

Business Models des Espaces Communs

Des choix économiques aux combats politiques

Mars 2021



Crédits photos : Les Grands Voisins

Dossier réalisé par **Carine SIT**,
Partner chez Schoolab, Directrice Innovation, Bâtiments mixtes & Villes Durables

Diplôme Universitaire Espaces Communs
Université Paris Marne La Vallée / Yes We Camp / Ancoats / Co Design It



Les espaces communs sont loués depuis plusieurs années pour les bienfaits qu'ils apportent au territoire et à ses habitants, par le lien social qu'ils facilitent, la diversité d'usages qu'ils hébergent ou encore la mixité qu'ils promeuvent. Caractérisés par leur diversité, ils ont pour fondement commun d'offrir des lieux de rencontre et de création, souvent empêchées ou contraintes dans nos environnements contemporains.

Malgré l'engouement croissant qu'on leur porte et leur popularité grandissante, force est de constater que l'équilibre économique des espaces communs reste précaire et difficile à atteindre pour la plupart des opérateurs. En effet, si les coûts et les efforts investis pour rendre un lieu opérationnel sont bel et bien tangibles et facilement comptabilisables, les bénéfices créés par l'espace sont le plus souvent d'un tout autre ordre. Nombreux sont les espaces à revendiquer une création de valeur (avant tout) sociale et sociétale, qui s'appréhende mal par les critères financiers traditionnels. Bien qu'il soit reconnu de manière grandissante, cet impact n'en reste pas moins difficile à qualifier, qui plus est, à quantifier, rendant ainsi son intégration dans les bilans financiers, complexe. La priorité donnée aux activités sociales, plutôt qu'aux opérations à but (principalement) lucratif, se fait donc le plus souvent au prix d'une rentabilité économique moindre du lieu, impactant négativement la capacité de ce dernier à perdurer.

La différence de nature entre des coûts monétaires et des bénéfices extra-financiers crée une asymétrie de lecture dans les modèles de fonctionnement, et un risque de déficit économique, qui fait peser un risque sur la pérennité des espaces sur le long-terme. Les structures doivent donc réinventer leur modèle de fonctionnement en collaboration avec les parties prenantes de l'espace, pour atteindre l'équilibre financier requis à la longévité et au développement de leurs activités.

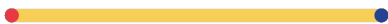
Afin de garantir les moyens de leur subsistance, les opérateurs des lieux sont ainsi amenés à réinventer la manière dont coûts et revenus vont être générés, comptabilisés et calculés, et à trouver de nouvelles manières de rendre compte des bénéfices qu'ils apportent. De ces inventions, naissent de nouveaux modèles économiques, non simplement fondés sur de nouvelles façons de générer des revenus et de maîtriser des charges, mais alimentés par des systèmes de pensées plus englobants qui viennent remettre en cause les sous-jacents politiques des modèles traditionnels en place.

Dans ces modèles émergents, il ne s'agit plus simplement de savoir qui paye ? Mais également, pourquoi ? par quel moyen ? à quel moment ? dans quel but ? pour quelle rétribution ? pendant combien de temps ? Les réponses à ces questions dessinent les contours de modèles économiques, eux-mêmes tributaires et façonneurs de systèmes de pensées nouveaux.

Derrière chaque choix, peut se lire l'affirmation d'une conviction politique quant au rôle des pouvoirs publics, à la place de l'argent dans nos transactions et nos sociétés ou encore à la signification réelle de la notion d'autonomie. Ainsi chaque modèle économique créé peut être interprété comme la traduction tangible d'une orientation politique réaffirmée.



Ce travail de documentation vise à travers l'étude d'exemples concrets, à mieux comprendre les différents modèles économiques qui traversent les espaces communs, à identifier les fondements politiques qui les sous-tendent, pour enfin évaluer dans quelle mesure et sous quelles conditions, les expérimentations menées dans chacun de ces lieux, peuvent préfigurer d'alternatives durables et crédibles aux systèmes économico-politiques actuels.



