nous tenterons de répondre aux sous-questions de recherches que nous nous sommes posées en introduction de mémoire et ainsi essayer de comprendre l'impact du modèle économique sur la performance RSE des tiers-lieux de l'ESS.

## 5. Analyse fiche d'auto-diagnostic

La fiche d'auto-diagnostic a été rempli par quatre des cinq tiers-lieux ayant répondu au questionnaire, ce qui lui enlèvera un poids dans sa pertinence. Une deuxième critique à donner sur cette analyse est qu'elle ne permet pas d'éviter les biais d'auto-évaluation qui peuvent apparaître dans ce type d'exercice. Il est connu que ce n'est pas un exercice simple et cette fiche d'auto-diagnostic est à mon sens sujette à l'apparition de sur ou sous-évaluation des enjeux. Il reste ainsi difficile de vérifier avec certitude les informations déclarées par les tiers-lieux. Elle reste tout de même un outil d'analyse utile et permet d'éclairer des points liant les différents tiers-lieux, en particulier sur le sujet l'impact territorial des tiers-lieux.

Pour la lecture des résultats nous allons lister les résultats de chaque tiers-lieu (Annexe 13) puis croiserons les résultats pour tirer des conclusions.

### A) Cobalt

Bien que Cobalt n'accorde pas une part importante de son travail à l'établissement d'indicateurs de performance RSE, après l'analyse de la fiche d'auto-diagnostic, on peut voir que la RSE est largement prise en compte. En effet Cobalt est déjà engagé sur la majorité des postes de la fiche d'auto-diagnostic.

En termes de gouvernance, sur les 13 critères, Cobalt est déjà engagé dans neuf d'entre eux et a prévu de travailler sur les 4 autres. Ainsi, Cobalt a déjà formalisé ses engagements de développement durable. Il dispose de responsables sur les questions sociales ou liés au développement durable et la RSE fait partie des valeurs de la direction. Les adhérents du lieu, bénévoles et salariés, ont pu recevoir des formations liées au développement durable. Aussi, le processus de décision du tiers-lieu intègre les principes démocratiques de la RSE. Pour ce qui est des attentes sociales et environnementales des parties prenantes vis-à-vis du tiers-lieu, elles sont connues auprès des adhérents/usagers, des salariés et des associations locales. Le tiers-lieu a prévu d'augmenter son engagement sur ces attentes en travaillant auprès des habitants du territoire et de ses acteurs institutionnels, publics et locaux.

Sur le poste lié au management, des actions pour la santé et la sécurité des adhérents sont déjà engagées, les personnes en situation de handicap sont prises en compte, l'acquisition continue des compétences est évidemment présente, et il existe une volonté de réduire le stress au travail ainsi qu'une politique de diversité sociale et d'égalité des chances. Enfin, des outils de communication et de dialogue entre les utilisateurs sont présents. Le tiers-lieu, bien qu'il

travaille sur ces sujets, ne dispose que de la communication informelle pour mesurer les résultantes de ses actions.

Pour ce qui est de la politique commerciale, le tiers-lieu sélectionne des fournisseurs qui intègrent les questions sociales et environnementales dans leurs pratiques et privilégient les fournisseurs locaux. Il est ensuite transparent sur l'origine des produits auprès des adhérents et essaye de se fournir en respectant leurs attentes. Pour mesurer cette efficacité et dans une perspective d'amélioration, des enquêtes de satisfaction sont effectuées sur le sujet. En revanche, le tiers-lieu n'a pas encore formalisé de charte officialisant cette politique commerciale.

Sur le plan environnemental, le tiers-lieu semble exemplaire et intègre la question sur chacune de ses actions.

Enfin, il est très impliqué sur le plan territorial et dans la société civile. Par la façon dont il a été créé, il cherche à répondre aux besoins locaux sociaux, économiques et environnementaux en proposant des solutions innovantes. Il échange avec les autres tiers-lieux pour améliorer ses pratiques et travaille en partenariat avec les collectivités locales. Il est à l'écoute des acteurs locaux, associations, entrepreneurs, riverains, etc.... Ainsi, il est en mesure de soutenir des projets de solidarité, environnementaux et associatifs en faisant participer ses adhérents. Enfin, il participe à la vie de la ville via les formations qu'il propose.

## **B) La Blaiserie**

La Blaiserie, en tant que centre socioculturel, est très engagé dans l'économie sociale et solidaire, ce qui lui permet d'être très impliqué sur le territoire. En revanche ; nous allons voir que la RSE n'est pas un acquis évident pour cette structure.

Bien que la Blaiserie semble en avoir la volonté et que la RSE rentre en accord avec les valeurs de la direction, elle n'est pas encore engagée véritablement sur les questions de gouvernance de la RSE. Le tiers-lieu n'a de visibilité concrète sur les attentes des parties prenantes qu'auprès de ses salariés. En revanche, des actions sont prévues à court terme pour les autres parties prenantes, à savoir : les « clients », les fournisseurs, les acteurs publics, les partenaires, les habitants et les associations locales. Le tiers-lieu n'a pas encore formalisé d'engagements liés au développement durable, ni partagé sa démarche avec ses parties prenantes les plus proches. Enfin, établir des responsables sur le sujet du développement durable, ainsi que la dispense d'une formation sur le sujet, ne sont pas une priorité pour la Blaiserie.

Dans son management, la Blaiserie a déjà mis en œuvre des actions pour améliorer la sécurité, la santé, le bien-être au travail et la diversité sociale, physique, etc.... En revanche, il n'y a pas encore d'actions établies sur le plan de la formation continue, ni de mesure de la satisfaction des utilisateurs, ce qui peut potentiellement s'expliquer par l'attribution des budgets publics sur les postes de financements et aussi par le fait que la Blaiserie est avant tout un centre socioculturel.

Sur le sujet de la politique commerciale, la Blaiserie fournit des efforts pour privilégier des fournisseurs et sous-traitants locaux et prévoit de s'engager dans une politique d'achats responsables. En revanche ce n'est pas systématique et la sélection des partenaires commerciaux via les questions environnementale et sociale n'est pas prioritaire. Aussi, la Blaiserie n'incite pas ses partenaires à mettre en place des politiques de développement durable au sein de leur entreprise. Vis-à-vis de ses utilisateurs, le tiers-lieu est transparent sur la provenance de ses produits et a mis en place des enquêtes de satisfaction dans une perspective d'amélioration. Sur une échelle plus large, il n'a pas encore de connaissance précise des attentes de ses utilisateurs en matière de développement durable. Une charte de développement durable sur le sujet, ainsi que le fait de savoir si le tiers-lieu répond aux attentes des utilisateurs sur la qualité des services proposé, ne sont pas prioritaires. Cela peut sur ces derniers points s'expliquer par l'aspect non commercial du lieu.

Sur le poste environnemental, la Blaiserie n'est engagée que sur les questions de recyclage et de réduction de son impact environnemental. Ainsi, elle n'est pas fermée à l'idée d'établir un plan de réduction de sa consommation de ressources. Sur le reste des sujets, le tiers-lieu ne priorise pas les actions environnementales. Le fait que l'association ne soit pas propriétaire de son bâtiment en fait une explication assez simple.

En termes d'implication territoriale et dans la société civile, le tiers-lieu est pleinement engagé sur tous les sujets et remplit pleinement sa mission. Il répond à des besoins locaux, engage des processus d'innovation, établit des relations avec d'autres tiers-lieux, participe à la réflexion sur l'aménagement et sur le territoire, est en dialogue avec les acteurs locaux, participe à la vie locale via la formation et l'éducation (soutient scolaire, plans d'insertion) et soutient des associations et autres projets locaux. Ce fort impact territorial est principalement dû à l'objet social du lieu ainsi qu'à ses sources de financement public qui lui permettent de travailler directement sur le territoire sans se poser la question de la rentabilité.

## C) Les Usines

Sur le plan de la gouvernance, la RSE est une valeur défendue par la direction. Elle agit comme un moteur sur ce plan. Les principes de la RSE sont systématiquement pris en compte dans le processus de décision du tiers-lieu et les bénévoles, salariés ou adhérents ont reçu une formation en développement durable. Récemment, le tiers-lieu a décidé de mettre en place une commission qui s'occupera des sujets liés aux engagements du tiers-lieu en termes de développement durable, de la création d'un poste dédié au sujet du développement durable et d'une évaluation de sa démarche de développement durable avec les parties prenantes principales.

Le management des Usines est aussi très penché sur les problématiques de RSE qui y sont liées. Le tiers-lieu est engagé sur tous les points de l'auto-diagnostic, cependant de façon informelle pour sa politique de bien-être au travail et celle de diversité. Les Usines mène des actions pour garantir la sécurité de ses utilisateurs, met en place des outils de communication et de dialogue les concernant. Aussi, elle mesure régulièrement leurs attentes et leur satisfaction tout en leur proposant une acquisition continue de compétences. Elle n'a pas encore engagé de politique en faveur des personnes en situation de handicap, à cause peut être de la topographie du terrain.

Sa politique commerciale vis-à-vis de ses fournisseurs et de ses sous-traitants intègre des critères sociaux, environnementaux et privilégie les circuits courts. Aussi, le tiers-lieu entretient des relations durables avec ces derniers. En revanche, il n'a pas encore de politique d'achat responsable et formelle et n'incite pas non plus ses fournisseurs et sous-traitants à mettre en place une démarche de développement durable au sein de leurs entreprises. Vis-à-vis des utilisateurs, les Usines informe clairement ces derniers de l'origine des produits et des services mis en place sur le lieu, une charte de développement durable est rédigée et communiquée auprès des usagers. Le tiers-lieu a prévu de s'engager sur l'identification des attentes des utilisateurs en matière de développement durable, ainsi que sur la satisfaction des attentes de ses utilisateurs.

Sur le sujet de l'environnement, les Usines est déjà très engagé sur la démarche et a prévu d'augmenter ses efforts sur le sujet à la suite de la crise du Covid-19. Ainsi, il existe un plan d'action visant à réduire sa consommation de ressources, une utilisation des matières recyclées et renouvelables, ainsi qu'une volonté de réduire son impact sur l'environnement. Les Usines optimise sa gestion de déchets, incite à l'utilisation de modes de transports alternatifs et responsables ou encore favorise les visioconférences et le télétravail pour limiter les

déplacements. Dans cette même veine, un travail sur l'optimisation énergétique du bâtiment, la minimisation de ses impacts sur le milieu naturel et le développement d'actions en faveur de la biodiversité a été mis en place. Enfin, on découvre une recherche constante de composants plus respectueux de l'environnement. Le tiers-lieu étant composé d'un collectif d'entrepreneurs, il les incite à penser la conception de leurs travaux de manière écologique. Le lieu pense établir un bilan carbone et favoriser un transport de marchandises plus écologiques.

Le tiers-lieu est engagé sur tous les points ayant trait à l'implication territoriale et à la société civile. Il permet comme les deux précédents de répondre à des besoins locaux sectoriels notamment pour les entrepreneurs et les associations. Il cherche intrinsèquement à s'engager dans une réponse aux besoins sociaux et territoriaux passant par l'innovation. Il établit des relations avec les autres tiers-lieux, il est en dialogue avec les acteurs locaux et noue des partenariats avec eux. A travers ses activités et les formations qu'il propose, il participe à la vie locale. Enfin, il est entré en dialogue avec les collectivités territoriales sur les questions liées à l'alimentation du territoire.

#### **D) La K7**

La K7 est une structure relativement récente et composée de seulement deux travailleurs à temps pleins. Elle n'a pas encore pu se pencher sur tous les problématiques liées à la RSE. Elle cherche cependant à travailler sur les questions sociales, environnementales et de développement durable car le couple est touché par le sujet. Dans sa stratégie de gouvernance, elle connaît déjà les attentes des associations proches de son environnement et a prévu d'apprendre dans les prochains temps à mieux connaître les attentes de ses clients usagers, habitants du territoire, et partenaires. Le tiers-lieu ne pose pas en priorité les attentes des acteurs publics locaux, ce qui s'explique notamment par sa volonté de ne pas en dépendre financièrement. Le tiers-lieu aimerait tendre vers plus de pratique de RSE dans ses processus de décision.

Sa politique managériale et sociale tend déjà vers des actions en lien avec la RSE, le lieu a engagé des actions pour améliorer la sécurité et la santé de ses utilisateurs, a mis en place une politique en faveur des personnes handicapées, propose des outils de communication et de dialogue à destination des utilisateurs et mesure régulièrement les attentes et la satisfaction de ses utilisateurs. A côté de ces actions, le lieu essaye de mettre place une politique favorisant le bien-être au travail ainsi que la diversité. Enfin, elle prévoit d'aider ses utilisateurs à acquérir plus de compétences.

S'agissant de sa politique commerciale auprès de ses fournisseurs et sous-traitants, le tiers-lieu cherche à intégrer des critères sociaux et environnementaux. Il privilégie le circuit local et engage des relations durables avec ses partenaires commerciaux. Dans ce sens, une politique d'achats formalisée et responsable va être mise en place. La K7 est transparente avec ses utilisateurs sur la provenance de ses produits et répond à leurs attentes en termes de qualité et de questionnements. Elle est en train de mettre en place des enquêtes de satisfaction pour améliorer sa performance auprès des utilisateurs et aussi mieux connaître leurs attentes en matière de développement durable. Enfin, le tiers-lieu prévoit la mise en place d'une charte du développement durable qu'elle communiquera à ses usagers.

Sur la question environnementale, il y a la volonté de réduire la consommation de ressource et de s'engager dans des actions portant sur l'utilisation de matière recyclés ou renouvelables, ainsi que la réduction de l'impact sur l'environnement grâce à notamment une meilleure optimisation des déchets. Via son activité de jardins partagés, la K7 développe des initiatives en faveur de la biodiversité. Enfin, le tiers-lieu va mettre en place des actions autour de l'éco-conception et de l'optimisation énergétique de son bâtiment.

En termes d'implication territoriale et envers la société civile, le tiers-lieu, bien que récent et encore modeste, est déjà engagé. Il répond à des besoins locaux sociaux et environnementaux, a établi des relations avec les autres tiers-lieux, est en dialogue avec les associations proches de son périmètre. La K7 est en train de déployer des processus innovants pour répondre aux besoins du territoire, pour faire exister la vie locale à travers la formation et l'éducation, elle soutient aussi des actions pour les associations et les projets de solidarité en y faisant participer ses utilisateurs.

Pour conclure, l'analyse de ces auto-diagnostics semble assez complexe et ne permet pas d'établir de conclusions évidentes. Il faudrait analyser beaucoup plus de lieux pour avoir une analyse pertinente et la K7 étant à un stade du projet moins avancé ne peut pas s'être développé comme les autres lieux. Cependant, une tendance semble montrer que la composante commune à tous est l'engagement territorial, en effet, ce poste de la fiche marque par son homogénéité. Il n'y pas eu de retour de la MDE sur ce sujet mais l'entretien avait déjà montré le fort impact local de ce dernier. On peut donc avancer que les tiers-lieux ont une véritable importance pour participer à la vie économique et sociale d'un territoire. Pour les autres postes, il n'y a rien d'évident mais la prise en compte de la RSE plus ou moins forte selon les lieux pourrait s'expliquer par l'origine professionnelle des gérants de lieux. Cobalt et Les Usines

mettent plus en avant que les autres lieux la facette entrepreneuriale de leur projet. La RSE étant hérité de l'économie de capitaux privés et liée à l'entrepreneuriat cela peut sembler logique que ces deux tiers-lieux y soient plus sensibles dans leur culture qu'à la Blaiserie par exemple.

## 6. Réponse aux sous-questions de l'étude

Le travail effectué le long du premier chapitre ainsi que la recherche terrain ont permis d'éclairer les points clés soulevés par les sous-questions de l'étude auxquelles nous allons maintenant répondre. Ainsi nous pourrions tirer des conclusions pour résoudre la problématique posée au début du mémoire que nous rappelons ci-dessous.

### **Economie sociale et solidaire : financement économique et performance RSE des tiers-lieux.**

#### *Qu'est-ce qu'un tiers-lieu ?*

Le but de cette question était de cerner les différents types de tiers-lieux existants et de les étudier selon la typologie qui nous intéressait. Nous avons pu observer que s'appuyer seulement sur la définition de Ray Oldenburg dans le cadre d'une recherche en lien avec l'ESS était très réducteur. De plus, les travaux de Michel Lallement, de Lucile Aigron et Léonor Manuel, ont mis en avant la dimension militante et mobilisatrice d'un changement social que les tiers-lieux portent en eux, le fait qu'ils aspirent à être bien plus que des espaces de coworking ou des open-spaces. Les réponses recueillies au travers de mes interviews ont rapidement confirmé les travaux des chercheurs.

Les structures font ressortir la mixité des pratiques, la volonté de croiser différents domaines et de les rendre complémentaires : numérique et entrepreneurial pour Cobalt ; animations sociales et culturelles pour La Blaiserie ; laboratoire ESS, fab lab, recherche artistique, développement durable et patrimoine pour Les Usines. Location d'espaces, jardins partagés, salle de spectacles, etc, chez la K7 ; animation culturelle et professionnalisation des parcours étudiants via le monde associatif chez la MDE.

La deuxième notion commune aux tiers-lieux interrogés est cette volonté de s'intégrer au tissu économique du territoire. Elle se fait par une forte prise en compte des besoins des parties prenantes de chaque tiers-lieu. En ce sens, la création de Cobalt a avant tout été pensée avec les institutions du territoire. Ainsi, Cobalt dispose de partenaires à l'échelle locale mais également internationale via des entreprises tel que PWC. Les Usines et la Blaiserie ont des pratiques

similaires et on retrouve cet ancrage territorial à travers les financements publics reçus par chaque structure (commune, département, région, Europe). La MDE, de son côté, a construit son projet directement avec les étudiants pour répondre à leurs attentes, tout en contribuant à leur professionnalisation, et ainsi proposer une population formée aux enjeux de son territoire. La K7 travaille, quant à elle, avec deux associations proches de son territoire et souhaite montrer aux citoyens locaux des initiatives sociales et environnementales possibles. Enfin, hormis pour le statut particulier de la MDE, une volonté commune d'ouverture du lieu à n'importe quel individu souhaitant s'y intégrer ressort. L'idée des tiers-lieux et que tout le monde peut apporter son aide, pourvu qu'il intègre le projet général du lieu.

Un tiers-lieu pourrait donc se définir comme un lieu ouvert ayant pour volonté de proposer une réponse locale aux enjeux sociaux, économiques, culturels et environnementaux de son territoire.

### ***Qu'est-ce que l'ESS ?***

Cette question nous a permis de mieux comprendre le secteur de l'ESS dans sa globalité. La redéfinition des statuts de l'ESS faites par le gouvernement en 2014 a élargi le secteur à d'autres domaines. Bien que cela ait permis d'augmenter la visibilité du secteur, de nombreuses structures s'en déclarent désormais sans pour autant rentrer en lien avec l'historique de cette dernière.

La recherche sur le sujet a mis en exergue l'importance pour le secteur de placer l'humain au cœur du processus de décision ainsi que celle d'une redistribution des bénéfices tournés uniquement sur l'accomplissement du projet. Le recul des financements envers l'ESS depuis la deuxième partie du 21<sup>ème</sup> siècle l'a forcé à se tourner vers un mix entre fonds publics, fonds privés et autofinancement. C'est une tendance qu'on retrouve dans chacun des lieux interrogés excepté la K7. L'ESS reste ainsi intimement lié à la logique historique de redistribution de l'impôt et à la subvention publique, elle en tire la plupart de ses revenus. Les structures de l'ESS sont des actrices majeures de leur territoire et des moteurs de son évolution. En temps de crise, elle s'avère très importante pour les territoires, en atteste le travail de La Blaiserie sur son quartier pendant le COVID-19. Mise à part sa mission de pallier les crises causées par l'économie privée, c'est aussi une forme d'économie qui permet l'amorçage et l'expérimentation de nouveaux échanges économiques comme essaye de le faire Les Usines, la K7 et Cobalt. Ainsi, l'ESS interagit avec l'économie classique et propose d'autres visions plus responsables sans pour autant apporter de solutions miracles. L'ESS, à l'image des tiers-lieux,

est intimement lié à son territoire. Elle permet ainsi de développer les échanges et des solutions locales. A la vue des enjeux politiques liés au changement climatique, le développement de l'ESS est une solution pouvant s'avérer nécessaire pour maintenir la démocratie et développer des stratégies de relocalisation et de réduction des impacts de l'économie humaine. Aussi, les collectivités territoriales ont une importance majeure à jouer auprès des structures de l'ESS car elles peuvent servir d'appui aux projets initiés par des citoyens connaissant très bien leur territoire.