SOMMAIRE



● MODÈLE ÉCONOMIQUE : La schématisation d'un jeu d'équilibre entre charges et ressources	p.6
○ FOCUS : Vocabulaire et sémantique d'un modèle économique	
● BILAN, COMPTE DE RÉSULTATS ET BUDGET DE TRÉSORERIE : Outils de reporting et de pilotage économiques	p.10
● CÔTÉ INVESTISSEMENTS ET CHARGES : Ce qu'il faut (a minima) pour faire tourner un lieu	p.13
○ FOCUS : La chaîne de valeur simplifiée de l'immobilier	
● CÔTÉ REVENUS ET RESSOURCES : Entre activités propres et support externe	p.21
○ ILLUSTRATION : Comparaison des sources de revenus de deux espaces communs : nature et répartition	
• Les activités propres	
○ DÉBAT : Quelle place donner aux revenus marchands dans l'équilibre économique d'un espace commun ?	
○ DOSSIER : Hôtel Pasteur, Laboratoire d'économie contributive	
• Les mécanismes de donations privées	
• Les subventions publiques	
○ DÉBAT : L'intérêt général doit-il nécessairement être financé par de l'argent public ?	
● TOUS PROPRIÉTAIRES ! : La propriété est-elle un rempart contre la précarité économique ?	p.53
• L'accès au terrain - composante clé du modèle économique	
• L'enjeu de la captation de valeur	
○ BOÎTE À OUTILS : Réflexes pratiques à destination des opérateurs pour parler à des propriétaires et à des aménageurs	
○ DOSSIER : Les Grands Voisins, un succès mal rémunéré ?	
• Une plus-value immatérielle à appréhender et à intégrer	
• Vers une lutte contre la spéculation immobilière	
○ DÉBAT : La propriété est-elle gage de liberté ?	



Pour en savoir plus sur les principaux lieux mentionnés dans ce rapport :
Hôtel Pasteur, Rennes : [ArtePlan](#) / [Site Internet](#)
Les Grands Voisins, Paris : [ArtePlan](#) / [Site Internet](#)
Mains d'Oeuvres, Saint-Ouen : [Site Internet](#)



MODÈLE ÉCONOMIQUE [def]

La schématisation d'un jeu d'équilibre entre charges et ressources

Le modèle économique se définit par la manière dont une organisation explicite l'origine et le partage de la valeur ajoutée qu'elle dégage. Dans un langage plus courant, celui d'usage au cœur de nos systèmes monétaires, il désigne le plan par lequel une entité va générer du revenu et de la rentabilité. Le modèle économique résulte donc du croisement entre un modèle de gestion de charges, nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, et celui d'une génération de revenus (ou ressources) matériels et immatériels, permettant de rendre compte de la valeur dégagée par l'entité en question.

La compréhension de ce système et des équilibres entre coûts et revenus, passe nécessairement par **une analyse des parties prenantes et des activités clés de l'organisation** : quelle est la nature des activités hébergées / opérées ? par qui le sont-elles ? qui prend à charge le coût associé à l'opération de ces activités ? sur quels réseaux de partenaires s'appuient-ils pour le faire ? à qui les activités sont-elles destinées ? les bénéficiaires contribuent-ils en retour, et si oui, sous quelle forme ?

Le Business Model Canvas (cf. ci-contre), grille de lecture popularisée par l'entreprise Strategyzer au début des années 2000, vise à schématiser les principales composantes d'un modèle économique et à en comprendre les interactions, notamment dans le cadre de celui d'une entreprise s'inscrivant dans une économie marchande, à but lucratif.

Si cette grille permet de bien visualiser les flux financiers et monétaires générés par l'opération d'une entreprise dite traditionnelle, elle se heurte néanmoins à des limites, lorsqu'elle est appliquée à l'analyse d'espaces communs.

Dans ce contexte, il est en effet fréquent que la génération de revenus financiers et monétaires, à même de couvrir, voire rentabiliser les coûts de fonctionnement, ne soit pas l'objectif principal visé par l'organisation, et que l'analyse du modèle menée principalement selon ces critères, ne permette pas de rendre compte de la complexité de fonctionnement et de la valeur associées à l'espace commun.

Parce qu'il est largement emprunté au domaine du marchand, le vocable utilisé pour décrire chacune des composantes de cette grille se trouve par ailleurs peu ajusté aux dynamiques qui ont lieu dans un tel espace (cf. Focus p.8).