### ***Quels modèles économiques pour les tiers-lieux de l'ESS ?***

La recherche sur l'histoire et les modèles de l'ESS a montré qu'elle a longtemps servi de relais d'action à l'Etat et qu'elle est sous sa bride depuis son institutionnalisation au 19<sup>ème</sup> siècle. Bien que les années 1970 et la vague libertaire ont fait évoluer ce rapport entre Etat et institutions de l'ESS, on a encore aujourd'hui un rapport de domination assez fort sur de nombreux acteurs locaux et plus particulièrement sur les associations qui dépendent fortement des subventions. Les tiers-lieux en lien avec l'ESS n'échappent visiblement pas à ce rapport de force.

On observe dans les tiers-lieux interrogés, des objectifs et une philosophie différente. La plupart disposent d'une mixité des revenus entre fonds publiques, auto-financements et occasionnellement privés. Ces revenus représentent 60 % de subventions, 30 % de fonds propres et 10 % venant de fondations chez les Usines. Pour ce qui est de la Blaiserie, on trouve 25% d'activités générés par l'association et 75% d'argent public. Cobalt a un modèle lui permettant de n'avoir que 30 % de subventions dans son modèle grâce à ses activités de locations. Ces chiffres sont amenés à évoluer pour Les Usines qui veut favoriser l'auto-financement dans leurs projets. En effet, à l'image de Cobalt, une trop grande dépendance aux subventions publiques n'est pas souhaitable pour ce lieu. Pour ces deux structures, si elles ne sont pas contre le fait de recevoir des apports publics lorsqu'elles effectuent des actions bénéficiant à l'intérêt général, elles préfèrent disposer d'une autonomie leur permettant un rapport de force plus équilibré avec les financeurs publics et extérieurs. La Blaiserie, bien que pleinement dépendante des fonds publics, ne souhaite pas augmenter sa part d'autofinancement. Etant donné que son action est uniquement tournée vers l'intérêt général, elle s'inscrit pleinement dans la logique historique de l'ESS de redistribution de l'impôt. La Blaiserie ne perçoit ainsi pas dans son cas l'intérêt de l'autofinancement et a peur d'en devenir dépendant et de se détourner de son objet social. L'accent afin d'assurer la sécurité financière est donc mis

pour cette structure sur la complexification et la multiplication des sources de revenus publics. La MDE, étant 100 % financée par de l'argent public, est en lien avec la philosophie de la Blaiserie. La MDE explique que ne pas dépendre d'une logique commerciale lui permet d'être pleinement disponible auprès des étudiants et donc d'avoir un impact social plus fort auprès de ces derniers. A l'inverse, la K7 est actuellement opposée à la logique de la subvention publique car elle veut rester maître de son projet, elle fait ainsi appel au bénévolat et aux initiatives citoyennes. Cependant, ce modèle, qui sort totalement de la logique de redistribution du revenu, ne semble pas permettre une implantation et des actions sociales maximales en comparaison des autres tiers-lieux. Il faudrait disposer d'indicateurs plus précis pour mesurer l'impact de ce modèle.

En conclusion, on peut présumer le fait que les modèles économiques des tiers-lieux œuvrant dans l'ESS suivent la tendance historique du secteur de l'économie sociale et solidaire tout en évoluant vers une volonté d'indépendance vis-à-vis de l'Etat. D'une part, à cause du rapport de domination historique de ce dernier sur l'ESS et de l'autre de la réduction des subventions initiée depuis les années 1990, l'évolution de cette relation impacte les tiers-lieux de l'ESS et les pousse, d'une part à augmenter leur autonomie commerciale par volonté d'émancipation, et de l'autre à faire appel aux subventions dans un but partenarial sortant du rapport de domination de l'Etat sur l'ESS.

### ***Quelle performance RSE selon le modèle économique du lieu ?***

Il est important de rappeler les liens entre ESS et RSE. La RSE est un modèle de performance hérité de l'économie de capitaux privés voulant mener l'entreprise à prendre en compte ses impacts sociaux, économiques et environnementaux. L'ESS quant à elle, s'est historiquement formé en opposition à l'économie classique et visait pendant longtemps à réparer les dégâts causés par celle-ci grâce aux associations caritatives, tout en proposant des modèles alternatifs via les mutuelles coopératives, assurances, etc.... Depuis les années 1970, en France, le modèle classique de l'ESS, basé sur l'argent public, a évolué et a ainsi forcé les structures de l'ESS à rechercher des financements alternatifs. Cette évolution des pratiques a rendu plus floue la frontière entre l'économie de capitaux privés et l'économie sociale et solidaire comme en atteste la loi Hamon de 2014.

Si instinctivement, on pourrait penser que l'ESS prend automatiquement en compte les pratiques de la RSE en mettant l'économie au service de l'humain, la réalité est plus nuancée. Bien que les structures ESS soient souvent pionnières dans les domaines propres à la RSE, dans

les faits, l'ESS n'est pas performante dans tous ces derniers. On peut prendre ici l'exemple de l'égalité hommes-femmes ou des burnout. Dès lors, avancer que la performance RSE d'une structure est forte simplement parce qu'elle agit dans l'espace de l'ESS n'est pas possible.

Après analyse, il ne semble pas exister de corrélation entre la performance RSE d'un tiers-lieu et son modèle économique. La prise en compte de la RSE dépend de facteurs plus larges et le modèle économique n'est qu'un outil au service d'une communauté. Au long de mes interviews, j'ai pu observer que l'utilisation d'indicateurs de performance RSE n'était pas couramment implantée dans les tiers-lieux. C'est une pratique récente sur laquelle les acteurs ne se sont pas réellement penchés. Du fait de la proximité humaine qu'apportent ces lieux, les gérants fonctionnent majoritairement de manière informelle en prenant en compte les remarques de leurs parties prenantes au fur et à mesure. Ce mode de fonctionnement implique une réadaptation permanente. La Blaiserie s'est tout de même penchée sur la question et a récemment co-construit un outil de mesure de la performance en collaboration avec les autres centres sociaux de la ville, la CAF et la mairie. Cet outil principalement qualitatif va permettre à la structure de faire valoir ses performances auprès de ses parties prenantes et l'aider à mieux aborder la réflexion sur son projet. Selon Gwenaël Caillaud, la part du coût de la mise en place de tels indicateurs est tout de même importante. C'est ce que semble confirmer Romain Quesnel (MDE) quand il explique que sa grille d'évaluation de la performance est rendue possible via la réclamation de l'ANR dans le cadre de leur partenariat. On est donc en droit de penser que le budget fragile des tiers-lieux peut être un frein pour la mise en place de tels outils. Ce n'est pas ce que semble penser les Usines et Cobalt qui expliquent que le manque d'indicateurs est essentiellement basé sur le fait de privilégier les rapports humains.

L'intérêt pour les indicateurs de performance RSE étant assez faible ou récent pour chacun des tiers-lieux rencontrés, mesurer la performance RSE en partant du modèle économique n'était pas une évidence. Cependant, la crise du COVID-19 a permis de mettre en valeur quelques indicateurs de résilience de ces tiers-lieux en temps de crise. La Blaiserie a su renforcer son utilité sociale dès le début du confinement tout en maintenant de nombreuses activités. Elle a su se rendre utile à travers des maraudes, livraisons de repas, impressions d'attestations, soutien scolaire, etc... Les structures membres des Usines se sont organisées dans un esprit collectif pour savoir comment elles pouvaient s'entraider les unes les autres et aider celles les plus en difficultés à travers des services ou prêts de matériels par exemple. Cobalt et la K7 de leurs côtés auront été plus impactés car la très grosse majorité de leurs revenus sont tirés de la location d'espaces.

L'exemple de ces quatre lieux semble laisser penser que plus la part de subventions publiques dans le budget est forte, plus la performance sociale est réaffirmée. Mais ces liens ne sont pas clairs et la performance de la Blaiserie durant le Covid-19 vient seulement rappeler l'importance de l'ESS pour aider les premières victimes des dysfonctionnements de l'économie de marché classique. L'analyse des fiches d'auto-diagnostic a de son côté mise en valeur la capacité qu'ont les tiers-lieux de l'ESS à s'implanter dans l'économie de leur territoire et ce, quel que soit leur modèle économique. Les résultats tirés de la fiche semblent montrer que les tiers-lieux privilégiant des fonds privés sont plus enclins que les autres à prendre en compte la RSE mais nous manquons de résultats apportés par des tiers-lieux publics pour s'en assurer. Il vaut mieux, semble-t-il, pour analyser l'impact sociétal d'un tiers-lieu, se pencher sur les valeurs et les actions défendues par la communauté du lieu comme le proposait Anthony Deneau.

## Conclusion

Le long de ce mémoire, nous avons éclairci les liens qui agissent entre tiers-lieux, performance RSE, modèle économique et économie sociale et solidaire. Le travail de recherche basé sur la littérature et les rapports déjà existants ont permis d'établir les grandes tendances de chaque item.

Dans un premier temps nous nous sommes penchés sur l'étude des tiers-lieux. La recherche consistait à trouver une juste définition des tiers-lieux et les différencier d'un fab lab ou d'un espace de coworking. S'il n'existe pas de définition propre à chaque tiers-lieu, nous avons pu néanmoins observer qu'ils portaient en eux une cause politique. Pour simplifier, on pourrait dire que le tiers-lieu peut accueillir un espace de co-working, ou un fab lab, mais l'espace de coworking et le fab lab ne font pas le tiers-lieu. En effet, il réside dans les tiers-lieux une volonté forte d'intégration à son territoire et d'impact sociétal. Le tiers-lieu doit pouvoir faciliter, de manière informelle, l'échange d'informations au sein d'un territoire et contribuer au développement de ce dernier tout en mettant l'humain au cœur de son projet.

Dans le cadre de notre étude, nous avons essayé de lier les tiers-lieux à la notion d'économie sociale et solidaire, telle qu'on la conçoit aujourd'hui. L'économie sociale et solidaire en France a une grande histoire qui remonte au début de l'ère industrielle. Sa principale mission consiste historiquement à réduire les méfaits engendrés par l'économie classique via l'entraide mutuelle puis la redistribution de l'impôt. Sa proximité avec ses parties prenantes, lui permet de contribuer au développement des territoires et à leur résilience en temps de crise. Le désengagement de l'Etat dans la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle l'a contrainte à s'en émanciper et à trouver de nouvelles sources de financement. Ainsi, une partie du secteur a pu trouver les clés pour fonctionner sans l'Etat, parfois totalement (mutuelles, assurances, SCOP). Néanmoins, la plupart des structures restent fortement dépendantes de l'aide publique. Ces dernières années, le rapprochement de l'économie de capitaux privés et de l'ESS via le concept de la RSE, a encore plus réduit les frontières entre ces deux économies. Pourtant, des différences majeures existent et une structure privée investissant fortement sur la RSE pourra difficilement approcher l'apport sociétal d'une structure de l'ESS fonctionnant avec des subventions. Il n'empêche que la RSE dispose de nombreux éléments intéressants pour aider l'ESS à améliorer ses pratiques, et inversement l'ESS peut permettre à l'entreprise classique d'améliorer son efficacité sociétale, en particulier sur les questions de gouvernance et de territorialité.

A travers la recherche qualitative effectuée, on observe que les tiers-lieux œuvrant dans l'économie sociale et solidaire sont la cristallisation micro-économique des enjeux macro-économiques de l'ESS. Leur fonction permettant l'échange et le rapprochement d'acteurs divers sur le territoire font des tiers-lieux des outils majeurs de contribution à la rencontre des secteurs privés et de l'ESS. Les dirigeant.e.s d'entreprise souhaitant véritablement faire de leur structure un acteur positif du territoire peuvent y trouver les outils pour rencontrer des parties prenantes ayant une connaissance forte des besoins de leur environnement. Ce croisement, s'il est souhaitable, ne sera en revanche possible que si les aides publiques envers les tiers-lieux se dirigent vers ceux disposés à intégrer l'économie sociale et solidaire dans le projet. En effet, une aide d'amorçage n'allant qu'en direction d'un tiers-lieu ayant un projet d'autonomie financière à 100 % risque de réduire l'impact positif et l'interaction entre le privé, l'associatif et le public car ce dernier sera devenu trop dépendant de son activité commerciale et pourra difficilement faciliter l'accueil de structures de l'ESS à la santé financière souvent fragile.

Comprendre l'impact des tiers-lieux œuvrant dans l'ESS en passant par le modèle économique a montré que le mode de financement historique via l'impôt était le plus à même d'apporter son aide sur son territoire. L'étude des indicateurs de performance n'a pas été très pertinente car les tiers-lieux n'ont pas encore véritablement étudié la problématique et fonctionnent de manière informelle avec leurs parties prenantes. En revanche, au-delà du financement, ce sont essentiellement les parties prenantes principales qui vont faire évoluer les actions entreprises par le lieu. Le modèle économique ne reste qu'un moyen d'atteindre des buts fixés. Son impact dans le cadre de notre étude montre que les gérants considèrent l'appel à l'aide publique comme une solution potentiellement risquée et contraignante mais qu'elle reste légitime pour les projets tournés vers le social. On peut donc penser qu'un modèle économique viable d'un tiers-lieu est celui qui associe l'indépendance économique assurant sa pérennité, à des actions d'intérêt général subventionnées. Il n'y a cependant pas de règle stricte dans le cadre des tiers-lieux, ce qui fait en partie leurs intérêt. On peut le voir à travers l'exemple de la K7 qui expérimente une action citoyenne sans aide publique ou de la Blaiserie qui tient à la logique de subvention publique pour se consacrer pleinement à l'action sur le territoire.

Dans le cadre d'un travail plus approfondi, il serait intéressant de mener cette étude dans d'autres villes françaises et d'y intégrer un questionnaire à destination des autres parties prenantes de ces tiers-lieux, notamment leurs membres, afin qu'ils expriment leurs ressentis et les bénéfices que le lieu leur a procuré. Enfin, il est très envisageable que les tiers-lieux de l'ESS puissent apporter des réponses aux enjeux politiques et démocratiques actuels, ainsi qu'à

ceux liés à la collapsologie. Une étude sur la résilience apportée aux territoires par ces derniers en temps de crise serait un vrai plus à apporter à la recherche sur ce secteur croisant multiples disciplines.

## Bibliographie

### **TIERS LIEUX**

Amélie Bohas, Stéphanie Faure, François-Xavier de Vaujany (2018), Tiers-lieux & Espaces collaboratifs : Laboratoires et révélateurs des nouvelles pratiques de travail.

Christine Liefoghe (2018), Les tiers-lieux à l'ère du numérique : Diffusion spatiale d'une utopie socioéconomique. Géographie Economie Société, Edition Lavoisier, Pages 33 à 61.

Danièle Demoustier et Nadine Richez-Bassesti (2010), Introduction. Les organisations de l'économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire.

Desk Mag (2017), Global Coworking Survey : Profitability of CoWorking Spaces.

Elsa Vivant (2006) La classe créative existe-t-elle ? Discussion de la thèse de Robert Florida.

Laetitia Van Eeckhout « Le phénomène des tiers-lieux s'impose à l'Etat », publié le 19 septembre 2018, consulté en février 2020.

Lucile Aigron et Léonor Manuel (2018), La coopérative des tiers-lieux : Peut-on faire école des tiers-lieux | Observatoire des politiques culturelles | « L'Observatoire » 2018/2 N° 52 | pages 65 à 67.

Michel Lallement (2015), L'Âge du Faire. : Hacking, travail, anarchie.

Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales (2019), « Nouveaux Lieux, Nouveaux liens ». L'Etat s'engage pour les tiers-lieux dans les territoires.

Raphaël Besson (2018), « L'hypothèse des Tiers-lieux culturels ». The Conversation, 8 mars 2018.

Raphaël Besson (2017), Rôle et limite des tiers-lieux dans la fabrique des villes contemporaines.

Ray Oldenburg (1989), The Urban Reader Second Edition « The Problem of Place in America » from « The Great Good Place ».

Richard Florida (2002), The Rise of the Creative Class.

Commissariat général à l'égalité des territoires, publié le 20 juin 2019, « L'Etat s'engage pour les tiers-lieux dans les territoires », consulté en février 2020

## **ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

ALPHANDERY P. et BEGUES M. (2004), Territoires en question : pratiques des lieux, usages d'un mot », Ethnologie française, p. 5-12.

Banque Publique d'Investissement (2014), RSE et ESS : faites la différence.

Care news « [CHIFFRE] Seulement 13 % de femmes cadres dans l'ESS », publié le 15 mars 2019, consulté en mai 2020.

Jean-François Draper, RECMA numéro 316 (mai 2010), L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché.

Leslie AURIAC - Louis FRAPPIER - Pauline ROMEAS - Nicolas TINET (2012), Quel lien entre Economie Sociale et Solidaire et le Territoire ? Le cas de l'Association « Au Fil de l'Eau ».

N° 325 RECMA – REVUE INTERNATIONALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2012), de l'approche entrepreneuriale à une perspective institutionnaliste.

Observatoire national de l'ESS – CNCRESS (2016), d'après INSEE SIRENE

Observatoire national de l'ESS – CNCRESS Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire Edition 2017, Juris associations (hors-série).

Philippe Frémeaux (2013), Rapport de mission à Monsieur Benoît Hamon, Ministre délégué en charge de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation. L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire.

Regards croisés sur l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises. Myriam Michaud et Luc K. Audebrand. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale. Vol 16, n°2 | 2014

Revue internationale de l'économie sociale n°28 page 16.

Thimothé Duverger (2016), L'économie sociale et solidaire : une histoire de la société civile en France et en Europe de 1968 à nos jours.

Vienney, C. (1994), L'économie sociale, Paris, La découverte, p.108

## **INDICATEURS DE PERFORMANCE RSE**

Alain LIPIETZ (2000), L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale.

Chambre régionale de l'économie sociale et de solidaire Réunion : « RSO et ESS deux faces d'une même réalité ? »

Christelle Perrin et Manel Benzerafa (2016), Réalités et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires. Dans Gestion et management public 2016/4 (Volume 5 / n 2), pages 59 à 75.

Fontaine Geneviève (2016), Conférence internationale de l'AFD sur le développement 12ième éditions « Communs et développement ». Susciter l'émergence de communs comme outils du développement durable.

La coopérative des tiers-lieux dans Revue sur les Tiers-Lieux n°3 (Mars 2019).

Métamines#2, Le 6B - [Table ronde 6] QUELS INDICATEURS POUR ÉVALUER LES TIERS-LIEUX ?

Gond et Igalens (2008), La responsabilité sociale de l'entreprise, resse Universitaire de France p.47.

Hervé Defalvard (2013), cahier de recherche, Université Paris EST, Erudite, Chaire ESS-UPEM (2013), L'ISO 26 000 de territoire : un nouvel objet pour l'économiste,

Jean Gadrey (2004) L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire, Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE

Les Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES) : Guide du retour social sur investissement (SROI) Traduction et adaptation en français par l'ESSEC IIES de « A Guide to Social Return on Investment » publié par the Cabinet Office.

Nahla Salameh Bchara, Nadine Dubruc et Sandrine Berger-Douce (2016), L'émergence de la RSE dans une association de l'Economie Sociale et Solidaire.

## Annexes :

### Annexe 1 :

#### Nombre de tiers lieux au niveau national

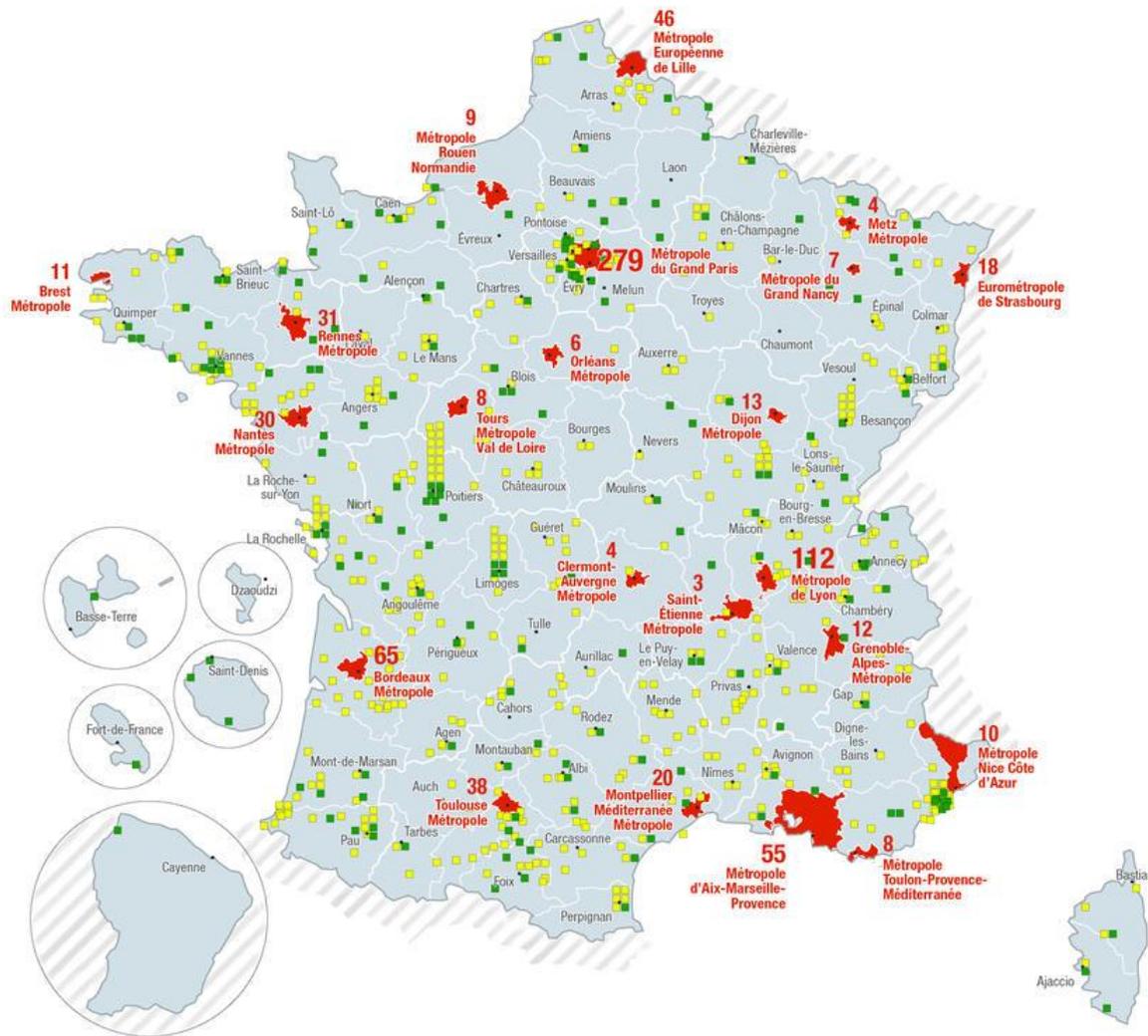
|                       | Tiers lieux à dominante fablab | Tiers lieux à dominante coworking | Tiers lieux                 |
|-----------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| Hors métropoles       | 188                            | 486                               | 674                         |
| 22 métropoles         | 157                            | 632                               | 789                         |
| <b>FRANCE ENTIÈRE</b> | <b>345</b><br><b>24%</b>       | <b>1 118</b><br><b>76%</b>        | <b>1 463</b><br><b>100%</b> |

### Annexe 2 :

#### La répartition des tiers lieux par région

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

## Annexe 3 :



29/06/2018

## CARTE DES TIERS- Lieux EN FRANCE

### En dehors des 22 métropoles

- ◆ Tiers-lieu à dominante coworking
- ◆ Tiers-lieu à dominante fablab

### Dans les métropoles

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

|                    | Dominante coworking | Dominante fablab | Total       |
|--------------------|---------------------|------------------|-------------|
| Dans une métropole | 632                 | 157              | 789         |
| Hors métropole     | 486                 | 188              | 674         |
| <b>Total</b>       | <b>1118</b>         | <b>345</b>       | <b>1463</b> |

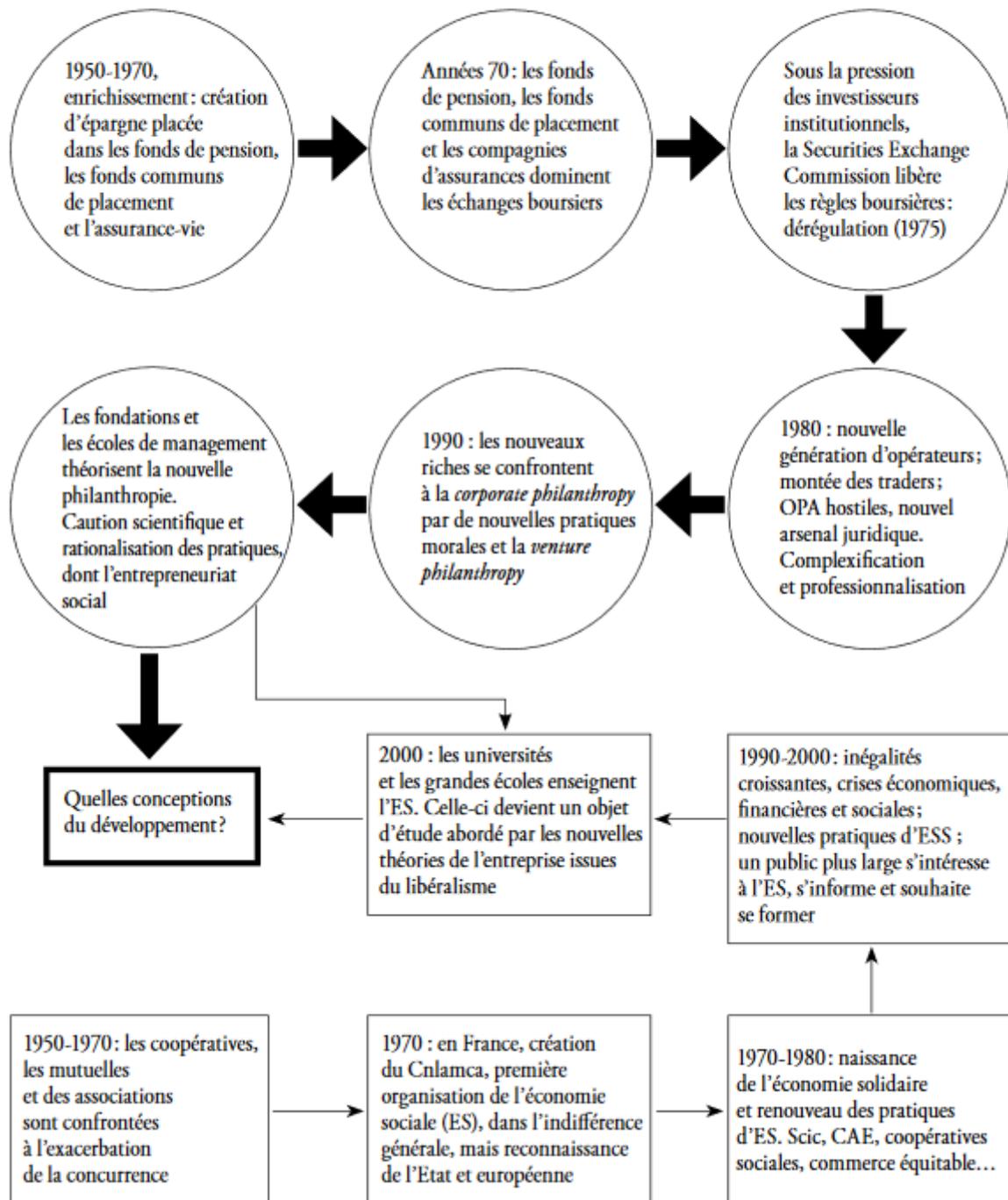
Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hautstiers-lieux.org, makeryinfo, cooptierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworkinggrandyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxpartager.com, le réseau des Tiers-Lieux Occitanie, la Région Grand-Est, la région Bourgogne-Franche-Comté, GIP Recia, Coworkmed, La Trame, Sinny&Ooko  
IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



## Annexe 4 :

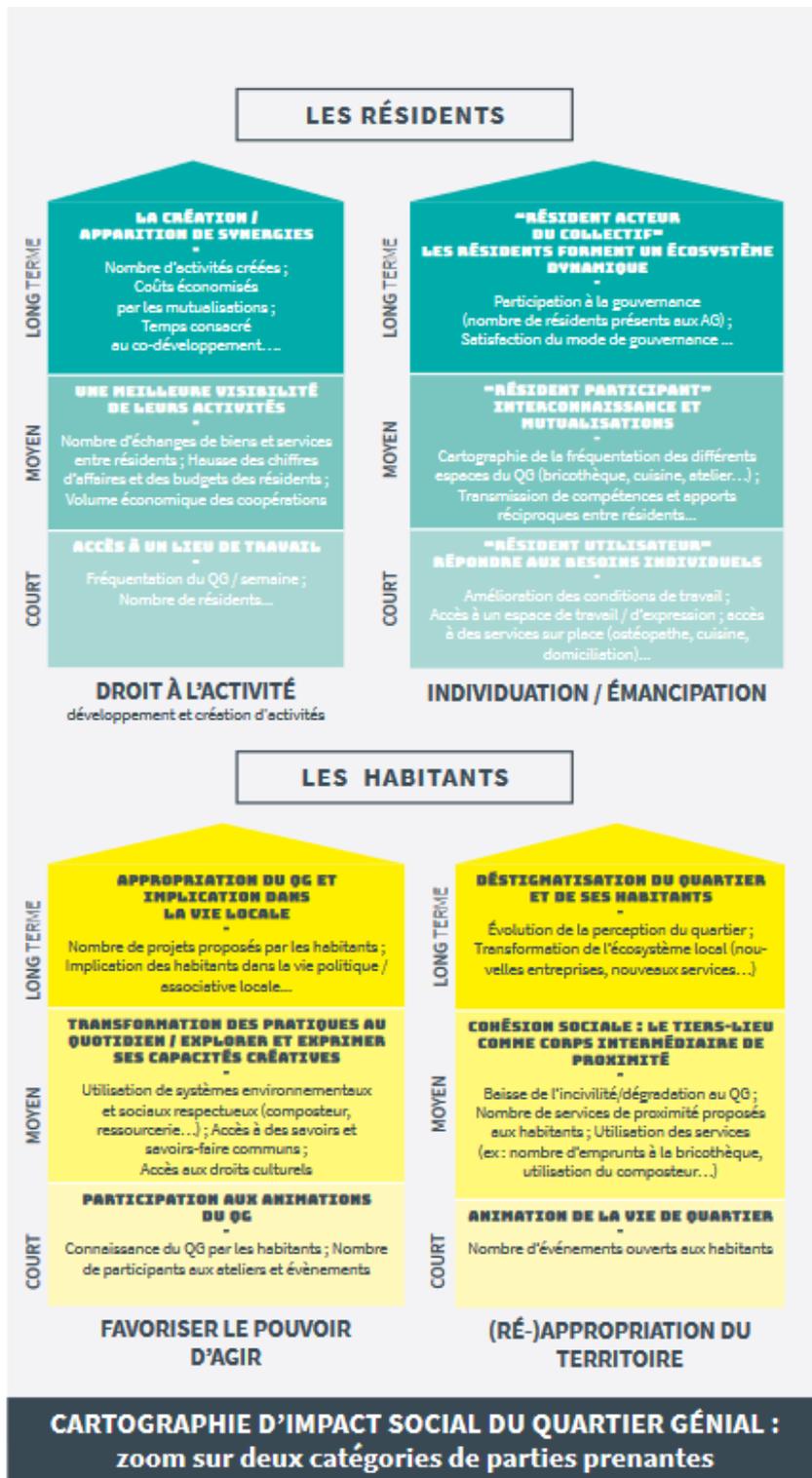
### Conception et rencontre de l'entrepreneuriat social et de l'économie sociale

*Le tableau comprend deux entrées: en haut à gauche, la transformation de l'économie capitaliste contemporaine; en bas à gauche, l'essor de l'économie sociale et solidaire. La rencontre a lieu dans le pavé, « Quelles conceptions du développement » objet du débat actuel.*



*Jean-François Draperi, 2010.*

## Annexe 5 :



## Annexe 6 :

| Critères additionnels de tous communs selon Ostrom  |  |   |
|---|--|---|
| 1) la production et la gestion d'une ressource (considérée comme vulnérable) mise en commun | 2) l'établissement de droits distribués (de propriété, d'usage..., etc.) qui régulent notamment l'accès à la ressource par les commoneurs. | 3) la gouvernance collective de la ressource qui inclut la résolution des conflits. |

6

| Critères additionnels des communs de capacité  |   |   |
|--|---|---|
| 4) l'aspiration sociale, au développement équitable d'égales capacités pour toutes et tous, des commoneurs/personnes fonde leur responsabilité ex-ante et motive l'action collective   |   |   |
| 5) l'objectif est l'accessibilité réelle à la ressource à partir d'une finalité d'équité et une attention portée aux plus démunis et vulnérables. L'accessibilité se traduit notamment dans les droits distribués qui régulent l'accès à la ressource. | 6) un mode de gouvernance local et délibératif associant les personnes concernées (liberté procédurale) et leur assurant la possibilité <i>d'exit, de voice ou de loyalty</i> et qui repose sur une solidarité démocratique fondée sur la reconnaissance de l'autre comme différent mais égal en dignité. | 7) la ressource faisant l'objet d'un commun de capacité (« ressource sociale ») concoure aux capacités et fait l'objet d'un jugement partagé d'utilité, de désirabilité et d'un vœu de dotation équitable construit par la délibération. (Laurent Cordonnier, 2012) |
| 8) Des pouvoirs publics qui, en sus de la reconnaissance méta-institutionnelle des règles du communs (Ostrom, 1990), favorisent la liberté procédurale des acteurs.  |   |   |

## Annexe 8 : Entretien La Blaiserie

### Comment définissez-vous un tiers-lieu ?

C'est un lieu qui se veut mixer plusieurs approches, plusieurs économies, plusieurs types d'organisations, plusieurs types de public. Je pense que l'idée c'est la croisé des chemins. Pour prendre l'image. Souvent ce qui est commun dans les tiers-lieux que je connais, que j'ai pu identifier, on retrouve une approche entrepreneuriale avec de l'économie qui pourrait être de l'économie classique, commerciale mais qui va être entrelacé avec de l'économie sociale, de l'économie plus solidaire et derrière tout ça des modèles d'organisations qui peuvent être assez divers en allant de l'auto-entreprise, à l'association, à la coopérative voir à la SIC. Après en termes de contenu, on va retrouver, toujours dans l'idée de la croisée des chemins, un entrelacement de savoirs et de pratiques éducatives, militantes, commerçantes, des espaces de rencontre, du culturel. Voilà ça pourrait être ma définition d'un tiers-lieu. Y'a aussi la question de l'économie que je n'ai pas abordé dans cette idée de croiser les chemins, entre les fonds

publics, les fonds privés et la participation de l'individu qui vient consommer ou adhérer à quelque chose, etc...

### **Quelles sont les activités proposées par votre tiers-lieu ?**

Si tenté qu'un centre socioculturel soit un tiers-lieu, c'est un débat en tant que tel. Nous, on a des activités éducatives, de la petite enfance à la parentalité en passant par la jeunesse, l'accompagnement scolaire, etc... On a des activités grand publics sur la base du volontariat en mode loisirs, spectacle, vie de quartier, événement de proximité, accompagnement au numérique et citoyenneté locale, participative. Enfin, notre troisième grand champ d'intervention c'est plus proche du travail social, avec de l'aide à la mobilité, on appelle ça la mobilité inclusive. On loue des scooters à des personnes en insertions professionnelles, on a une autoécole sociale, on fait du conseil en insertion. Et puis après on a un volet aide alimentaire avec une épicerie solidaire, des actions collectives d'insertion qui aide les gens soit à remplir le frigo, soit à retrouver le chemin d'une vie plus équilibré budgétairement et voir si possible l'accès à un emploi, on propose aussi de la formation. En parallèle de ça, ce qui nous fait dire qu'on n'est pas très loin d'un tiers-lieu c'est qu'on accueille et on héberge au long cours d'autres initiatives, privées ou associatives et on met à disposition nos locaux pour que les associations pratiquent leurs activités dans nos locaux. On est quelque part une ressource pour ces associations puisqu'elles vont disposer de m2, de salles d'activités, de salles de réunions, de bureaux pour développer leurs propres activités.

### **Quels sont vos parties prenantes principaux ?**

La partie prenante à laquelle je tiens et le plus et à laquelle le centre social est le plus attaché puisqu'elle puise sa légitimité première à cet endroit-là ; ce sont les habitants du quartier, du territoire. En plus on a une forme associative 1901 et donc les premières forces vives de l'association sont les adhérents, et les adhérents sont les habitants du quartier. Ce sont eux qui composent l'association et constituent la gouvernance de l'association, à savoir une assemblée générale, un conseil d'administration, un bureau et toute une flopée de groupe de travail ou des bénévoles, adhérents, s'impliquent au côté des professionnels pour mener à bien le projet, la feuille de route. S'il ne devait y'avoir qu'une partie prenante ce serait celle-ci. Ensuite, pour les autres parties prenantes, parce qu'on est dans une structure beaucoup plus complexe que ce que je raconte là, c'est la ville de Poitiers en premier lieu. Si je devais employer le langage entrepreneurial ce serait notre principal actionnaire en termes de moyens mis à disposition, que ce soit des subventions de fonctionnement, des subventions de projet ou de la mise à disposition

de locaux qui ne nous appartiennent pas. Et donc sans cet apport, point d'association, point d'adhérents, point d'action. La troisième partie prenante, qui nous permet d'être agréé centre social c'est la caisse d'allocation familiale qui nous apporte tout un tas de dispositif de financement en argent public, dans le cadre de la politique familiale française. La sécurité sociale collecte l'impôt et le redistribue soit en direct aux familles soit en partie en prestation de services pour les acteurs de territoires comme le nôtre. C'est un apport financier important. Ensuite le conseil départemental qui est un financeur important, plus que dans d'autres centres sociaux, parce que nous on a développé tout ce volet action social que j'évoquais tout à l'heure à travers les aides à la mobilité, et de l'insertion professionnelle et de l'aide alimentaire. Du coup dans le cadre de l'accompagnement des personnes au RSA, on bénéficie d'un certain nombre de financement du département, dont c'est la compétence. Et puis après, mais c'est plus anecdotique des financements de la région et des financements par l'état au travers de la préfecture dans ce qu'on appelle la politique de la ville.

Y'a pleins d'autre parties prenantes, les associations hébergées qui utilisent nos locaux, elles ont leurs boîtes aux lettres dans nos locaux et elles ont la possibilité statutaire d'utiliser des sièges au sein du conseil d'administration de la Blaiserie. Une partie prenante importante ce sont également les équipes professionnelles et on y tient beaucoup dans les centres socioculturels. Les centres sociaux ne tournent pas avec 100% de bénévolat. On croit beaucoup à ce qu'on appelle travail associé, et du coup l'union de force bénévoles et de forces professionnelles, l'union de savoir technique et de savoirs plus expérimentiels. On pense que c'est une force dans nos structures et dans nos actions que d'avoir ces deux parties prenantes. L'équipe salariée bien qu'elle soit officiellement à la mise en œuvre d'un projet porté par un collectif de bénévoles, qu'est le conseil d'administration, elle est aussi force de proposition, influence le projet et y contribue autant dans sa mise en œuvre que dans son élaboration et son évolution permanente.

### **Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour mesurer votre performance sociale ?**

Y'a quelque chose dont je suis fier par exemple, dans la situation de confinement qu'on traverse. Alors même que tout le monde était invité à rentrer chez soi, le centre socio culturel que j'ai la chance de diriger et les autres centres de Poitiers, sont présent depuis le premier jour du confinement au côté de la première partie prenante que j'évoquais tout à l'heure, c'est-à-dire les habitants des quartiers. La présence se fait non seulement à distance avec un jeu de phoning aux adhérents hebdomadaires et auprès des familles et des gamins qui sont dans

l'accompagnement scolaire, etc... Une à deux à trois, à quartes fois par semaines. Donc un lien très très resserré même à distance qui s'est mis en place tout de suite. Mais surtout on a réussi à rester aux coté des habitants en présentiel dans un enjeu de solidarité. En maintenant le service d'épicerie solidaire pour les familles démunies qui n'ont pas grand-chose à mettre sur les comptes en banque. Donc on s'est réorganisé, plutôt que d'accueillir les gens dans le magasin, on livre des paniers repas chez les familles habituellement clientes. On a continué à assurer un service minimum sur la location de scooters, en assurant le dépannage, le remplacement standard d'un scooteur défectueux etc. pour que notre outil même en période de confinement reste un outil pour les personnes en situation d'insertion professionnelle, non pas une porte close et « tant pis demerdez vous ». Et puis dernière fierté en cette période de confinement c'est qu'on à réussi à se faire valider par les autorités publiques à savoir la ville de Poitiers et la préfecture de la ville, la possibilité d'organiser des maraudes trois fois par semaines sur le quartier, pour continuer à garder la température du quartier, faire du relationnel de proximité en pied d'immeuble, de la rue à la fenêtre, auprès des gens qu'on croise, rassurer, relayer le message de confinement, faire que les gens se protègent et prennent pas de risques pour eux et leur entourage, distribuer des attestations de sorties aux familles qui ont pas d'imprimantes, qui savent ni lire, ni écrire, expliquer comment ça fonctionne pour qu'elles évitent de se mettre en risque vis-à-vis des forces de l'ordre. Repérer des situations complexes ou qui dérapaient pour pouvoir trouver les bons relais rapidement, faire qu'à la crise sanitaire ne s'ajoute pas une crise sociale. Donc tout ça pour moi c'est un indicateur de performance sociale si je reprends vos mots.