Le Business Model Canvas

Réalisé pour :	Réalisé par :	Date :	Version :
----------------	---------------	--------	-----------

[illegible]

[FOCUS]

Vocabulaire et sémantique
d'un modèle économique

Le vocabulaire utilisé pour rendre compte de l'activité d'un tiers-lieu diverge sensiblement de celui que l'on retrouve usuellement dans les rapports économiques classiques.

Lexique d'une entreprise classique marchande	Lexique d'un espace commun (inspiré notamment du vocabulaire d'usage à l'Hôtel Pasteur, Rennes et du collectif d'urbanisme temporaire Plateau Urbain)
Rapport d'activités	Rapport d'utilité et d'activité
Segments de clientèle	Typologie de Bénéficiaires / Contributeurs
Résident	Hôte
Paie / Prix	Contribution / Participation aux frais
Profit	Valeur financière résiduelle / dégagée
Membre	Adhérent
Contrat	Cadre de réciprocité
Loyer	Redevance
Valeur marchande	Valeur d'usage

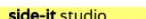
Davantage que des coquetteries de sémantique, ces adaptations permettent de mieux dépeindre la philosophie du projet sous-jacent, et de mieux témoigner de la finalité du lieu, ainsi que du rôle que chacune des parties prenantes joue dans le projet.

Malgré ces limites, le Business Model Canvas n'en garde pas moins des vertus pédagogiques. Il permet, pour une entreprise, comme pour un espace commun, de cartographier de manière qualitative et visuelle, les principales composantes structurantes de l'activité d'une organisation et de comprendre de manière synthétique les principales dynamiques qui régissent l'opération d'un lieu.

Parce qu'il a surtout été pensé pour des structures lucratives marchandes, certains acteurs se sont essayés à remodeler la structure du canevas, pour le rendre plus adapté à la réalité des tiers-lieux et plus fidèle aux principes d'interactions qui les guident (cf. le Community Canvas développé par side-it studio ci-dessous).

Community Canvas

1 Périmètre	5 Partenaires	3 Connexions	8 Valorisation
2 Vision		9 Metrics	
4 Expériences proposées		6 Terrain de rencontre	7 Proposition de valeur unique



Source : Site-it Studios

Qu'il s'agisse de la version originale ou de sa version amendée, cette schématisation ne donne en revanche que très peu d'indications quantitatives sur les équilibres économiques rendus possibles par les activités du lieu et n'offrent ainsi que peu de possibilités d'arbitrage et de leviers de décisions quant à l'évolution et l'avenir de l'espace.

Ainsi, pour mieux piloter l'activité du lieu, les organisations s'appuient traditionnellement sur les documents de gestion courants (bilan comptable, compte de résultat et budget de trésorerie), plus à même de rendre compte de manière quantitative des dynamiques économiques et financières en jeu.

BILAN, COMPTE DE RÉSULTATS ET BUDGET DE TRÉSORERIE

Outils de reporting et de pilotage économiques

Le bilan comptable

Le bilan comptable est un document officiel et obligatoire pour la grande majorité des organisations. Il représente l'état du patrimoine de l'entreprise à la date de son établissement et dresse la liste de ce qu'elle possède : ses actifs (immobilisations, stocks, créances, trésorerie,...) et de qu'elle doit : ses passifs (capitaux propres, dettes financières, dettes fournisseurs,...). L'analyse du bilan comptable permet de connaître la situation financière d'une entreprise, de l'évaluer et d'analyser sa solvabilité à court terme.

Le compte de résultat

Le compte de résultat est un tableau financier, représenté sous la forme d'une liste, reflétant l'activité économique d'une organisation sur une durée appelée exercice comptable. Il synthétise l'ensemble des produits (recettes) et des charges (dépendances) d'une organisation sur la période étudiée et se solde par un résultat positif (bénéfice) ou négatif (perte).

La construction du compte de résultat prévisionnel pour une prochaine période à venir est un moment essentiel d'une organisation.

Il lui permet de se projeter dans l'activité à venir, c'est à dire d'identifier ses marges de manœuvre quant à son développement futur (ex : embauches, lancement de nouvelles activités, travaux d'aménagement,...) et de chiffrer ses besoins potentiels en financements complémentaires.