Sinon en tant que tel pour ce qui est de la mesure de l'impact, c'est très difficile à raconter en visioconférence. On a travaillé avec les 10 maisons de quartier, ensemble avec les services de la ville et la CAF, justement sur une mesure de l'impact social. Sur des axes d'évaluation qu'on a choisie ensemble, qui sont issue d'une convention annuel pluripartite que chaque maison de quartier signe avec la ville de Poitiers et la CAF et qui a donné lieu à 18 mois de travail collaboratif entre ces parties prenantes : Professionnels et administrateur des maisons de quartier, élus et techniciens de la ville de Poitiers et techniciens de la CAF. Pour à la fois se former à l'évaluation de l'impact, définir ensemble un processus d'évaluation et des axes d'évaluations communs aux 10 maisons de quartier pour aboutir à un document, qui n'est pas encore publié du fait du confinement mais qui est réalisé et qui dit en quoi les maisons de quartiers à l'échelle de la ville contribuent à une citoyenneté active et contribuent à plus de mixité et plus de justice sociale. Après quand on essaye de mesurer l'impact, il s'inscrit dans

une empreinte durable et du coup on ne peut évaluer que la contribution de la maison de quartier à un objectif qui est beaucoup plus vaste et ne dépend pas que de l'action de la maison de quartier. Quand on parle de citoyenneté active à l'échelle d'une ville, c'est très bien si les maisons de quartier y contribuent mais elles ne feront que jamais y contribuer. D'autres acteurs, associations, partis politiques, syndicats sont aussi des corps intermédiaires qui contribuent à tout ça. On ne peut pas dire que si les gens vont aux urnes c'est grâce aux maisons de quartier, ce serait très réducteur de dire ça et se serait se leurrer de penser que parce qu'il y'a un centre social les gens vont voter ou s'investir dans une association de parents d'élève ou un club de foot, non. Mais peut être qu'on a tout de même une petite place là-dedans et que l'action au long cours des maisons de quartier, depuis 40 ans, à l'échelle de la ville ont eu un impact. Pour mesurer cet impact nos outils c'est beaucoup de récits de vie, de nos adhérents, de nos bénévoles les plus investis dans les espaces de décisions à savoir les administrateurs. Qui ont souvent eu des parcours un peu longs et sont capables de décrypter par quel chemin ils sont passé et si l'implication progressive dans une association tel que la nôtre à modifié leurs façons de voter et de s'impliquer dans la vie civile ou dans l'éducation de leurs enfants.

### **Le budget rentre il en compte dans le processus d'évaluation ?**

Oui tout à fait, on a mutualisé des moyens, chaque maison de quartier a mis un billet sur la table, la ville de Poitiers et la Caf également. C'était nécessaire pour qu'on puisse bénéficier d'un dispositif d'accompagnement dans ce processus d'évaluation, lourd et long. Mais comme nous souhaitons tous que ce travail nous permette de faire du sens. Non pas pour le lire le passer mais pour construire l'avenir, il fallait qu'on y mette les moyens. Donc on à chercher les compétences d'un tiers extérieur, à savoir la SCOP accolade qui est une coopérative de formateurs qui nous as accompagné pour de l'auto-formation et de la co-formation pour élaborer notre dispositif d'évaluation commun et puis derrière pour accompagner association par association le montage d'un dispositif d'évaluation pour des axes communs. On a effectivement choisi un axe propre pour chaque maison de quartier, pour nous c'est la mobilité inclusive qui avait été retenu pour mettre en place un dispositif d'évaluation pensé à l'aide de la SCOP. Et donc le budget a été pris en charge par l'OPCA sur la partie formation, donc tout à pas été 100% de charges. A la fin la Blaiserie n'a eu que 1500€ à sortir, ce qui est dérisoire en comparaison de ce qui a été produit en termes de sens et de perspective. Ce qu'il faudrait chiffrer cependant c'est l'investissement temps. Mon binôme à dut y passer 25 jours chacun avec des journées pleines de 7h du matin à 8H le soir. Si on multiplie tout ce temps à 50€ de

l'heure, ça vient se rajouter aux 1500€ mis sur la table. A ça vient se rajouter le temps de collecte des données, et on triple la facture.

### **Quel est votre modèle économique ?**

Les sources de financements donc, la participation de nos adhérents via l'adhésion, les cotisations aux activités, accueil de loisir et compagnie... La ville de Poitiers : apports en nature, ce qu'on appelle dans un compte de résultat les contributions volontaires en nature. Donc c'est toutes les mises à dispositions et ce sont également beaucoup de financements de fonctionnement et au projet. Donc certains de ces financements sont encadrés par des conventions pluri annuelles d'objectifs. La CAF sous forme de prestation de services liés pour la plupart à ce fameux agrément « centre social ». Le département : subventions de fonctionnement sur le volet action social. Région et politique de la ville. On a aussi de la vente de prestation de service ou de marchandise. Quand j'organise un spectacle, on a la chance d'avoir une salle de spectacle, les gens viennent acheter leurs billets, une bière ou un sandwich c'est de la vente de marchandise.

Pour donner des grandes masses, sur 2 millions de budget, 25% est généré par notre propre activité, donc ça ce sont les prestations de services achetés par les partenaires publics ou la participation des familles, des adhérents, les cotisations, les ventes de sandwiches. Et 75% c'est de l'argent public sous la forme de subventions de fonctionnement.

### **Les avantages et inconvénients :**

J'ai envie de dire que la force des centres sociaux, c'est dans sa capacité à ne pas être mono-tache, mono partenaire et mono client. C'est une force économique, c'est une force en termes de projet. C'est une évidence parce que du coup on crée des interactions complexes entre des personnes morales publics, des personnes morales privées, des individus, etc... et c'est une richesse pour les actions que l'on mène et pour les habitants du territoire. Nos économies sont moins faciles à déstabiliser, sont moins fluctuantes en fonction d'une politique publique ou d'une autre. Parce que si y'en a une qui est déstabilisé y'a toutes les autres qui compensent, etc... Je prends un exemple, on s'est pris de pleins fois la perte des emplois aidés en 2017 et la Blaiserie était une grosse consommatrice d'emplois aidés. Pour autant ça ne nous a pas mis par terre. Les emplois aidés c'était 120 000€ le montant est important, ça représentait de la ressource importante en personnel et en temps de travail. Mais ce n'était que 120 000€ sur un budget de 2 millions. Donc on a pris le temps et on avait la chance d'avoir un peu d'excédent

en fond de roulement donc on n'a pas été obligé d'agir dans l'extrême précipitation. On a pris le temps de se réorganiser de repenser les priorités du projet, les actions à maintenir et arrêter. Finalement, on n'a pratiquement rien arrêté, on a fait que de se réorganiser et on arrive à tout porter encore aujourd'hui. Donc ça donne une plasticité budgétaire intéressante. C'est un atout je pense. On parle beaucoup de ça dans l'ESS, l'hybridation des ressources. Elles peuvent paraître, quand on a une lecture trop rapide de notre budget, peu hybridé puisque 75% de fond publics pour seulement 25% de budget qui provient de l'activité elle-même. Mais en fin de compte y'a beaucoup de complexité derrière tout ça et finalement ça tient quand même bien la route.

Au niveau des inconvénients, on pourrait être tenté de vouloir plus grosse la part d'autofinancement, par soucis d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics et des modes de financements publics. Maintenant, il faut aussi être réaliste, le projet s'adresse à un territoire où la capacité de prélèvement sur le budget familial est mince. On est en quartier prioritaire, inscrit en politique de la ville, je peux vouloir faire payer les familles plus cher l'accueil de loisir, les budgets ne vont pas suivre, donc si c'est pour que derrière ils désertent l'association parce qu'ils ne peuvent pas assumer la facture, je ne vais rien gagner dans tout ça. Donc je ne crois pas beaucoup en cette maraude de l'autofinancement et de l'indépendance financière par celui-ci. C'est bien d'en chercher mais il vaut mieux chercher de la complexité plutôt que de tout faire peser sur nos seuls clients, adhérents et compagnie. Après quand il y'a une opportunité d'aller chercher du mécénat, ou une fondation par ci par là c'est bien, mais nos projets associatifs de centre socioculturels font qu'on intervient pour le bien commun, on intervient sur l'espace public et je ne peux pas imaginer que nos actions ne soient financées que par de l'argent privé. Ça n'aurait pas de sens en fait, et puis en plus les mécénats et les fondations sont des financements souvent beaucoup plus volatiles et intéressés que ne l'est l'argent public. Donc ce n'est pas de l'argent qui sent meilleurs, c'est bien d'en avoir, quand on peut en prendre on en prend, quand on peut nouer des partenariats avec du privé on est très content de le faire et on le fait parce que ça a du sens quand on va le chercher mais faut pas en faire une maraude. Pas pour notre structure, ça peut l'être pour d'autres structures de l'ESS, d'autres tiers-lieux plus classiques que nous. Mais notre projet mérite qu'il soit hautement financé par de l'argent public. C'est-à-dire par la redistribution de l'impôt, de ceux qui peuvent contribuer pour ceux qui peuvent moins contribuer, je tiens à cette logique de redistribution.

**Pensez-vous que votre modèle influe sur votre impact social ?**

J'ai encore l'impression qu'on a de la marge de manœuvre dans un centre socioculturel, qu'on n'est pas complètement étranglé par des dispositifs avec des paiements à l'acte, on en a mais on n'est pas esclave de ça. Ces dernières années les maisons de quartiers sur Poitiers ont intelligemment manœuvré avec la CAF et la ville de Poitiers pour signer ces fameuses conventions pluri annuelles d'objectif et pour « fongibiliser », globaliser, tout un tas de financements/microfinancements, action par action. Ils ont été globalisés dans des enveloppes de fonctionnement et non plus du financement actio net par actio net. Ça nous offre pas mal de marche de manœuvre, j'ai plus besoin de me demander « est ce que j'ai distribué 4000 journaux de quartiers ou 4500 ? Deux fois dans l'année ou trois fois dans l'année ? » pour voir ma subvention bouger de 650€ à 450€. J'ai une enveloppe de fonctionnement globale dans laquelle je peux prendre des décisions et ou on ne va pas venir me chercher sur le nombre de journaux de quartier distribué. Et ça me permet derrière de porter une réorganisation globale des ressources humaines de la Blaiserie pour être plus performant sur la mise en œuvre de notre projet. Plutôt que d'être enfermé dans la mise en place d'une action qui nous ai financé. Et quand je dis l'action, par endroit c'était l'actio net avec parfois dans un budget de 2 millions on allait chercher des financements, je vous dis à 650€. Ça n'avait aucun sens et c'était enfermant, parce que pour maintenir les 650€ il fallait absolument mener comme on avait dit qu'on mènerait le petit bout d'action pour avoir les 650€. Et on est passé grâce à ce travail sur les CPO (convention pluriannuelle d'objectif) en bonne intelligence avec la ville et la CAF, de 35 lignes de financement ville à seulement 13. Du coup on y gagne tous, autant la ville que la Blaiserie en production de dossiers, de demandes, de bilans, de tableaux de bords, etc... Tout ça pour plus de marche de manœuvre sur la mise en œuvre du projet. Et du coup de temps dédié à sa mise en œuvre, plutôt qu'à son suivi administratif.

Je ne sais pas si j'ai répondu à la question de l'influence du modèle économique sur notre action sociale, mais en tout cas, le fait d'avoir fait bouger les lignes sur notre modèle notamment en ayant globalisé des subventions signées des conventions pluriannuelles, etc... Oui on à eu des marches de manœuvre sur notre action sociale. En étant aussi un peu plus fin dans notre analyse du modèle économique de nos activités, de façon plus analytique, on a pris aussi des décisions financières importantes de l'association et on a pu améliorer par endroit le modèle économique d'une activité ou d'une autre. Par exemple, notre activité spectacle : on a réinvesti 100 000€ dans un système son pour continuer à moderniser notre salle de spectacle et nos capacités d'accueil de compagnie en résidences et en programmations. C'est un gros billet, c'est un pari important, mais derrière ça nous donnait beaucoup plus de liberté technique et beaucoup

plus d'autonomie puisque on est moins dépendant des prestataires qui nous louaient avant le matériel. Cet investissement amorti sur 5 ou 10 ans nous a permis d'abaisser de façon très importante les coûts de location qu'on avait derrière la programmation de spectacle. Et donc cet abaissement de charges annuelles de location de matériel nous a permis de passer de 10 spectacles par ans à 15. Et donc on a développé de la capacité, alors le modèle économique est pas meilleur, on est toujours déficitaire mais plus qu'on ne l'était avant. Par contre on fait beaucoup plus sur le territoire, on propose beaucoup plus. Et ça, c'est en ayant été un peu fin et en ayant pris des décisions courageuses avec l'association pour que cette capacité soit démultipliée, ça n'est qu'un exemple. L'autre exemple c'est ce que je racontais sur le fait qu'on n'ait pratiquement rien abandonné malgré la perte des emplois aidés qui était une ressource importante. On a réussi à maintenir pratiquement 100% de l'activité en repensant les ressources mêmes : les postes, les responsabilités, les missions. Ce n'était pas simple, ça a demandé un travail long, c'était un travail important aussi pour les professionnels de la Blaiserie parce que c'est un processus de deuil et de renonciation d'une organisation au profit d'une autre qu'il faut tout d'un coup se mettre à faire tourner. Ce n'est pas des mouvements faciles, ça nécessite de changer de logique mais au final, le territoire à rien perdu et on est presque plus performant parce qu'on est aujourd'hui plus organisé pour être en mode projet qu'on ne l'était quand on était enfermé dans du dispositif. Donc on arrive même aujourd'hui avec des ressources qu'on pourrait penser dégradés puisqu'on a perdu 120 000€ sur le compte de résultat et pour autant on est davantage en capacité de porter des nouveaux projets pour le territoire et de s'investir sur des démarches longues qui nécessitent du temps et de l'investissement humain, territoire zero chômeur, l'accompagnement d'une accorderie, 1001 territoires, etc... Je ne rentre pas dans le détail de ces projets-là, qui sont en plus pas bien financés. Mais qu'on arrive aujourd'hui à porter, à accompagner, à mobiliser des gens, alors qu'hier on en aurait été incapable alors même qu'on avait plus de temps de travail disponible. Voilà j'espère que j'ai répondu un peu à vos questions.

## **Annexe 9 : Cobalt**

*Du fait d'un problème technique lors de l'enregistrement je n'ai pas pu retranscrire la conversation dans son exactitude. J'ai donc pris des notes manuscrites pendant notre conversation afin de recréer la conversation qui a ensuite été validé par monsieur Deneau.*

### **Comment s'est créé le projet ?**

Le projet initié par le réseau SPN (Réseau des professionnels du numérique du Poitou-Charentes) a été créé avec la méthodologie « Agile » utilisé par les starts up, pour répondre aux besoins des utilisateurs de l'environnement du tiers-lieu. Le lieu a ainsi permis de répondre aux besoins des collectivités publics qui étaient au cœur des discussions. La première proposition des porteurs du projet à été présenté en 2010 et devait prendre la forme d'une cantine numérique. Finalement en 2015, le concept de lieu « mixte du numérique » est mis en avant avec comme notion importante la mixité des publics. L'ouverture aura lieu 9 février 2017.

### **Quels sont les activités proposées par votre tiers-lieu ?**

Les activités sont faites de trois composantes, le numérique, l'innovation et l'entrepreneuriat. Le lieu traite ces trois activités sous différents formats, à savoir Ateliers, Débat et Formation. Pour ce qui est de l'entrepreneuriat, le lieu participe au cycle de création d'une activité en conseillant par exemple sur la structure juridique, la communication et le marketing. Le lieu orient l'entrepreneur en fonction de ses besoins, s'il cherche à être en lien avec l'économie sociale et solidaire il pourra l'orienter. A côté de cette activité le lieu accueille des événements et est ainsi capable de fédérer des acteurs différents (travailleurs, entreprise, étudiants, sans emplois, etc...) sur des projets communs. Cobalt propose à côté de ça des espaces de coworking, de bureaux fermés et d'autres espaces pour les séminaires.

### **Quels sont vos parties prenantes principaux ?**

Cobalt est un écosystème formé par ses occupants et ses partenaires. Du côté des occupants on trouve des sédentaires (Le réseau SPN, PWC, EDF, Académie PME et la fabrique du numérique), des startups domiciliées et les co-workers. Les partenaires de leurs côtés sont déclinés entre financeurs (UE, Grand Poitiers, La région Nouvelle Aquitaine), diffuseurs (Journaux Locaux) et opérationnels (le Spn, le Crij, espace Mendes France, université de

Poitiers, l'association les petits débrouillards, les usines). Tous ces acteurs mis à bout forment l'écosystème de Cobalt.

### **Quel est votre modèle économique ?**

Il est divisé en deux ressources principales : les recettes locatives qui vont servir à payer les charges du lieu. D'un autre côté, le SPN, qui est une association d'entreprise qui propose des programmes d'accompagnement au numérique. Cette dernière vient compléter les activités de Cobalt et permet au lieu de développer les activités autres que celles purement commerciale en lui versant des subventions pour ces projets.

### **Quels sont les avantages et inconvénients que propose votre modèle économique ?**

L'avantage principal est le fait que le lieu ne dépende pas des subventions pour assurer son équilibre financier, ce qui lui permet d'avoir un champ d'action élargi. L'aspect négatif cependant est qu'en cas de problème sur le lieu ou de situations exceptionnelles tel que le confinement, il n'y a pas de recette pour le lieu Le lieu est donc en train de réfléchir au développement de nouvelles offres commerciales pour palier à ce type d'inconvénient.

### **Pensez-vous que votre modèle économique influe sur votre impact social ?**

Sur cette question il faut aller au-delà de la question du business model. Le business model n'est qu'un outil pour faire tourner le lieu. C'est avant tout le lieu et l'impact de la communauté qui permet l'impact social. Le lieu permet le développement de questions et de débats d'actualités, en développant notamment des thèmes sur la pollution numérique ou l'utilité des entreprises numérique pour aider à la consommation locale. Les questions de RSE vont dépendre de la communauté. Pour illustrer ses paroles, Anthony prend l'exemple du film Thor Ragnarök lorsque la cité d'Asgard est détruite, un des protagonistes principaux explique que bien que le lieu ne soit plus, les idéaux et principes de la communauté persiste.

### **Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour mesurer votre performance sociale ? Personnels ou des plus connus ?**

Le lieu n'a pas d'indicateurs précis sur ce sujet. Il se concentre sur le nombre de personnes accompagnées et le nombre de projets créés. Il n'a pas d'indicateurs RSE ou d'efficacité sociale car sa mission principale ne s'y prête pas réellement. La réussite est plutôt définie par l'atteinte des objectifs selon un programme d'action préalable. Le programme est établi en fonction des besoins des utilisateurs et la réponse à ces derniers est un indicateur de réussite. Le lieu se base

plus sur des indicateurs de réussite qualitatif et informel, comme par exemple la capacité d'écoute, d'accompagnement et d'anticipation. Si les gens reviennent c'est un indicateur de réussite. Anthony précise qu'il serait difficile de justifier autrement la réussite du lieu.

## **Annexe 10 : Les Usines**

### **Comment s'est créé le projet ?**

Sur les usines spécifiquement, y'a 4 fondateurs qui viennent d'horizon différents, qui ont sauvé la filature. Et qui avaient pour projet de créer des espaces d'activité quel qu'elle soit ces activités, et le plus transversal possible. Donc c'est vraiment parti d'une initiative d'entrepreneurs privés qui ont créé une SCI et une association pour développer le projet et puis qui ont fédéré au fur et à mesure des entrepreneurs qui sont des résidents aux usines à Ligugé et d'autres adhérents de passage, des forces vives pour les chantiers participatifs, puis peu à peu sur les différents axes structurants du projet. Ça c'était 2009/2010, le tout début.

### **Comment définissez-vous un tiers-lieu ?**

La définition que je vais te donner c'est celle qu'on a travaillé à la coopérative tiers-lieux mais qui fonctionne pour les usines. Ce qui fait tiers-lieux selon nous, c'est la conjonction de trois dimensions. La dimension individuelle, à savoir prendre en compte l'individu dans sa totalité, peu importe d'où il vient, peu importe son parcours précédent, peu importe son implication mais de bien considérer l'individu dans toutes ses dimensions, selon le principe de Jung. En résumé, être capable d'accueillir n'importe qui et d'accompagner n'importe qui. Alors après avec des applications plus ou moins approfondis, selon le rôle du tiers-lieu vis-à-vis de la personne, il ne s'agit pas que tous les tiers-lieux deviennent éducateurs ou assistants sociaux, mais par contre qu'ils aient une connaissance très fine du territoire pour orienter n'importe qui, dans une dynamique de porte ouverte. Ensuite, la deuxième dimension, c'est la dimension collective et pas communautaire, parce que la communauté c'est fermé, en tout cas c'est connoté comme quelque chose de fermé là où le collectif se définit comme quelque chose de beaucoup plus ouvert, après tu pourras mettre en discussion ces deux notions. Et donc le collectif c'est ceux qui font, ceux qui animent, qui portent le projet de tiers-lieux. Et donc y'a autant de collectifs dans le collectif, des projets dans le projet. Le tiers est un projet en soi mais y'a pleins de sous projets. Je vois ça un peu comme des poupées russes. Donc t'as groupes à géométrie variable. Après, t'as une troisième dimension, et pas des moindres, celle de l'enjeu du territoire et donc d'être capable de dépasser les enjeux tant individuels que collectifs pour

se préoccuper d'externalités positives sur le territoire mais en allant assez loin, y'en a aujourd'hui qui sont coordinateurs de projets alimentaire de territoire, par exemple. Ce n'est pas parce que tu es coworking que tu es tiers-lieu, on voulait arriver à distinguer ce qui selon nous, était de l'open-space business de ce qui était avec une ambition d'animation, d'honnêteté, de vivre ensemble, de faire ensemble, de faire société. Voilà, à la conjonction de ces trois dimensions, y'a des zones conflictuelles aussi, et l'idée c'est de se dire qu'il faut les animer, les mettre en débat et c'est ça l'exercice démocratique, et c'est ça faire société finalement. Donc voilà à peu près le fruit de notre réflexion sur ce qu'est un tiers-lieu à la coop aujourd'hui. On n'a pas encore posé ça par écrit officiellement mais c'est ce sur quoi on s'accorde, à priori, avec l'équipe et le conseil des sages qui est à nos côtés.

### **Quelles sont les activités proposées par votre tiers-lieu ?**

Donc comme tu l'as repéré, y'a du coworking, du Fab Lab, des ateliers partagés. Donc nous on parle de briques d'activités à la coop. Puisque ça permet de dire que y'a une hétérogénéité et que y'a des complémentarités entre ces briques et que ça dépend toujours du profil de territoire et de ses besoins, ainsi que des personnes et leurs compétences. Donc en fait nous aux Usines, par exemple, on a un Fab Lab, des bureaux et ateliers, un petit open-space. On a principalement du bureau et de l'atelier individuel ou partagé avec 2/3 structures max. On a aussi une activité de jardins ouvriers, de jardins familiaux. Une parcelle de jardin partagé et puis on a tout un pan d'activité sur l'art et la recherche autours de l'art ; en lien avec le Fab Lab et en lien avec des artisans sur place qui ont des compétences qui intéressent les artistes. Aujourd'hui on a véritablement 4 grands domaines d'activité. Donc là je parle de domaine d'activité et pas de briques d'activité. On a une dimension laboratoire économique et social. Donc là-dedans on range toute la dynamique entrepreneuriale. Les ateliers, les espaces de travail type co-working, toutes les animations ponctuelles (journée européenne du patrimoine, des métiers d'arts). On a aussi mis en place un marché hebdomadaire de producteurs. Ça regroupe l'animation, la vie du lieu. Après on a une dimension Fab Lab, où là on accueille le grand public, des professionnels et des artistes sur des pratiques très larges. On n'a pas vraiment de limites en termes de compétences, on à cette chance. Sauf peut-être le textile, ou on manque peut-être de compétences mais ça ne saurait tarder. Ensuite on à la dimension recherche et création, qui est de la résidence artistique, de la coproduction et de l'accompagnement de parcours. On n'est pas lieu d'expo mais quand on fait une journée porte ouverte, on en profite pour mettre en avant les pièces fruit des résidences. Et dernière dimension, un peu fourre-tout pour l'instant. Développement durable, patrimoine, tourisme. On y range tout ce qui est activité de jardin, mais

aussi tout un travail de collecte de la mémoire de l'usine, parce qu'elle a fonctionné pendant 100 ans. On a un gros travail d'archives de l'usine. Archives matérielles et immatérielles. Parce qu'on a un des fondateurs qui a recueilli la parole des ouvriers encore en vie. Donc c'est aussi à nous de valoriser ce patrimoine là et d'en être transmetteur aujourd'hui. Après pour ce qui est développement durable, l'usine était autonome en Energie avant la cessation de son activité. Donc on réfléchit à remettre en place les turbines hydroélectriques, parce qu'en fait y'a des canaux d'eau sous toute la filature. Et pour le photovoltaïque on a une nouvelle proposition, donc y risque de s'y repencher. Après plus largement, sur un jeu de développement durable, avec un nom galvaudé aujourd'hui, la période actuelle nous fait réfléchir pour aller bien plus loin dans nos ambitions. Ce qui voudrait dire ne pas exclure l'idée d'avoir un moulin, une huilerie, des presses. On réfléchit à transformer des parties en exploitations vivrières. Ça reste en discussion, ce sont les prémices mais la volonté est bien là. Y'a un impact énorme sur la mobilisation de nos partis prenants les plus proches, à savoir les adhérents, les administrateurs et puis les résidents, et un regain de motivation ainsi qu'une exigence accrue sur les enjeux environnementaux et nourriciers.

### **Quels sont vos parties prenantes principaux ?**

Comme je te l'ai dit, on a des résidents, entrepreneurs principalement, mais aussi des structures associatives, donc tout ceux-là sont installés dans les locaux. Mais on a aussi une coopérative d'activité et d'emploi, Consortium, qui accompagne des entrepreneurs salariés qui ne sont pas dans les locaux, mais la coopérative étant dans les locaux ils bénéficient aussi des locaux et de certaines activités indirectement. On a des adhérents qui sont sur le jardin, d'autres sur le Fab-Lab, d'autres pour les événements, on a différentes entrées pour les adhérents. On a un groupe de partenaires assez énorme parce que y'a autant de partenaires que de dimensions que je t'ai détaillé. Donc quand on essaye de mapper ça le réseau est très large. On a des connexions à des échelles micros, locales, en lien avec la mairie à du très macro, au national. Donc on est hyper maillé et ancré et maintenant on rayonne à peu près sur le national. On a beaucoup de sollicitations pour savoir comment on a fait, des retours d'expérience, etc... Je n'ai pas évoqué les habitants parce qu'on a une difficulté, le fait de pas être ouvert au public à cause de la filature qui est une friche, quand même. Elle est ouverte qu'à quelques moments dans la semaine, c'est-à-dire l'open atelier du mardi soir, donc ce sont les adhérents qui peuvent y aller. On se blinde en termes de sécurité donc il faut vraiment être adhérent. C'est pour ça que les habitants qui viennent vont rapidement devenir adhérents. Le rapport aux habitants commence à se créer au travers du marché, qui est nouveau de septembre 2019. Un marché hebdomadaire le vendredi

soir. Donc ça c'est un peu la nouveauté et on a envie de sortir de nos murs pour aller plus dans le village, ça reste à travailler et on est vraiment au tout début, donc j'ai du mal à considérer cette partie prenante comme pleinement intégré parce que soit t'es adhérents, soit visiteur pendant les quelques journées portes ouvertes dans l'année.

### **Est-ce que vous utilisez des indicateurs de performance sociale ?**

Non, sauf quand on nous les demande pour les dossiers de subventions. Mais on a pas eu de réflexion sur un diagnostic avec des indicateurs. On n'a pas travaillé au-delà de ce que nous demande de travailler les financeurs en fonction des projets qui nous sont subventionnés. Donc on travail plutôt à l'intuition, à l'échange informel et après on a une personne qui est en permanence avec les résidents, sur les repas communs mensuels, on a organisé des commissions. Voilà, ce type de fonctionnement, et on travail vraiment le lien de plus en plus avec le groupe de résidents. Qui était dans une posture, un peu « consommateur », parce qu'on ne leur accordait pas assez de temps. L'équipe salarié était pas assez dispo pour passer du temps avec eux et les administrateurs non plus. Là on est en train de basculer un peu différemment les priorités, pour autant on n'a pas d'indicateurs mais les pratiques évoluent. Pour le moment on peut plutôt considérer ça comme du bons sens, de l'intuition mais y'a pas quelque chose de construit, structuré, de façon stratégique et très rationalisé. On s'adapte en permanence et on observe, et on se réadapte, et on réobserve. C'est vrai que les tiers-lieux n'ont pas de mesure d'impact et à la coop on en fait pas non plus, ça reste nouveau. Par contre on a un observatoire de l'évolution des tiers-lieux depuis longtemps, depuis le tout début. On n'appelait pas ça mesure d'impact mais peut être que c'est ça aussi.

### **Plus largement est même sans prendre en compte des indicateurs quels ont été vos impacts sociaux ?**

La actuellement on est au maximum de nos capacités d'accueil sur site, y'a une liste de personnes qui voudraient s'installer mais les espaces adaptés manquent pour le moment. C'est la SCI qui emprunte pour créer les espaces et les membres fondateurs ne peuvent pas emprunter plus, ils sont au maximum de la capacité d'endettement. Donc on est limité par la capacité financière pour accueillir de nouvelles personnes. La demande n'a jamais cessé, on a des métiers très orienté artisanat d'art mais on a de plus en plus de corps de métiers, de bouche, qui se rapprochent de nous. On a un herboriste, un boulanger, un coiffeur aussi. En tout cas y'a un effet de marque à vouloir être aux usines. La dimension collective attire énormément de personnes et après sur les structures à l'intérieur, elles ne sont pas toutes en bonne santé

financière. On a des profils d'activités précaires avec des modèles économiques aussi fragile que les tiers-lieux, sinon plus pour certains. C'est aussi pour ça qu'avait été créé le projet, pour faciliter la mise en œuvre de projets quels qu'ils soient et lever au maximum les freins qu'on sait nombreux en termes d'accès aux espaces de travail, parce que c'est très couteux. Pour l'instant on a eu un turnover naturel mais pas lié forcément à des fermetures de structures, plus à des évolutions de parcours des porteurs de projet, qui change d'activité parce qu'ils ont envie de faire autre chose. Par contre, plus prochainement on va peut-être avoir des difficultés pour certains de nos résidents actuels. On a donc fait une réunion pour voir comment le collectif pouvait soutenir les structures et faire en sorte qu'elles puissent passer le cap, ou changer de projet mais accompagner le nouveau projet de la personne qui a intégré le collectif et qui sans elle n'aurait pas le même visage. Il y'a beaucoup d'incertitude en ce moment.

### **Le budget rentre il en compte dans le choix des indicateurs ?**

Non, je ne pense pas. Pour ce qui est des indicateurs demandés par les collectivités, les financeurs, on joue le jeu. On a eu un fond européen avec des comptes à rendre, mais on à pas ressenti le besoin de passer par des indicateurs ultra précis sur la RSE pour avoir une démarche, on va dire de bon sens, humain. Parce que les fondateurs et l'équipe salarié, depuis le départ, sont toujours dans cette dynamique d'être en constante interaction avec les résidents, les adhérents et du coup y'a une prise avec les parties prenantes directe qui fait que ça remonte en permanence, donc ce qu'on comptabilise à fond c'est les heures bénévoles, les espaces mis à disposition gratuitement. Après notre appareil comptable ne valorise pas d'autres contributions ou flux qu'on a pourtant bien en présence. C'est-à-dire tous les échanges, le prêt de matériels d'un résident à l'autres, de l'association à l'un des résidents, ou encore l'utilisation d'outils de bureaux qu'on ne fait pas payer. Y'a tout un tas de choses mises en communs qui sont pour l'instant pas mesuré mais qui se font. Sinon y'a par exemple la gestion comptable en 3 capitaux, mais ça demande vraiment de change de logiciel mentalement et opérationnellement. L'enjeu c'est d'intégrer dans sa compta analytique les enjeux environnementaux et humains en plus de ceux économiques et de dire que par exemple si tu pollues un sol, y'a un amortissement du coup de pollution. Donc là où t'es bénéficiaire économiquement, t'es déficitaire écologiquement. Ça sert à surveiller tout l'impact environnemental et social, par exemple sur l'homme, si t'as des arrêts maladies régulièrement ça devient du déficit, y'a rien de bénéficiaire dans l'activité si t'as foutu en vrac toute ton équipe ou certaines parties prenantes. Y'a des cabinets d'experts comptables qui sont en train de développer ça sur certaines structures pour développer une expertise, ce qui est embêtant c'est de devoir chiffrer des choses qui ne sont pas vraiment

chiffrables, l'enjeu de la vie, c'est dur. C'est dur de chiffrer ça pour le mettre dans le système chiffre, et en même temps, si certains ne comprennent pas sans les chiffres peut être qu'il faut jouer le jeu de chiffrer, c'est une question que moi-même je me pose.

### **Quel est votre modèle économique ?**

On est sur un modèle économique pluriel avec des subsides publics en décroissance. On a développé une capacité d'autofinancement. On est quasiment à 60%-30% de mémoire. On de la subvention c'est vrai, on est en changement d'échelle donc on continue de percevoir de l'amorçage. Mais on développe de la prestation et de l'activité auto financé et puis après, y'a toute cette part d'économie domestique qui pour l'instant n'est comptabilisé que sur la dimension bénévolat et mise à disposition d'espaces. Mais qui, si on comptabilisait exhaustivement, comme je viens de te le dire, pourrait aller bien plus loin. Les chiffres pour les usines c'est 4% des fonds qui proviennent de la location d'espaces de travail, 1% d'adhésions et cotisations ; 63% de subventions, 1% de revenus provenant d'ateliers diverses, 2% de la vente de produits et 8% de fondations. En sachant qu'on est toujours en changement d'échelle. On à pas encore stabilisé le projet puisqu'il continue de se développer et c'est pour ça qu'on reste encore largement subventionné.

### **Quels sont les avantages et inconvénients que propose votre modèle économique ?**

L'inconvénient il est évident, c'est une trop forte dépendance aux subventions publiques, ce qui peut être fragilisant si l'un des acteurs ne soutient plus l'initiative. C'est une constante négociation qui prend du temps qu'on ne passe pas à produire des choses intéressantes et de la valeur ajoutée pour le collectif, le territoire. Après par contre quand on remplit une mission d'intérêt général c'est évident qu'on est légitime à aller solliciter des subventions publiques. Mais faut y réfléchir avant de s'engager dans le processus de demande de subvention, au temps que ça va prendre et au réel intérêt d'aller la chercher. On ne va pas aller forcément demander pour 4000€, du moins ça se réfléchis. Quand on arrive à une certaine échelle de structure on cherche plus à créer des dossiers pour 1000€. Tu vas plutôt demander 10 000€, 20 000€. C'est beaucoup de temps d'instruction et beaucoup de temps de gestion, surtout quand on a des fonds européens qui demandent des justificatifs très précis et nombreux. Donc ça demande d'avoir une ingénierie. Nous on l'a, mais ça à un cout une ingénierie pour gérer les fonds publics. Voilà pour les inconvénients.

Et les avantages c'est que ça offre la possibilité d'expérimenter. Et aussi de discuter avec les personnes avec une vision plus macro avec des enjeux de territoires qui dépasse le porteur de projet. C'est aussi des chargés de mission qui accompagnent chaque porteur de projet qui sont intéressent à rencontrer et porterons la parole du territoire peut être différemment que nous et qui nous permettrons de critiquer, questionner et être plus exigeant dans le projet. Donc ça aussi c'est chouette, on est dans une relation partenariale, on ne les voit pas que comme des financeurs.

### **Pensez-vous que votre modèle influe sur votre impact social ?**

Oui, quand je te dis qu'on passe du temps à faire des dossiers plutôt qu'à être en face du public, il y'a un impact. Clairement si on avait un autre modèle avec plus d'auto-financement qui soient pérennisés, on dégagerait du temps pour faire autre chose que de remplir des dossiers de subvention et du temps qui serait d'avantage au bénéfice du public et des parties prenantes. En fait ça c'est vrai pour toutes les structures de l'ESS. Tous mes collègues de promotions qui sont 20 ans plus âgés que moi me disent « mon boulot s'est transformé en écriture de dossier », donc certes c'est le boulot d'un dirigeant mais pas seulement, tu finis par perdre le lien avec le terrain.

### **Lors d'un précédent un interview avec un centre social on m'a parlé du problème d'être à l'inverse « esclave » de l'autofinancement ?**

Nous on ne va pas chercher à être complètement autos financées, mais avoir un équilibre dans le soutien des collectivités et un auto-financement ça assoit la structure différemment, t'as un autre rapport de force avec le financeur public. Quand tu es capable, de toi-même, de créer une activité qui complète l'apport public, tu peux aussi lui dire que t'as pas besoin de lui uniquement. Ça change le rapport, t'es moins dans le fait de quémander. Mais je comprends pleinement cette vision-là, surtout dans un centre social, qui est tourné uniquement vers l'intérêt général et pas comme nous avec une dimension entrepreneuriale. Et ce qu'il ne faut pas oublier sur le fait que les structures tels que la nôtre sont légitimes à demander des aides publics, c'est que toutes les structures de France sont aidées par l'état, quelles qu'elles soient. Les entreprises sont aidées par l'état via le crédit d'impôt. Y'a pleins de façons d'aider les structures, c'est qu'une histoire d'action du flux monétaire, si on prend une hauteur c'est ça l'histoire donc c'est bien de se le rappeler pour arrêter de se dire « Oh on demande beaucoup d'argent à l'état ». Ça fait partie du jeu, on joue un rôle, on les sert, ils nous servent. On devient interdépendant et c'est normal du coup. Mais dégager du flux par toi-même, ça permet une autre sécurité quand un acteur public t'es défaillant. Poitiers jeune qui est subventionné à 80% par Poitiers c'est très

dangereux. Si le maire est remplacé par quelqu'un qui n'adhère pas du tout au projet, qu'est-ce que tu fais de tes 7 salariés ? Ce n'est pas avec une vente de crêpe que tu vas faire tourner la boutique. Quand je parle de rapport de force c'est ça, ici l'association est soumise.

### **C'est quoi la force des usines en général ?**

Je pense que c'est cet ancrage dans le territoire et les compétences du collectif. Un collectif hyper diversifié qui est capable de faire presque tout. C'est ça la force je pense, et puis beaucoup d'envie, c'est un bon moteur.