Plus qu'un document comptable, il s'agit donc d'un véritable outil de travail et de décision au service de l'équipe opérante, mais aussi des partenaires mobilisés autour de l'organisation. Dans le cas d'un lieu, il permet d'objectiver la viabilité financière de ce dernier et d'appuyer les orientations stratégiques quant aux modèles de financement requis (ex : développement d'activités marchandes / prestations de services, revue de la tarification, demandes de subventions complémentaires, contribution des usagers,...).

À noter que depuis le 1er janvier 2020, la comptabilisation des contributions volontaires en nature est obligatoire et doit apparaître dans un tableau en deux catégories, avec d'une part en crédit, les contributions reçues par catégorie (dons en nature consommés ou utilisés en l'état, prestations en nature, bénévolat,...) et d'autre part en débit, leurs contreparties (secours en nature,

mise à disposition gratuite de locaux, prestations, personnel bénévole,...). Cette notification, sans impact sur le résultat comptable, maintient la distinction entre les moyens liés à des flux financiers figurant dans le corps du compte de résultat et les moyens dits *gratuits*. La formalisation de ces contributions dans les comptes, permet de mettre en exergue un des aspects importants, souvent indispensables, du fonctionnement des espaces communs.

Exemple du compte de résultat prévisionnel de L'Hôtel Pasteur à Rennes pour l'année 2020

DEPENSES			RECETTES		
N° DE COMPTE (Plan comptable associatif)	MONTANT	Libellé	N° DE COMPTE	MONTANT	Libellé / Commentaire
60 - ACHAT	64770		740 - Subventions	235000	
604 - Prestations de services	41420	Traitement, accompagnements, animations, interventions, actions artistiques dans le cadre des événements (chantiers ouverts // "Animation des synergies" - lien école, éducatif - labo interieur // mise à l'épreuve - ouverture // traitement des paies (dispositif URSAFF Tiers de confiance) / Expert comptable certification / Gardiennage / Entretien espace vert /		195528	VILLE DE RENNES
	11920				
	15000	Outil de valorisation de l'économie contributive		39472	DEPARTEMENT Ille et Vilaine
	1500	Identité graphique			
	3000	// Cartographie ressource			
	10000	Administration réseau			
604 - Achat de Fournitures	19400		75 - Autres produits de gestion courante // Cotisations	12830	
	10400	Matériel, petits équipements / Achat de fournitures relatives à l'organisation d'événement grand publics ou laboratoire internes et partenariaux / + frais de réception		1000	Cotisations à prix libre et conscient à l'Association (particuliers)
	9000	INVESTISSEMENTS : Parc informatique et bureautique / Regie et sono / Aménagement cuisine collective /		2000	Fond de contribution partenarial (Adhésion de structures partenariales sur le territoire)
- Achat Autres Fournitures	3950			9830	Cofinancement OUTIL de valorisation / Edition
	3950	CHARGES EXPLOITATION - FLUIDE : ELECTRICITE / EAU / CHAUFFAGE / ABONNEMENTS (selon estimation BET) / Collecte OM /			
61 - SERVICES EXTERIEURS	14720				
LOCATION	750	Photocopieuse / camion			
ENTRETIEN ET REPARATION	10300	MAINTENANCE ADMINISTRATION RESEAU / Maintenance bâtiment : Contrats maintenance, vérifications réglementaires, nettoyage (Prorata des mois d'ouverture de juillet à décembre 2020)			
ASSURANCE	1670	Responsabilité civile + bâtiment // DEVIS MAIF			
DOCUMENTATION	2000	Documentation (recherche) et accompagnement artistique rapport d'utilité éditée //			
62 - AUTRES SERVICES EXTERIEURS	21900				
Rémunérations intermédiaires et honoraires	4000	Commissaire aux comptes			
Publicité, publication	10000	Edition (actes des rencontres) / Impression / Communication / Documentation / Photocopies / Signalétique (+ 400 euros pour mettre en cofinancement)			
Déplacements, missions	6500	Frais de transport salariés ou missionnés / Frais d'accueil (hébergement, restauration)			
Services bancaires, autres	1400	Service bancaire / postaux / Télécommunication / Assopass			
64 - CHARGES DE PERSONNEL	141440				
Rémunération des personnels	65000	Salaires net triplé gestionnaire de Pasteur avec recrutement de la troisième personne en avril / Variable salariale			
Charges sociales	62540	Stage / service civique / Formations équipe salariée / Salarié en accompagnement comptable mutualisé avec le GEDES			
Autres charges de personnel	13900				
67 - CHARGES EXCEPTIONNELLES	5000				
671 - Charges exceptionnelles	5000	Imprévus et Aléas			
TOTAL DEPENSES	247830		TOTAL RECETTES	247830	