### **Annexe 11 : La MDE**

#### **Comment s'est créé le projet ?**

Je vais faire une genèse rapide mais assez complète quand même, en 2013 y'a eu un changement de direction à la tête de la structure Maison des Etudiants de l'Université de Poitiers. Une structure qui est partie intégrale de l'université, ce n'est pas une asso, c'est un service de l'université, donc la nouvelle direction avait pour but de faire venir les étudiants dans le lieu. C'est un bâtiment qui fait 2600m<sup>2</sup>, qui contient une salle de spectacle qui fait 800 places debout, une cafétéria qui est la propriété de l'université mais en gestion du Crous. Ensuite on a tout une partie sur l'aile droite du bâtiment qui contient le service culture de l'université, les services administratifs associés à celui-là et des espaces qui sont mis à disposition d'associations conventionné avec l'université, en l'occurrence la FEV, qui est la Fondation des Etudiants pour la Ville, il y'a aussi une association qui vise à accompagner les étudiants en situations de handicap sur le volet extracurriculaire, une asso qui s'appelle Maeva en charge de l'accueil et de l'accompagnement des étudiants internationaux hors-contrats et ensuite Radio Pulsar, une radio locale qui travaille avec des contenus majoritairement faits par les étudiants. On a aussi une épicerie sociale et solidaire. L'objectif c'est vraiment de se dire « qu'est-ce qu'on fait de ce lieu ? », qui a des outils et des infrastructures très intéressantes mais que les étudiants n'investissent pas. Y'a eu tout un travail d'atelier avec l'agence de co-design prima terra. L'objectif était de mettre les usagers du lieu autour de la table pour concerter un redéploiement total des locaux avec toute une nouvelle organisation et d'en définir les objectifs. A ces ateliers on trouvait les associations qui étaient hébergés dans le lieu, les services et les étudiants qui souhaitaient participer : les représentants des syndicats étudiants, les grosses associations, la vice-présidente étudiante et les étudiants qui ont voulu s'investir. Ce qui est ressortis de cette consultation, c'est que les étudiants recherchaient plutôt un lieu qui facilitait la relation sociale,

qui un lieu qui fasse la promotion du développement durable, un lieu solidaire et un lieu déconnecté. Y'a eu une espèce de stop sur le numérique. L'idée d'un incubateur associatif, un lieu de détente, un lieu pour travailler autrement, etc... Donc y'a eu toute cette phase de consultation et en même temps, pour suivre cette démarche on a été soutenu par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) via un dispositif qui s'appelle IDEFI Paré, qui est un dispositif universitaire qui dispose d'une enveloppe de 4,8 millions d'euros en 2013, pour monter des projets, pour la réussite des étudiants. Donc on a réussi à inscrire notre projet comme étant un facteur de réussite étudiante et multiplier le budget par 5 de l'ANR là-dessus. En parallèle des ateliers on a commencé à imaginer toute la restructuration des locaux pour répondre à la demande des étudiants. Donc ça a permis de relibérer énormément d'espace et de venir créer en ce lieu un espace détente, jeux en commun, etc... Un espace de co-working d'une centaine de personnes, une cuisine partagée et la libération de salles de réunions. Tout ça en lien avec les étudiants. En plus, y'avait une forte volonté d'être dans une démarche de développement durable, alors on a passé un contrat avec une recyclerie de Poitiers qui s'appelle la Regratterie, qui a récupéré les matériaux de l'université pour venir construire tout le mobilier qu'on est venu mettre en place dans le lieu tout en faisant participer les étudiants à la construction du mobilier. L'idée une fois qu'on avait fait le lieu c'est de le faire vivre et d'associer ça avec le développement d'un service vie étudiante, vie associative. Pour répondre à ces deux demandes des étudiants, de venir impulser une dynamique des étudiants sur l'université et toute la notion d'incubation associative et d'accompagnement. C'est là où ça a pris, on a augmenté cet axe là au niveau des services de l'université en venant créer initialement un poste chargé de mission associative avec deux personnes qui s'y sont succédés avant mon arrivée. On arrive maintenant à un pôle de 3 postes, un en CDI et deux postes en contractuel, qui propose un vrai service accompagnement de la vie associative. Puis la création d'outils ; mutualisation de matériel, équipe associative, information, prêt de salles, dont la salle de spectacle, et accompagnement et aide à la recherche de financements. L'idée c'était vraiment de venir impulser une offre de service qui venait faire remonter tout le tissu associatif universitaire, pour donner un ordre de comparaison, en 2016 on était autour de 30 projets accompagnés et financés par l'Université, actuellement on est plutôt autour de 150. Y'a eu un énorme bond, avec comme stratégie de dire, « on ouvre les vannes, on accompagne tous les projets », pour vraiment venir augmenter le tissu associatif et créer en 3 ans un appel d'air pour montrer qu'il y'a un tissu associatif à l'université. Donc là on rentre dans une deuxième phase qui est celle de la montée en compétence des étudiants, y'a d'abord une évaluation des compétences et ensuite y'a tout le volet développement économique où les associations

deviennent employeuses, où elles génèrent une activité économique. Après y'a tout un volet accueil et orientation des étudiants dans les lieux, c'est le volet information, mise en relation, etc...

### **Quelles sont les activités proposées par votre tiers-lieu ?**

Y'en a peut-être que j'oublie, y'a aussi tout le volet culture qui est présent sur le lieu, où on va avoir toute une programmation de concert de musique actuelle, trois festivals, des ateliers de pratique artistique, des studios de répétition de musique. C'est peut-être là où on dispose d'une richesse en comparaison avec d'autres universités, c'est qu'on dispose d'un service vie associative et service culture qui se retrouvent au même endroit en bossant sous la même direction. Ce qui n'est pas le cas de toutes les universités et qui permet vraiment d'avoir un travail commun. Du coup les deux services sont très liés. Ça nous a permis de lancer y'a un an et demi l'appel à projet Impulsion, à destination des créations artistiques étudiantes. Justement dans cette dynamique de développement économique et de professionnalisation, on vient accompagner de jeunes compagnies mais c'est aussi ouvert à la musique et aux beaux-arts, etc... Donc en un an on passe du stade jeune création étudiante à un stade professionnel, avec diffusion des œuvres etc... Grâce à un gros soutien financier à l'échelle nationale et puis tout le volet accompagnement. On s'est vraiment mis sur cet axe, on a remplacé le saupoudrage financier par l'accompagnement.

### **Comment définissez-vous un tiers-lieu ?**

Nous on va être sur un lieu qui va être pile entre le lieu d'étude et le domicile. On construit le lieu comme des alternatives à ces deux lieux. On a un lieu où on étudie et on travaille autrement et un lieu où on vit et on étudie des projets autrement. On est vraiment sur cet entre-deux là.

### **Quels sont vos parties prenantes principales ?**

Principalement l'université, donc on a tout le panel de service universitaire. Avec toute la partie instance politique aussi, parce qu'il ne faut pas oublier que ces structures qui sont ultra politiques. On a une gouvernance politique et une gouvernance fonctionnelle avec des liens plus ou moins étroits selon le service, selon le projet, etc... Si on élargit un peu le plan on va énormément travailler avec l'agglomération de Poitiers en lien direct avec les services de vie étudiantes et de développement économique et aussi le service culture. Ensuite on va avoir le CROUS, qui a la particularité d'avoir le même territoire d'implantation que nous. On travaille à la fois sur Poitiers avec la maison mère qu'est la maison des étudiants, et derrière on va avoir

la déclinaison de nos services à Niort, Angoulême, Châtellerauld et le Futuroscope. Le Crous a aussi son antenne à Poitiers mais le Crous travaille aussi là. On ensuite tout le volet relation partenariale, que ce soit avec les structures culturelles du territoire ou les collectivités locales avec la région qui intervient. La région on va l'avoir à la fois sur le volet culture et à la fois sur le volet jeunesse et vie associative. Et ensuite d'autres acteurs, fondation université de Poitiers et l'ANR.

**Quels sont les indicateurs de performances, quels résultats apportent-ils et si vous n'en avez pas, quels ont été les impacts sociaux ?**

En termes d'évaluation c'est assez simple, je remplis une grille d'indicateur pour l'ANR. C'est plutôt par projets et c'est ultra large. Je vais venir mesurer projets par projets et selon chaque projet je vais mettre des indicateurs un peu différents et ensuite dispositifs d'accompagnements par dispositifs d'accompagnements. J'ai toute une grille d'évaluation, par exemple tout à l'heure je parlais rapidement du matériel mutualisé, je vais avoir toute une grille d'évaluation sur le matériel, sur chaque site je vais avoir l'utilisation des tonneaux en nombres de jours de sortie, par style de projets. Je vais avoir la même chose sur le matériel vidéo. Et ensuite je vais avoir des évaluations sur tout le volet vie associative, nombre de projets accompagnés dont financièrement ou simplement ingénierie de projets. Le nombre d'étudiants concernés, avec une analyse un peu plus fine, un axe sur l'accueil des étudiants et du coup un ratio sur le volume d'étudiants engagés, le nombre d'étudiants de primo arrivants, c'est-à-dire entrants à l'université de Poitiers. Une répartition femme/homme. On est sur un volume de 12 000 étudiants avec qui on est en contact à travers les associations, dont 18% sont primo-arrivants, ça c'est un indicateur de réussite plutôt intéressant. Le nombre de porteurs de projets, le nombre d'associations, le nombre de formations mises en place, etc... Et ensuite l'animation du lieu, le nombre de projets et de partenariats qu'on a eu dans le lieu. Une évaluation plus fine par projets, toute la partie formation ultra importante. Et après tout l'effet des assos hébergés, c'est-à-dire évaluer l'impact que cette organisation-là, possède sur les associations au sein de la Maison des Etudiants, avec des associations qui sont devenu employeuses, donc avec un suivi de leur masse salariale, un suivi de leurs activités en matière de service civiques, de stagiaires, l'évolution de leur budget, etc... On héberge quatre assos avec une gouvernance intégralement étudiante qui vont générer de l'emploi et des services civiques. C'est des gens qui sont venu, ont été accompagné et sont devenus employeurs.

### **Est-ce que le budget rentre en compte dans le choix des indicateurs ?**

Oui ce sont des orientations de budgets, c'est-à-dire que comme tout, ce sont les financeurs qui tiennent un peu la corde et ça oriente de fait les projets. La nos indicateurs sont basés sur la grille de l'ANR. Parce qu'on a une dotation université, en quelque sorte nos fonds propres. Et ensuite y'a les aides en nature et financières, en l'occurrence l'ANR est venu financer tout le développement du lieu à hauteur de 90 000€. Elle aide chaque année sur différents projets à hauteur de 20 ou 25 000€ et ensuite elle vient nous abonder en poste. J'étais sur l'un de ces postes jusqu'à l'an dernier et donc par poste on est sur un équivalent de 33 000€ et on en a actuellement 4. On est sur une grosse part de financement lié à ça. Et après en effet toute la problématique qu'on a dans la construction et le financement de ce lieu, c'est que quand moi je suis arrivé y'avait uniquement un budget sur la culture et rien sur la vie associative, étudiante et tiers-lieu. Donc l'objectif c'est de venir sacraliser un budget dédié à ce service là pour venir justifier de l'utilisation de poste et maintenir la dynamique.

### **Quel est votre modèle économique ?**

On est sur une structure au complet, hors RH qui avoisine un million d'euros tout projets confondus, à la fois toute la partie culture, subventions et la partie bâtiment et administrative. Le souci maintenant c'est qu'on a des inégalités. Pour donner un exemple on va avoir des subventions colossales et à côté de ça on a 5000€ à l'échelle du bâtiment pour gérer tout l'entretien à l'année, etc... Dans ces un million d'euros on a une partie dotation qui est la partie service et représentent environ 60% du financement total et ensuite le reste vient de la subvention mais principalement sur la culture. Finalement on a peu de financement directement lié à la dimension tiers-lieu. Ensuite on génère une partie de recettes à hauteur de 60 000€ par an, qui sont liés principalement à la location de la salle de spectacle et aux prestations inhérentes autour de ça, la sécurité, les intermittents, etc...

### **Quels sont les avantages et inconvénients que propose votre modèle économique ?**

Notre dotation est tout le temps en train de bouger, même avec la CVEC qui est venu fortement abonder le volet étudiant au sein des universités, donc ça a permis de venir structurer et redonner de l'importance au projet. Après nous le fait d'être dans la fonction publique nous donne peu de marge de manœuvre finalement. On ne peut pas du jour au lendemain dire « allez on va louer la salle de spectacle tout le temps à la place de 10 fois dans l'année », ensuite on est guidé par toute une instance politique dont l'objectif n'est pas de faire du chiffre et de la recette à foison.

Donc forcément ça nous limite dans l'obtention de financements propres. Donc tout notre travail sur la base de subventions. Autant dire qu'à l'heure actuelle et notamment cette année c'est assez compliqué. Après y'a aucun lieu qui n'a bénéficié comme nous de l'ANR, l'université nous ouvre des portes qui permettent de déclencher des gros financements. Après il faut voir sur la durée comment ça s'étale. On est rarement sur un financement de fonctionnement, à part nos dotations rien n'est pérenne. On est obligé d'aller chercher des nouveaux financeurs au fur et à mesure soit d'entretenir une continuité avec les financeurs. On est sur un volet social important, les concerts sont quasi gratuits, on fait 500€ de recettes sur un concert. Notre budget repose pas du tout sur le volet recette et la rentrée d'argent en direct.

### **Pensez-vous que votre modèle influe sur votre impact social ?**

Oui forcément, après le fait de ne pas avoir de pression financière nous permet de aider énormément. C'est aussi un des enjeux du lieu de pouvoir aider n'importe qui n'importe quand. Et je pense que notre modèle permet ça. Après on a énormément de contraintes, on ne fait pas ce qu'on veut puisqu'on est lié au marché public, y'a des règles bien particulières dans l'université. Après nous on a l'avantage d'avoir un public à peu près captif et d'avoir la ligne de l'université et son travail pédagogique. Donc oui le modèle influe notre impact social, on est sur une période et nos financeurs visent justement ça, une émancipation et une orientation des étudiants. Notre enjeu, au regard de de l'enseignement, la formation et de la recherche c'est de venir à faire un peu le poids face à ça.

### **Annexe 12 : La K7**

#### **Comment s'est créé le projet ?**

Alors assez simplement, en fait on est deux particuliers, mon compagnon et moi, qui sommes à la base danseurs amateurs. On cherchait avant tout un endroit pour pouvoir créer un lieu dedans, il s'est avéré qu'on a trouvé un lieu formidable, une vraie friche industrielle qui impliquait beaucoup de travail, on s'est dit « Bon on va essayer ! », et finalement le projet s'est beaucoup transformé, il a évolué surtout avec les gens qui sont venus et les idées qui sont venues avec les gens. On n'a toujours pas de salle de danse du coup ! Voilà, c'est un projet qui continue à se développer et qui mets beaucoup de temps à se développer et c'est directement lié au modèle économique. Au niveau des statuts, on a fait une association en 2017 pour structurer le projet et voir comment on pouvait développer les activités en lien avec l'association. L'association est là principalement pour les chantiers participatifs, lors d'événements plutôt

publics qui nécessitent un cadre légal. Après l'association ça reste deux personnes, c'est-à-dire les propriétaires. Aujourd'hui le problème c'est que les adhérents ne viennent pas pour contribuer à la réflexion autour du lieu, mais pour profiter de ce que le lieu propose, jardins et espaces dans un second temps.

### **Comment définissez-vous un tiers lieu ?**

Très concrètement avant qu'on me dise qu'on était un tiers-lieu je ne savais pas que nous en étions un. L'idée avant tout c'était de créer un lieu de vie, où il puisse se passer pleins de choses différentes avec des gens venant d'horizons totalement différentes et qui pourraient se rencontrer à cet endroit-là, dans le cadre d'activité distinctes. Et pour la généralité c'est ça le tiers-lieu, un lieu où vous pouvez faire de multitudes de choses avec des gens très différents dans un cadre participatif, coopératif. Dans une dynamique de biens communs et de savoir vivre ensemble. Voilà c'est ma définition qui colle le mieux au sujet.

### **Quelles sont les activités proposées par votre tiers lieu ?**

Ça dépend des périodes, c'est beaucoup lié aux personnes qui peuvent évoluer sur le site. Aujourd'hui on fait principalement de la location d'espaces, de l'organisation et de l'accueil d'événements liés au public. On a des jardins partagés, on a un atelier d'artisans, c'est une SCOP qui fait du low-tech. Et en prévision une salle polyvalente avec un coin cuisine de restauration rapide avec des produits bios, locaux, etc... Un bar associatif, une salle qui fera des spectacles vivants et un atelier d'une trentaine de m<sup>2</sup> pour un artisan d'art où d'autres types d'activités qui cadrent avec les valeurs du lieu.

### **Quels sont vos parties prenantes principaux ?**

Les parties prenantes principales qu'on a, ça va être deux grosses associations du territoire, une qui est le centre socioculturel de cap sud, situé à proximité de chez nous et l'autre ça va être une asso qui s'appelle Unicité. Ce sont des structures qui sont venues nous aider simplement dès le début et qui sont toujours là 4 ans après pour nous filer un coup de main. Après ce sont principalement les particuliers parce qu'on a pris de notre côté la décision de ne pas solliciter les collectivités locales, pour pouvoir décider de ce qu'on fait et pouvoir faire comme on veut et ne pas avoir de comptes à rendre c'est assez simple. Et on s'est très vite rendu compte que ce qui était défini comme tiers lieu aujourd'hui par les collectivités et à mon goût très limité. C'est-à-dire que si vous ne faites pas du Fab-Lab ou ne faites pas de co-working, vous n'êtes pas un tiers lieu pour tout ce qui est financement. Donc on s'est dit qu'on allait faire quand

même, mais autrement. On a aussi des professionnels, des indépendants qui viennent travailler dans les locaux et donner leurs ateliers et leurs cours en louant la salle. Ces personnes restent à proprement parler des consommatrices du lieux, elles n'alimentent véritablement les prises de décision à la K7. Malheureusement les tendances qu'on a, ces soit des consommateurs, soient des gens qui participent mais ce n'est pas évident. Au départ le projet était véritablement plus collectif mais au fur et à mesure les gens sont partis parce que c'est un projet d'envergure qui nécessite beaucoup de travail et à un moment donné le bénévolat ça ne paye personne. Donc à un moment les personnes ont décidé de faire d'autres choses et on ne leur en veut pas. En tant que propriétaires on continue de développer de notre côté avec les gens qui nous soutiennent encore et jusqu'à présent.

**Quels sont les indicateurs de performance que vous utilisez pour mesurer votre performance RSE ?**

On travaille en termes de communication avec les réseaux sociaux principalement et surtout Facebook, donc ça peut nous donner une légère indication sur le nombre de personnes qui suivent la page et qui réagissent mais dans la réalité, ce qui me permet d'évaluer un petit peu ce qui se passe c'est plutôt de croiser des gens qui vont me dire « Ahh la K7 c'est vous d'accord ». Cela dit, sur le nombre de personnes qui nous disent ça, et le nombre de personne qui viennent, y'a quand même une marge énorme. Ce qui est intéressant quand même c'est de voir que ça suscite la curiosité et que les personnes se disent « Poitiers ça bouge, il se passe des trucs ». Même s'ils ne s'investissent pas forcément, avoir en tête que le territoire bouge et qu'il y'a des acteurs, qui peuvent être des personnes lambda, qui font en sorte que ça continue d'évoluer dans un sens un peu plus serein et un peu plus humain. Donc les indicateurs ce n'est vraiment pas quelque chose qu'on a mis en place, parce qu'on a énormément de travail à faire ici. Donc on se concentre sur ce qui est nécessaire en priorité, le développement du lieu lui-même, et puis on verra quand on aura le temps et les moyens humains ?

**Plus largement est même sans prendre en compte des indicateurs quels ont été vos impacts sociaux ?**

Notre travail a permis de mettre en relation des entreprises, des associations, des particuliers et parfois des projets sortent de là. Ces projets ont peut-être pas eu lieu chez nous mais en tout cas on à crée ce premier contact qui permet aux choses de se développer. On a au moins cet avantage-là de permettre des relations qui n'auraient peut-être pas eu lieu dans d'autres contextes.

### **Le budget rentre il en compte dans le choix des indicateurs ?**

Oui les moyens humains, si on a le temps pourraient permettre de se pencher plus sur ces détails qui vous semblent important mais qui pour nous sont malheureusement passé en arrière-plan pour que le lieu puisse se maintenir. C'est moche mais le nerf de la guerre c'est l'argent et notre réalité est aussi économique donc on est obligé de faire en sorte que le lieu existe sur ce plan avant de développer d'autres choses.

### **Quel est votre modèle économique ?**

Donc les sources de financement ce sont principalement des apports personnels, ensuite on la location d'espaces. On a fait la première année une demande de financement participatif dans le cadre d'un chantier bien spécifique. Je dirais qu'aujourd'hui la location d'espace c'est 90% des revenus et ça permet de payer quasiment toutes les charges. Ensuite apports personnels ça va être à hauteur de 9% et le dernier 1% ça va être les adhésions. En sachant que la part va être plus importante prochainement, en sachant qu'on va réinvestir dans le lieu avec nos fonds personnels pour pouvoir développer des parties plus spectacle vivant parce que ça demande énormément de sous. Ensuite on fera peut-être appel aux particuliers, on trouve ça bien que les gens qui fréquentent le lieu se mobilisent parce que ce n'est pas la même dynamique, pas les mêmes motivations et ça permet aux gens de se dire qu'ils ont contribué à l'évolution du lieu.