ECONOMIE CONTRIBUTIVE		
Valorisation des contribution // Mise à disposition		
Mise à disposition locaux Equipements Territoires Publics (photocopieuse)		
Valorisation des contribution // Heures contributives		
GOVERNANCE / Participation aux conseils collégiaux et comités de travail, organisation de laboratoire de travail interne	Estimation : Un conseil par mois mobilisant en moyenne 20 personnes sur 2 h 30 // 15 comités de travail mobilisant en moyenne 6 personnes sur 2 h 30 (soit 825 h estimées)	Valorisation selon le salaire net moyen à Rennes d'après l'INSEE (* 14, 2)
Contributions relatives à l'organisation de grands temps forts (type chantier ouvert)	Estimation : 4 temps forts mobilisant en moyenne 20 personnes sur 15 h soit 1200 h estimées	
TOTAL		28 755

Source : Rapport d'utilité et d'activité 2019, Hôtel Pasteur



Crédits : Hôtel Pasteur

Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie indique l'évolution mensuelle de la trésorerie à partir de la prévision des encaissements et des décaissements liés à l'activité du lieu. Traduisant l'activité d'un point de vue strictement bancaire (retranscription des flux financiers), il permet d'anticiper les liquidités disponibles à un moment précis du temps et d'ainsi prévenir les difficultés potentielles de paiement des charges (ex : fournisseurs, salaires,...) sur les mois à venir.

La gestion de la trésorerie est clé pour toute organisation, notamment en phase de création et de développement. En effet, une mauvaise gestion des flux et de la temporalité associée aux encaissements vs. décaissements, peut mettre en péril toute une organisation, quand bien même, elle soit génératrice de recettes et de profits. Il est donc primordial pour un espace commun de porter une attention particulière aux délais de paiement des fournisseurs et des salaires, ainsi qu'au calendrier de versement des subventions (le cas échéant), pour éviter un décalage trop important entre les rentrées et sorties d'argent, qui pourrait mener à un défaut de paiement.

Ce qui est étudié à travers l'analyse de ces documents (et particulièrement du compte de résultat) est la viabilité financière de l'espace et notamment sa capacité de résilience à une époque où les revenus non auto-générés, semblent de plus en plus difficiles d'accès. En invitant les opérateurs à dresser la liste des coûts et des ressources associés à leurs activités (au présent et en prévisionnel), l'exercice de modélisation du *business*, ou plutôt des opérations au coeur de la vie du lieu, permet aux acteurs de mieux ajuster leur stratégie et d'anticiper les virages requis pour garantir la pérennité de leur espace et de leurs équipes.

Pour analyser en détails les modèles économiques des lieux et comprendre les arbitrages qui les différencient les uns des autres, il convient donc de se pencher plus précisément sur les modules financiers qui façonnent et traduisent leurs opérations : les investissements et charges d'un côté, les revenus et ressources de l'autre.



CÔTÉ INVESTISSEMENTS ET CHARGES

Ce qu'il faut (a minima) pour faire tourner un lieu



Comme pour toute organisation, le modèle économique d'un espace commun se caractérise par des coûts engendrés par l'emploi de ressources utiles à l'activité, et par des revenus qui lui permettent de prendre en charge ces coûts.

Côté coûts : les investissements et les charges

On distingue deux catégories de coûts pour assurer le fonctionnement d'un lieu :

- les investissements, qui ont pour vocation à être amortis sur le moyen/long terme et servent principalement à l'aménagement du lieu
- les charges opérationnelles, dépenses courantes associées à la gestion quotidienne de l'espace.

Quelque soit l'espace étudié, on retrouve les mêmes catégories d'investissements et de charges opérationnelles.