### **Quels sont les avantages et inconvénients que propose votre modèle économique ?**

Les avantages c'est qu'il s'autofinance, en tout cas dans la partie vraiment charge, c'est-à-dire que si on considère que je ne suis pas salarié et que je passe tout mon temps, ça paye au moins ça. Les inconvénients c'est que dans une période comme celle du confinement y'a plus personne. Donc voilà il faut trouver d'autres solutions. En tant que particuliers on a 12 000€ de charges avec la K7. En cas de mauvaise année ça peut être compliqué pour nous. Chaque personne qui va louer chez nous à, sans nécessairement en être conscient une responsabilité sur nous.

### **Pensez-vous que votre modèle influe sur votre impact social ?**

On n'a pas de subventions mais on reste connu de la collectivité, y'a des relais qui se font. Notre modèle permet par exemple à un particulier de venir faire son anniversaire via une location de salle et ainsi découvrir l'existence des activités proposées par le lieu. Activités qu'il n'aurait peut-être pas découvertes sans le désir de fêter son anniversaire.

# Annexe 13 :

## AUTO-DIAGNOSTIC RSE - TIERS-LIEUX

**Définition de la RSE : La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.**  
 La démarche consiste pour les tiers-lieux à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité.

**Cet auto-diagnostic va vous donner un aperçu sur la façon dont le développement durable est pris en compte dans votre tiers-lieu et vous permettre d'identifier vos pistes de travail pour bâtir votre stratégie selon 5 critères : Gouvernance, Management, Politique commerciale, Environnement, Implication territoriale et citoyenne.**

- **Pas prioritaire** (le tiers-lieu n'est pas concerné ou l'enjeu est faible au regard de l'activité ou la typologie du tiers-lieu)
- **A prévoir** (action encore inexistante, rien n'est mis en place pour l'heure)
- **Prévu** (des actions sont mises en places ou prévues à court terme mais ne sont pas pleinement déployées)
- **Déjà engagé** (des actions sont mises en places - les résultats sont suivis - plans d'actions formalisés - actions dont l'organisation est fière)

| Réponses    |       |           |                 |
|-------------|-------|-----------|-----------------|
| Déjà engagé | Prévu | A prévoir | Pas prioritaire |

Mettre une croix (X) dans la colonne correspondante.

### 1 - GOUVERNANCE (Pilotage du tiers-lieu / stratégie en matière de RSE)

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a formalisé ses engagements DD (plan d'actions, feuille de route, politique, charte ...) et des indicateurs associés  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a identifié au sein de son organisation un ou plusieurs responsables pour les questions sociales, environnementales ou développement durable  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> La RSE fait partie des valeurs de la direction (elle est motrice, particulièrement impliquée...)  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les attentes sociales et environnementales des parties prenantes vis-à-vis du tiers-lieu sont connues...  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ... celles des salariés ?   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ... celles des clients/usagers ?  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ... celles des fournisseurs/prestataires ?  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ... celles des acteurs publics locaux ? (subventions, marchés, agréments...)  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ... celles des partenaires ? (têtes de réseaux, organismes co-contractants...)  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ... celles des habitants du territoire ? des acteurs du territoire (entrepreneurs, agriculteurs...)?  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ... celles des associations locales ?   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Une formation Développement Durable a été dispensée auprès de l'ensemble des contributeurs bénévoles et/ou salariés   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les processus de décision au sein du tiers-lieu intègrent les principes de la RSE : transparence, éthique, respect des intérêts des parties prenantes du tiers-lieu, possibilité pour les salariés et/ou administrateurs et/ou contributeurs bénévoles d'être associés aux décisions stratégiques ... |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> L'évaluation partagée de la démarche DD avec les salariés, les adhérents, les partenaires essentiels est prévue, les participants sont identifiés   |  |  |  |  |

### 2 - MANAGEMENT (Politique Managériale et Sociale du tiers-lieu)

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Des actions sont menées pour garantir la santé et la sécurité des utilisateurs du tiers-lieu   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a mis en place une politique en faveur des personnes en situation de handicap  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les utilisateurs sont encouragés au sein du tiers-lieu à acquérir de nouvelles compétences   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a mis en place une politique pour favoriser le bien-être au travail: lutte contre le stress, solidarité dans les équipes, respect, fierté d'appartenance, services aux utilisateurs... |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a mis en place des actions pour favoriser la diversité (hommes/femmes, seniors/juniors, personnes en difficultés sociales...) et l'égalité des chances                                 |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Des outils de communication et de dialogue à destination des utilisateurs existent   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les attentes et la satisfaction des utilisateurs du tiers-lieu sont mesurées régulièrement   |  |  |  |  |

### 3 - POLITIQUE COMMERCIALE OU DE QUALITE DES SERVICES RENDUS

#### Action vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants :

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a intégré des critères sociaux et/ou environnementaux pour la sélection de ses fournisseurs et sous-traitants |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu privilégie, lorsqu'elle le peut, les fournisseurs et sous-traitants locaux                                    |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Une politique d'achats responsables est formalisée et mise en place   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu engage des relations durables avec ses principaux fournisseurs et sous-traitants                              |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les fournisseurs/sous-traitants/partenaires sont incités à mettre en place une démarche DD au sein de leurs entreprises     |  |  |  |  |

#### Action vis-à-vis des utilisateurs/clients/usagers/adhérents :

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Les utilisateurs/clients/usagers/ adhérents sont clairement informés sur les produits et services (composition des produits ou construction des prestations, conditions d'utilisation, risques éventuels, engagement qualité, modalités de résiliation des contrats ...) |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les attentes des utilisateurs/clients/usagers/adhérents en matière de développement durable sont connues et clairement identifiées   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu répond aux attentes de ses utilisateurs/clients/usagers/adhérents en termes de qualité des produits et services, de service après-vente, d'assistance et de résolution des réclamations  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Des enquêtes de satisfaction utilisateurs/clients/usagers/adhérents sont réalisées et un plan de progrès sur leur niveau de satisfaction est engagé  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Une charte (ou politique) Développement Durable a été rédigée et est communiquée à vos utilisateurs/clients/usagers/adhérents.   |  |  |  |  |

### 4 - ENVIRONNEMENT

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a un plan d'actions visant à réduire sa consommation de ressources : énergie, eau, carburants, matières premières ...   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu utilise autant que possible des matières premières recyclées ou renouvelables   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a un plan d'actions visant à réduire ses impacts sur l'environnement : bruit, émissions dans l'air, rejets dans l'eau, production de déchets ...  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> La gestion des déchets est sans cesse optimisée avec des objectifs de réduction, de tri et de valorisation  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu incite/aide, dans la mesure du possible, à utiliser les modes alternatifs à la voiture individuelle pour les déplacements domicile/travail  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu favorise, dans la mesure du possible, l'usage du train pour les déplacements professionnels   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu favorise, dans la mesure du possible, le télétravail et les audios ou vidéos conférences  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Dans le cas d'usage de véhicules de services ou de fonction, le tiers-lieu dispose d'une flotte économe et peu polluante, forme à l'écoconduite   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> La logistique liée au transport de marchandises (réception et/ou expédition) optimise les flux et favorise l'utilisation de modes de transport ayant un impact réduit sur l'environnement (fret ferroviaire, transport fluvial, véhicules électriques...) |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Un Bilan Carbone a été effectué et a permis de bâtir un plan d'actions pour réduire les émissions de gaz à effets de serre du tiers-lieu  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu travaille sur l'eco-conception de ses produits ou services (prise en compte de l'impact qu'il aura sur l'environnement tout au long de son cycle de vie)  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu travaille sur l'optimisation de ses consommations énergétiques liées aux bâtiments  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu minimise ses impacts sur le milieu naturel et/ou développe des initiatives en faveur de la biodiversité (espaces verts avec essences locales, aménagements favorables la biodiversité, soutien à des initiatives locales...)                |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu est sans cesse en recherche de composants plus respectueux de l'environnement   |  |  |  |  |

### 5 - IMPLICATION TERRITORIALE ET DANS LA SOCIÉTÉ CIVILE

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu répond à des besoins locaux sociaux (ou sectoriels), environnementaux, économiques...  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu est engagé dans des processus d'innovation pour mieux répondre aux besoins sociaux et territoriaux   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a établi des relations avec d'autres tiers-lieux locaux pour échanger et partager des idées et expériences innovantes  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu participe aux réflexions sur l'aménagement et le développement du territoire en lien avec les collectivités locales, elle est à leur écoute, force de propositions et peut nouer des partenariats avec elles               |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu dialogue avec les acteurs locaux : associations, riverains, acteurs socio-professionnels .... Elle est à leur écoute, ouverte à leurs propositions et peut nouer des partenariats avec eux                                 |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu participe à la vie locale en matière de formation et d'éducation : elle accueille des apprentis, des stagiaires, elle intervient dans des cursus d'enseignement, elle organise des visites à destination des scolaires ... |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu soutient des associations, des projets de solidarité, des projets environnementaux ... et les utilisateurs peuvent y participer  |  |  |  |  |

**AUTO-DIAGNOSTIC RSE - TIERS-LIEUX**

**Définition de la RSE :** La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les tiers-lieux à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et écologie.

Cet auto-diagnostic va vous donner un aperçu sur la façon dont le développement durable est pris en compte dans votre tiers-lieu et vous permettre d'identifier vos pistes de travail pour bâtir votre stratégie selon 5 critères : Gouvernance, Management, Politique commerciale, Environnement, Implication territoriale et citoyenne.

- Pas prioritaire (le tiers-lieu n'est pas concerné ou l'enjeu est faible au regard de l'activité ou la typologie du tiers-lieu)
- A prévoir (action encore inexistante, rien n'est mis en place pour l'instant)
- Prévu (des actions sont mises en places ou prévues à court terme mais ne sont pas pleinement déployées)
- Déjà engagé (des actions sont mises en places - les résultats sont suivis - plans d'actions formalisés - actions dont l'organisation est fibre)

**Réponses**

Déjà engagé  
 Prévu  
 A prévoir  
 Pas prioritaire  
 Mettre une croix (X) dans la colonne correspondante.

**1 - GOUVERNANCE (Pilotage du tiers-lieu / stratégie en matière de RSE)**

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a formalisé ses engagements DD (plan d'actions, feuille de route, politique, charte ...) et des indicateurs associés  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a identifié au sein de son organisation un ou plusieurs responsables pour les questions sociales, environnementales ou développement durable  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> La RSE fait partie des valeurs de la direction (elle est motrice, particulièrement impliquée ...)   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les attentes sociales et environnementales des parties prenantes vis-à-vis du tiers-lieu sont connues ...   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ... celles des salariés ?<br><input type="checkbox"/> ... celles des clients/usagers ?<br><input type="checkbox"/> ... celles des fournisseurs/prestataires ?<br><input type="checkbox"/> ... celles des acteurs publics locaux ? (subventions, marchés, agréments ...)<br><input type="checkbox"/> ... celles des partenaires ? (réseaux, organismes co-contractants ...)<br><input type="checkbox"/> ... celles des habitants du territoire ? des acteurs du territoire (entrepreneurs, agriculteurs ...)<br><input type="checkbox"/> ... celles des associations locales ? |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Une formation Développement Durable a été dispensée auprès de l'ensemble des contributeurs bénévoles et/ou salariés   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les processus de décision au sein du tiers-lieu intègrent les principes de la RSE : transparence, éthique, respect des intérêts des parties prenantes du tiers-lieu, possibilité pour les salariés et/ou administrateurs et/ou contributeurs bénévoles d'être associés aux décisions stratégiques ...   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> L'évaluation partagée de la démarche DD avec les salariés, les adhérents, les partenaires essentiels est prévue, les participants sont identifiés   |  |  |  |  |

**2 - MANAGEMENT (Politique Managériale et Sociale du tiers-lieu)**

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Des actions sont menées pour garantir la santé et la sécurité des utilisateurs du tiers-lieu   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a mis en place une politique en faveur des personnes en situation de handicap  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les utilisateurs sont encouragés au sein du tiers-lieu à acquérir de nouvelles compétences   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a mis en place une politique pour favoriser le bien-être au travail : lutte contre le stress, solidarité dans les équipes, respect, fierté d'appartenance, services aux utilisateurs ... |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a mis en place des actions pour favoriser la diversité (hommes/femmes, seniors/juniors, personnes en difficultés sociales ...) et l'égalité des chances                                  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Des outils de communication et de dialogue à destination des utilisateurs existent   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les attentes et la satisfaction des utilisateurs du tiers-lieu sont mesurées régulièrement   |  |  |  |  |

**3 - POLITIQUE COMMERCIALE OU DE QUALITE DES SERVICES RENDUS**

**Action vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants :**

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a intégré des critères sociaux et/ou environnementaux pour la sélection de ses fournisseurs et sous-traitants |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu privilégie, lorsqu'elle le peut, les fournisseurs et sous-traitants locaux                                    |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Une politique d'achats responsables est formalisée et mise en place   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu engage des relations durables avec ses principaux fournisseurs et sous-traitants                              |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les fournisseurs/sous-traitants/partenaires sont incités à mettre en place une démarche DD au sein de leurs entreprises     |  |  |  |  |

**Action vis-à-vis des utilisateurs/clients/usagers/adhérents :**

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Les utilisateurs/clients/usagers/adhérents sont clairement informés sur les produits et services (composition des produits ou construction des prestations, conditions d'utilisation, risques éventuels, engagement qualité, modalités de résiliation des contrats ...) |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les attentes des utilisateurs/clients/usagers/adhérents en matière de développement durable sont connues et clairement identifiées  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu répond aux attentes de ses utilisateurs/clients/usagers/adhérents en termes de qualité des produits et services, de service après-vente, d'assistance et de résolution des réclamations   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Des enquêtes de satisfaction utilisateurs/clients/usagers/adhérents sont réalisées et un plan de progrès sur leur niveau de satisfaction est engagé   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Une charte (ou politique) Développement Durable a été rédigée et est communiquée à vos utilisateurs/clients/usagers/adhérents.  |  |  |  |  |

**4 - ENVIRONNEMENT**

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a un plan d'actions visant à réduire sa consommation de ressources : énergie, eau, carburants, matières premières  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu utilise autant que possible des matières premières recyclées ou renouvelables  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a un plan d'actions visant à réduire ses impacts sur l'environnement : bruit, émissions dans l'air, rejets dans l'eau, production de déchets ...   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> La gestion des déchets est sans cesse optimisée avec des objectifs de réduction, de tri et de valorisation   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu incite/aide, dans la mesure du possible, à utiliser les modes alternatifs à la voiture individuelle pour les déplacements domicile/travail   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu favorise, dans la mesure du possible, l'usage du train pour les déplacements professionnels  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu favorise, dans la mesure du possible, le télétravail et les audios ou vidéos conférences   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Dans le cas d'usage de véhicules de services ou de fonction, le tiers-lieu dispose d'une flotte économe et peu polluante, forme à l'écoconduite  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> La logistique liée au transport de marchandises (réception et/ou expédition) optimise les flux et favorise l'utilisation de modes de transport ayant un impact réduit sur l'environnement (fret ferroviaire, transport fluvial, véhicules électriques ...) |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Un Bilan Carbone a été effectué et a permis de bâtir un plan d'actions pour réduire les émissions de gaz à effets de serre du tiers-lieu   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu travaille sur l'éco-conception de ses produits ou services (prise en compte de l'impact qu'il aura sur l'environnement tout au long de son cycle de vie)   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu travaille sur l'optimisation de ses consommations énergétiques liées aux bâtiments   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu minimise ses impacts sur le milieu naturel et/ou développe des initiatives en faveur de la biodiversité (espaces verts avec essences locales, aménagements favorables la biodiversité, soutien à des initiatives locales ...)                |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu est sans cesse en recherche de composants plus respectueux de l'environnement  |  |  |  |  |

**5 - IMPLICATION TERRITORIALE ET DANS LA SOCIÉTÉ CIVILE**

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu répond à des besoins locaux sociaux (ou sectoriels), environnementaux, économiques ...   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu est engagé dans des processus d'innovation pour mieux répondre aux besoins sociaux et territoriaux   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a établi des relations avec d'autres tiers-lieux locaux pour échanger et partager des idées et expériences innovantes  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu participe aux réflexions sur l'aménagement et le développement du territoire en lien avec les collectivités locales, elle est à leur écoute, force de propositions et peut nouer des partenariats avec elles           |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu dialogue avec les acteurs locaux : associations, riverains, acteurs socio-professionnels ... Elle est à leur écoute, ouverte à leurs propositions et peut nouer des partenariats avec eux                              |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu participe à la vie locale en matière de formation et d'éducation : elle accueille des apprentis, des stagiaires, elle intervient dans des cursus d'enseignement, elle organise des visites à destination des scolaires |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu soutient des associations, des projets de solidarité, des projets environnementaux ... et les utilisateurs peuvent y participer  |  |  |  |  |

K7 :

**AUTO-DIAGNOSTIC RSE - TIERS-LIEUX**

**Définition de la RSE : La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.**  
 La démarche consiste pour les tiers-lieux à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité.

**Cet auto-diagnostic va vous donner un aperçu sur la façon dont le développement durable est pris en compte dans votre tiers-lieu et vous permettre d'identifier vos pistes de travail pour bâtir votre stratégie selon 5 critères : Gouvernance, Management, Politique commerciale, Environnement, Implication territoriale et citoyenne.**

- **Pas prioritaire** (le tiers-lieu n'est pas concerné ou l'enjeu est faible au regard de l'activité ou la typologie du tiers-lieu)
- **A prévoir** (action encore inexistante, rien n'est mis en place pour l'heure)
- **Prévu** (des actions sont mises en places ou prévues à court terme mais ne sont pas pleinement déployées)
- **Déjà engagé** (des actions sont mises en places - les résultats sont suivis - plans d'actions formalisés - actions dont l'organisation est fière)

**Réponses**

| Déjà engagé | Prévu | A prévoir | Pas prioritaire |
|-------------|-------|-----------|-----------------|
|-------------|-------|-----------|-----------------|

Mettre une croix (X) dans la colonne correspondante.