Les investissements

Les investissements sont relatifs aux immobilisations et concernent ainsi des dépenses non récurrentes, censées couvrir le financement d'équipements dont la durée d'usage dépasse celle d'un exercice comptable. On retrouve deux catégories principales d'investissements dans les lieux :

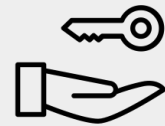
- LA MISE AU NORME DU BÂTIMENT : sécurisation des accès et des flux de circulation, ainsi que des espaces d'activité, délimitation et aération des espaces, installation des sanitaires et des infrastructures permettant d'accueillir du public,...
- L'AMÉNAGEMENT DU LIEU : achat/production et installation des éléments de mobilier et de décoration (intérieur et extérieur)

Contrairement aux charges opérationnelles, les investissements sont amortis sur une période de temps, qui varie selon la nature des prestations concernées et la durée de vie estimative des installations en question. Ainsi, seuls apparaissent dans le compte de résultat, la dotation aux amortissements, calculée selon la quote part d'usure de ces équipements.

Dans la grande majorité des cas, l'aménagement et l'équipement du lieu (et donc l'investissement) restent à la charge des opérateurs, portés responsables des plans qu'ils souhaitent construire. Ces dépenses pèsent souvent lourd dans les finances des opérateurs et requièrent une disponibilité de trésorerie importante en amont du lancement du lieu, qui leur fait souvent défaut. Cette avance de trésorerie implique un endettement

[FOCUS]

La chaîne de valeur simplifiée de l'immobilier



Propriétaire foncier : Le propriétaire possède le terrain sur lequel sont construits / vont être construits les bâtiments. Il le vend, loue ou met à disposition d'un aménageur pour qu'il puisse le rendre constructible; directement à un promoteur, pour qu'il le construise et le commercialise, ou encore à un opérateur, pour qu'il y mène ses activités.

Aménageur : L'aménageur foncier a pour rôle d'acquérir un terrain et d'en étudier les possibilités de division, dans le but de le lotir et de l'aménager, puis de le vendre par lots. Entre la phase d'acquisition du terrain et la phase de revente des lots, l'aménageur doit viabiliser le terrain afin de le rendre constructible.

Promoteur immobilier : Le promoteur immobilier achète soit un lot viabilisé à l'aménageur dans le cadre d'une opération planifiée, soit un terrain directement à un propriétaire, sur lequel il définit et construit un programme. Il cadre les besoins de la construction, établit le cahier des charges du chantier et fixe l'enveloppe budgétaire et les délais de ce dernier. Tout au long du projet, il dirige les opérations de la conception à la livraison en passant par la commercialisation. Il joue le rôle du *maître d'ouvrage* : il est à l'origine de la réalisation du bâtiment et commande les travaux auprès d'un *maître d'œuvre* (bureau d'étude ou architecte, qui réalise les travaux selon le cahier des charges défini).

Exploitant / Opérateur : L'opérateur va acheter, louer ou occuper un bâtiment selon un contrat passé avec le promoteur (ou l'aménageur, ou éventuellement le propriétaire en direct) et va l'aménager de manière plus spécifique pour y héberger et mener ses activités, en lien direct avec les bénéficiaires, résidents et visiteurs du lieu.

Source: Legendre Immobilier

les GRANDS VOISINS

Ancien Propriétaire

APHP, puis l'Établissement public foncier d'Ile-de-France (EPFIF)



Propriétaire actuel et Aménageur

Paris & Métropole Aménagement (P&MA) – Société Publique Locale d'Aménagement (SPLA)



/



Opérateurs

Consortium formé par Aurore, Yes We Camp et Plateau Urbain

PASTEUR

★ L'HÔTEL ★

Propriétaire

Ville de Rennes



Aménageurs

SPLA "Territoires Public"



/



Opérateurs

Association "Hôtel Pasteur"

des opérateurs auprès d'établissements bancaires et/ou une avance de subventions délivrée par des tiers (acteurs publics ou privés).