**1 - GOUVERNANCE (Pilotage du tiers-lieu / stratégie en matière de RSE)**

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a formalisé ses engagements DD (plan d'actions, feuille de route, politique, charte ...) et des indicateurs associés  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a identifié au sein de son organisation un ou plusieurs responsables pour les questions sociales, environnementales ou développement durable  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> La RSE fait partie des valeurs de la direction (elle est motrice, particulièrement impliquée...)  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les attentes sociales et environnementales des parties prenantes vis-à-vis du tiers-lieu sont connues...  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ... celles des salariés ?   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ... celles des clients/usagers ?  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ... celles des fournisseurs/prestataires ?  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ... celles des acteurs publics locaux ? (subventions, marchés, agréments...)  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ... celles des partenaires ? (têtes de réseaux, organismes co-contractants...)  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> ... celles des habitants du territoire ? des acteurs du territoire (entrepreneurs, agriculteurs...)?  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Une formation Développement Durable a été/est dispensée auprès de l'ensemble des contributeurs bénévoles et/ou salariés   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les processus de décision au sein du tiers-lieu intègrent les principes de la RSE : transparence, éthique, respect des intérêts des parties prenantes du tiers-lieu, possibilité pour les salariés et/ou administrateurs et/ou contributeurs bénévoles d'être associés aux décisions stratégiques ... |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> L'évaluation partagée de la démarche DD avec les salariés, les adhérents, les partenaires essentiels est prévue, les participants sont identifiés   |  |  |  |  |

**2 - MANAGEMENT (Politique Managériale et Sociale du tiers-lieu)**

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Des actions sont menées pour garantir la santé et la sécurité des utilisateurs du tiers-lieu   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a mis en place une politique en faveur des personnes en situation de handicap  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les utilisateurs sont encouragés au sein du tiers-lieu à acquérir de nouvelles compétences   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a mis en place une politique pour favoriser le bien-être au travail: lutte contre le stress, solidarité dans les équipes, respect, fierté d'appartenance, services aux utilisateurs... |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a mis en place des actions pour favoriser la diversité (hommes/femmes, seniors/Juniors, personnes en difficultés sociales...) et l'égalité des chances                                 |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Des outils de communication et de dialogue à destination des utilisateurs existent   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les attentes et la satisfaction des utilisateurs du tiers-lieu sont mesurées régulièrement   |  |  |  |  |

**3 - POLITIQUE COMMERCIALE OU DE QUALITE DES SERVICES RENDUS**

**Action vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants :**

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a intégré des critères sociaux et/ou environnementaux pour la sélection de ses fournisseurs et sous-traitants |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu privilégie, lorsqu'elle le peut, les fournisseurs et sous-traitants locaux                                    |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Une politique d'achats responsables est formalisée et mise en place   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu engage des relations durables avec ses principaux fournisseurs et sous-traitants                              |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les fournisseurs/sous-traitants/partenaires sont incités à mettre en place une démarche DD au sein de leurs entreprises     |  |  |  |  |

**Action vis-à-vis des utilisateurs/clients/usagers/adhérents :**

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Les utilisateurs/clients/usagers/ adhérents sont clairement informés sur les produits et services (composition des produits ou construction des prestations, conditions d'utilisation, risques éventuels, engagement qualité, modalités de résiliation des contrats ...) |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Les attentes des utilisateurs/clients/usagers/adhérents en matière de développement durable sont connues et clairement identifiées   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu répond aux attentes de ses utilisateurs/clients/usagers/adhérents en termes de qualité des produits et services, de service après-vente, d'assistance et de résolution des réclamations  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Des enquêtes de satisfaction utilisateurs/clients/usagers/adhérents sont réalisées et un plan de progrès sur leur niveau de satisfaction est engagé  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Une charte (ou politique) Développement Durable a été rédigée et est communiquée à vos utilisateurs/clients/usagers/adhérents.   |  |  |  |  |

**4 - ENVIRONNEMENT**

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a un plan d'actions visant à réduire sa consommation de ressources : énergie, eau, carburants, matières premières ...   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu utilise autant que possible des matières premières recyclées ou renouvelables   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a un plan d'actions visant à réduire ses impacts sur l'environnement : bruit, émissions dans l'air, rejets dans l'eau, production de déchets ...  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> La gestion des déchets est sans cesse optimisée avec des objectifs de réduction, de tri et de valorisation  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu incite/aide, dans la mesure du possible, à utiliser les modes alternatifs à la voiture individuelle pour les déplacements domicile/travail  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu favorise, dans la mesure du possible, l'usage du train pour les déplacements professionnels   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu favorise, dans la mesure du possible, le télétravail et les audios ou vidéos conférences  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Dans le cas d'usage de véhicules de services ou de fonction, le tiers-lieu dispose d'une flotte économe et peu polluante, forme à l'écoconduite   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> La logistique liée au transport de marchandises (réception et/ou expédition) optimise les flux et favorise l'utilisation de modes de transport ayant un impact réduit sur l'environnement (fret ferroviaire, transport fluvial, véhicules électriques...) |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Un Bilan Carbone a été effectué et a permis de bâtir un plan d'actions pour réduire les émissions de gaz à effets de serre du tiers-lieu  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu travaille sur l'éco-conception de ses produits ou services (prise en compte de l'impact qu'il aura sur l'environnement tout au long de son cycle de vie)  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu travaille sur l'optimisation de ses consommations énergétiques liées aux bâtiments  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu minimise ses impacts sur le milieu naturel et/ou développe des initiatives en faveur de la biodiversité (espaces verts avec essences locales, aménagements favorables à la biodiversité, soutien à des initiatives locales...)              |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu est sans cesse en recherche de composants plus respectueux de l'environnement   |  |  |  |  |

**5 - IMPLICATION TERRITORIALE ET DANS LA SOCIETE CIVILE**

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu répond à des besoins locaux sociaux (ou sectoriels), environnementaux, économiques...  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu est engagé dans des processus d'innovation pour mieux répondre aux besoins sociaux et territoriaux   |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a établi des relations avec d'autres tiers-lieux locaux pour échanger et partager des idées et expériences innovantes  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu participe aux réflexions sur l'aménagement et le développement du territoire en lien avec les collectivités locales; elle est à leur écoute, force de propositions et peut nouer des partenariats avec elles               |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu dialogue avec les acteurs locaux : associations, riverains, acteurs socio-professionnels .... Elle est à leur écoute; ouverte à leurs propositions et peut nouer des partenariats avec eux                                 |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu participe à la vie locale en matière de formation et d'éducation : elle accueille des apprentis, des stagiaires, elle intervient dans des cursus d'enseignement, elle organise des visites à destination des scolaires ... |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu soutient des associations, des projets de solidarité, des projets environnementaux ... et les utilisateurs peuvent y participer  |  |  |  |  |

# La Blaiserie :

CSC LA BLAISERIE  
le 24/05

**AUTO-DIAGNOSTIC RSE - TIERS-LIEUX**

**Définition de la RSE :** La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les tiers-lieux à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité.

Cet auto-diagnostic va vous donner un aperçu sur la façon dont le développement durable est pris en compte dans votre tiers-lieu et vous permettra d'identifier vos pistes de travail pour bâtir votre stratégie selon 5 critères : **Gouvernance, Management, Politique commerciale, Environnement, Implication territoriale et citoyenne.**

- **Pas prioritaire** (le tiers-lieu n'est pas concerné ou l'enjeu est faible au regard de l'activité ou la typologie du tiers-lieu)  
 - **A prévoir** (action encore inexistante, rien n'est mis en place pour l'instant)  
 - **Prévu** (des actions sont mises en places ou prévues à court terme mais ne sont pas pleinement déployées)  
 - **Déjà engagé** (des actions sont mises en places - les résultats sont suivis - plans d'actions formalisés - actions dont l'organisation est fière)

|   | Déjà engagé | Prévu | A prévoir | Pas prioritaire |
|---|-------------|-------|-----------|-----------------|
| <b>1 - GOUVERNANCE (Pilotage du tiers-lieu / stratégie en matière de RSE)</b>   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a formalisé ses engagements DD (plan d'actions, feuille de route, politique, charte ...) et des indicateurs associés   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a identifié au sein de son organisation un ou plusieurs responsables pour les questions sociales, environnementales ou développement durable   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> La RSE fait partie des valeurs de la direction (elle est motrice, particulièrement impliquée...)   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Les attentes sociales et environnementales des parties prenantes vis-à-vis du tiers-lieu sont connues.   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> celles des salariés ?  | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> celles des clients/usagers ?   | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> celles des fournisseurs/prestataires ?   | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> celles des acteurs publics locaux ? (subventions, marchés, agréments...)   | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> celles des partenaires ? (têtes de réseaux, organismes co-contractants...)   | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> celles des habitants du territoire ? des acteurs du territoire (entrepreneurs, agriculteurs...)?   | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> celles des associations locales ?  | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Une formation Développement Durable a été/est dispensée auprès de l'ensemble des contributeurs bénévoles et/ou salariés  |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Les processus de décision au sein du tiers-lieu intègrent les principes de la RSE : transparence, éthique, respect des intérêts des parties prenantes du tiers-lieu, possibilité pour les salariés et/ou administrateurs et/ou contributeurs bénévoles d'être associés aux décisions stratégiques... |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> L'évaluation partagée de la démarche DD avec les salariés, les adhérents, les partenaires essentiels est prévue, les participants sont identifiés  |             |       |           |                 |
| <b>2 - MANAGEMENT (Politique Manageriale et Sociale du tiers-lieu)</b>  |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Des actions sont menées pour garantir la santé et la sécurité des utilisateurs du tiers-lieu   | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a mis en place une politique en faveur des personnes en situation de handicap  | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Les utilisateurs sont encouragés au sein du tiers-lieu à acquérir de nouvelles compétences   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a mis en place une politique pour favoriser le bien-être au travail: lutte contre le stress, solidarité dans les équipes, respect, fierté d'appartenance, services aux utilisateurs.   | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a mis en place des actions pour favoriser la diversité (hommes/femmes, seniors/juniors, personnes en difficultés sociales...) et l'égalité des chances   | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Des outils de communication et de dialogue à destination des utilisateurs existent   | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Les attentes et la satisfaction des utilisateurs du tiers-lieu sont mesurées régulièrement   |             |       |           |                 |
| <b>3 - POLITIQUE COMMERCIALE OU DE QUALITE DES SERVICES RENDUS</b>  |             |       |           |                 |
| <b>Action vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants :</b>  |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a intégré des critères sociaux et/ou environnementaux pour la sélection de ses fournisseurs et sous-traitants  |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu privilégie, lorsqu'elle le peut, les fournisseurs et sous-traitants locaux   | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Une politique d'achats responsables est formalisée et mise en place  | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu engage des relations durables avec ses principaux fournisseurs et sous-traitants   | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Les fournisseurs/sous-traitants/partenaires sont incités à mettre en place une démarche DD au sein de leurs entreprises  |             |       |           |                 |
| <b>Action vis-à-vis des utilisateurs/clients/usagers/adhérents :</b>  |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Les utilisateurs/clients/usagers/adhérents sont clairement informés sur les produits et services (composition des produits ou construction des prestations, conditions d'utilisation, risques éventuels, engagement qualité, modalités de résiliation des contrats...)                               | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Les attentes des utilisateurs/clients/usagers/adhérents en matière de développement durable sont connues et clairement identifiées   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu répond aux attentes de ses utilisateurs/clients/usagers/adhérents en termes de qualité des produits et services, de service après-vente, d'assistance et de résolution des réclamations  |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Des enquêtes de satisfaction utilisateurs/clients/usagers/adhérents sont réalisées et un plan de progrès sur leur niveau de satisfaction est engagé  | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Une charte (ou politique) Développement Durable a été rédigée et est communiquée à vos utilisateurs/clients/usagers/adhérents  |             |       |           |                 |
| <b>4 - ENVIRONNEMENT</b>  |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a un plan d'actions visant à réduire sa consommation de ressources : énergie, eau, carburants, matières premières...   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu utilise autant que possible des matières premières recyclées ou renouvelables  |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a un plan d'actions visant à réduire ses impacts sur l'environnement : bruit, émissions dans l'air, rejets dans l'eau, production de déchets...  | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> La gestion des déchets est sans cesse optimisée avec des objectifs de réduction, de tri et de valorisation   | X           |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu incite/aide, dans la mesure du possible, à utiliser les modes alternatifs à la voiture individuelle pour les déplacements domicile/travail   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu favorise, dans la mesure du possible, l'usage du train pour les déplacements professionnels  |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu favorise, dans la mesure du possible, le télétravail et les audios ou vidéos conférences   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Dans le cas d'usage de véhicules de services ou de fonction, le tiers-lieu dispose d'une flotte économe et peu polluante, formée à l'écoconduite   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> La logistique liée au transport de marchandises (réception et/ou expédition) optimise les flux et favorise l'utilisation de modes de transport ayant un impact réduit sur l'environnement (fret ferroviaire, transport fluvial, véhicules électriques...)  |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Un Bilan Carbone a été effectué et a permis de bâtir un plan d'actions pour réduire les émissions de gaz à effets de serre du tiers-lieu   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu travaille sur l'éco-conception de ses produits ou services (prise en compte de l'impact qu'il aura sur l'environnement tout au long de son cycle de vie)   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu travaille sur l'optimisation de ses consommations énergétiques liées aux bâtiments   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu minimise ses impacts sur le milieu naturel et/ou développe des initiatives en faveur de la biodiversité (espaces verts avec essences locales, aménagements favorables à la biodiversité, soutien à des initiatives locales...)   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu est sans cesse en recherche de composants plus respectueux de l'environnement  |             |       |           |                 |
| <b>5 - IMPLICATION TERRITORIALE ET DANS LA SOCIÉTÉ CIVILE</b>   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu répond à des besoins locaux sociaux (ou sectoriels), environnementaux, économiques   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu est engagé dans des processus d'innovation pour mieux répondre aux besoins sociaux et territoriaux   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu a établi des relations avec d'autres tiers-lieux locaux pour échanger et partager des idées et expériences innovantes  |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu participe aux réflexions sur l'aménagement et le développement du territoire en lien avec les collectivités locales, elle est à leur écoute, force de propositions et peut nouer des partenariats avec elles   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu dialogue avec les acteurs locaux : associations, riverains, acteurs socio-professionnels... Elle est à leur écoute, ouverte à leurs propositions et peut nouer des partenariats avec eux   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu participe à la vie locale en matière de formation et d'éducation : elle accueille des apprentis, des stagiaires, elle intervient dans des cursus d'enseignement, elle organise des visites à destination des scolaires   |             |       |           |                 |
| <input type="checkbox"/> Le tiers-lieu soutient des associations, des projets de solidarité, des projets environnementaux... et les utilisateurs peuvent y participer   |             |       |           |                 |

Taken with Zenfone 4 series

# Les Usines :

## AUTO-DIAGNOSTIC RSE - TIERS-LIEUX

**Définition de la RSE :** La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les tiers-lieux à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité.

Cet auto-diagnostic va vous donner un aperçu sur la façon dont le développement durable est pris en compte dans votre tiers-lieu et vous permettre d'identifier vos points de travail pour bâtir votre stratégie selon 5 critères : Gouvernance, Management, Politique commerciale, Environnement, Implication territoriale et citoyenne.

- Pas prioritaire (le tiers-lieu n'est pas concerné ou l'enjeu est faible au regard de l'activité ou la typologie du tiers-lieu)
- A prévoir (action encore inexistante, rien n'est mis en place pour l'instant)
- Prévu (des actions sont mises en places ou prévues à court terme mais ne sont pas pleinement déployées)
- Déjà engagé (des actions sont mises en places - les résultats sont suivis - plans d'actions formalisés - actions dont l'organisation est fiée)

| Réponses    |                 |
|-------------|-----------------|
| Déjà engagé | Prévu           |
| A prévoir   | Pas prioritaire |

### 1 - GOUVERNANCE (Pilotage du tiers-lieu / stratégie en matière de RSE)

- Le tiers-lieu a formalisé ses engagements DD (plan d'actions, feuille de route, politique, charte ...) et des indicateurs associés
- Le tiers-lieu a identifié au sein de son organisation un ou plusieurs responsables pour les questions sociales, environnementales ou développement durable
- La RSE fait partie des valeurs de la direction (elle est motrice, particulièrement impliquée...)
- Les attentes sociales et environnementales des parties prenantes vis-à-vis du tiers-lieu sont connues...
  - ... celles des salariés ?
  - ... celles des clients/usagers ?
  - ... celles des fournisseurs/prestataires ?
  - ... celles des acteurs publics locaux ? (subventions, marchés, agréments...)
  - ... celles des partenaires ? (têtes de réseaux, organismes co-contractants...)
  - ... celles des habitants du territoire ? des acteurs du territoire (entrepreneurs, agriculteurs...)
  - ... celles des associations locales ?
- Une formation Développement Durable a été dispensée auprès de l'ensemble des contributeurs bénévoles et/ou salariés
- Les processus de décision au sein du tiers-lieu intègrent les principes de la RSE : transparence, éthique, respect des intérêts des parties prenantes du tiers-lieu, possibilité pour les salariés et/ou administrateurs et/ou contributeurs bénévoles d'être associés aux décisions stratégiques ...
- L'évaluation partagée de la démarche DD avec les salariés, les adhérents, les partenaires essentiels est prévue, les participants sont identifiés

charte val  
ADH  
public revu

### 2 - MANAGEMENT (Politique Manageriale et Sociale du tiers-lieu)

- Des actions sont menées pour garantir la santé et la sécurité des utilisateurs du tiers-lieu
- Le tiers-lieu a mis en place une politique en faveur des personnes en situation de handicap
- Les utilisateurs sont encouragés au sein du tiers-lieu à acquérir de nouvelles compétences
- Le tiers-lieu a mis en place une politique pour favoriser le bien-être au travail: lutte contre le stress, solidarité dans les équipes, respect, fierté d'appartenance, services aux utilisateurs...
- Le tiers-lieu a mis en place des actions pour favoriser la diversité (hommes/femmes, seniors/juniors, personnes en difficultés sociales...) et l'égalité des chances
- Des outils de communication et de dialogue à destination des utilisateurs existent
- Les attentes et la satisfaction des utilisateurs du tiers-lieu sont mesurées régulièrement

valeurs

### 3 - POLITIQUE COMMERCIALE OU DE QUALITE DES SERVICES RENDUS

#### Action vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants :

- Le tiers-lieu a intégré des critères sociaux et/ou environnementaux pour la sélection de ses fournisseurs et sous-traitants
- Le tiers-lieu privilégie, lorsqu'elle le peut, les fournisseurs et sous-traitants locaux
- Une politique d'achats responsables est formalisée et mise en place
- Le tiers-lieu engage des relations durables avec ses principaux fournisseurs et sous-traitants
- Les fournisseurs/sous-traitants/partenaires sont incités à mettre en place une démarche DD au sein de leurs entreprises

#### Action vis-à-vis des utilisateurs/clients/usagers/adhérents :

- Les utilisateurs/clients/usagers/adhérents sont clairement informés sur les produits et services (composition des produits ou construction des prestations, conditions d'utilisation, risques éventuels, engagement qualité, modalités de résiliation des contrats ...)
- Les attentes des utilisateurs/clients/usagers/adhérents en matière de développement durable sont connues et clairement identifiées
- Le tiers-lieu répond aux attentes de ses utilisateurs/clients/usagers/adhérents en termes de qualité des produits et services, de service après-vente, d'assistance et de résolution des réclamations
- Des enquêtes de satisfaction utilisateurs/clients/usagers/adhérents sont réalisées et un plan de progrès sur leur niveau de satisfaction est engagé
- Une charte (ou politique) Développement Durable a été rédigée et est communiquée à vos utilisateurs/clients/usagers/adhérents.

valeurs

### 4 - ENVIRONNEMENT

- Le tiers-lieu a un plan d'actions visant à réduire sa consommation de ressources : énergie, eau, carburants, matières premières ...
- Le tiers-lieu utilise autant que possible des matières premières recyclées ou renouvelables
- Le tiers-lieu a un plan d'actions visant à réduire ses impacts sur l'environnement : bruit, émissions dans l'air, rejets dans l'eau, production de déchets ...
- La gestion des déchets est sans cesse optimisée avec des objectifs de réduction, de tri et de valorisation
- Le tiers-lieu incite/aide, dans la mesure du possible, à utiliser les modes alternatifs à la voiture individuelle pour les déplacements domicile/travail
- Le tiers-lieu favorise, dans la mesure du possible, l'usage du train pour les déplacements professionnels
- Le tiers-lieu favorise, dans la mesure du possible, le télétravail et les audios ou vidéos conférences
- Dans le cas d'usage de véhicules de services ou de fonction, le tiers-lieu dispose d'une flotte économe et peu polluante, forme à l'écoconduite
- La logistique liée au transport de marchandises (réception et/ou expédition) optimise les flux et favorise l'utilisation de modes de transport ayant un impact réduit sur l'environnement (fret ferroviaire, transport fluvial, véhicules électriques...)
- Un Bilan Carbone a été effectué et a permis de bâtir un plan d'actions pour réduire les émissions de gaz à effets de serre du tiers-lieu
- Le tiers-lieu travaille sur le recopage de ses produits ou services (prise en compte de l'impact qu'il aura sur l'environnement tout au long de son cycle de vie)
- Le tiers-lieu travaille sur l'optimisation de ses consommations énergétiques liées aux bâtiments
- Le tiers-lieu minimise ses impacts sur le milieu naturel et/ou développe des initiatives en faveur de la biodiversité (espaces verts avec essences locales, aménagements favorables à la biodiversité, soutien à des initiatives locales...)
- Le tiers-lieu est sans cesse en recherche de composants plus respectueux de l'environnement

SCI  
SCI  
SCI  
ter a dev

SCI

### 5 - IMPLICATION TERRITORIALE ET DANS LA SOCIETE CIVILE

- Le tiers-lieu répond à des besoins locaux sociaux (ou sectoriels), environnementaux, économiques...
- Le tiers-lieu est engagé dans des processus d'innovation pour mieux répondre aux besoins sociaux et territoriaux
- Le tiers-lieu a établi des relations avec d'autres tiers-lieux locaux pour échanger et partager des idées et expériences innovantes
- Le tiers-lieu participe aux réflexions sur l'aménagement et le développement du territoire en lien avec les collectivités locales, elle est à leur écoute, force de propositions et peut nouer des partenariats avec elles
- Le tiers-lieu dialogue avec les acteurs locaux : associations, riverains, acteurs socio-professionnels ... Elle est à leur écoute, ouverte à leurs propositions et peut nouer des partenariats avec eux
- Le tiers-lieu participe à la vie locale en matière de formation et d'éducation : elle accueille des apprentis, des stagiaires, elle intervient dans des cursus d'enseignement, elle organise des visites à destination des scolaires
- Le tiers-lieu soutient des associations, des projets de solidarité, des projets environnementaux ... et les utilisateurs peuvent y participer

adement

\* Une commission résilience est en cours de création.