Pour alléger ces contraintes, une première négociation peut s'opérer entre les acteurs amont de la chaîne immobilière (cf. Focus p.14) et les opérateurs du lieu. Il peut en effet être envisageable que les aménageurs et/ou promoteurs prennent une partie des frais d'investissements, en ce qu'ils bénéficient (de manière directe ou indirecte) de la mise en usage et de la valorisation du terrain et du bâtiment.

D'autres mécanismes d'allègement sont par ailleurs mis en œuvre, par les opérateurs notamment à travers le recours à des énergies bénévoles (ex : construction, chantiers participatifs,...) et à la donation provenant de soutiens et proches du projet (ex : matériel, équipement,...).



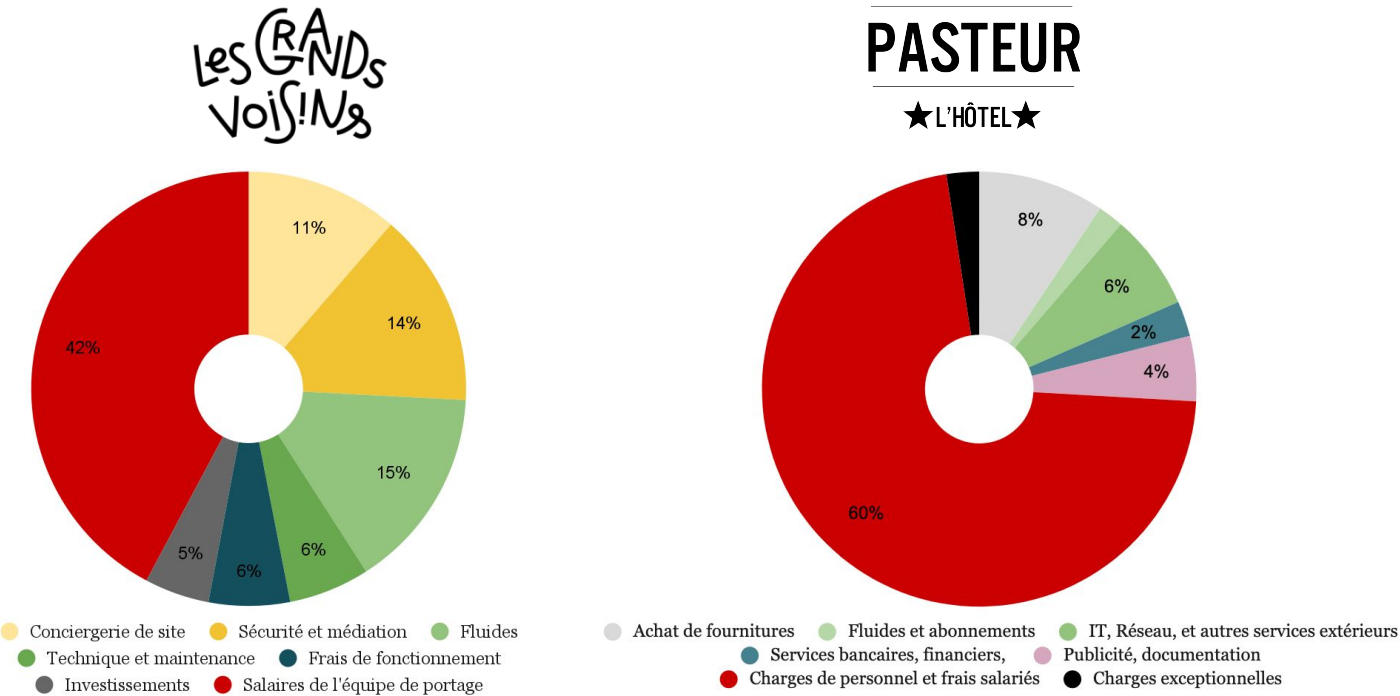
Crédits : Hôtel Pasteur

Les charges opérationnelles

Les charges opérationnelles sont les dépenses qui sont directement rattachables à une période de temps donnée, et sont pour la plupart d'entre elles, des charges récurrentes (exception faite des charges exceptionnelles - qui sont des charges liées à des événements ponctuels, non prévisibles). Les principales charges opérationnelles d'un lieu sont :

- LE LOYER
- LES CHARGES DE PERSONNEL : rémunérations et frais de formation pour les salariés, les services civiques, les stagiaires,...
- LA GESTION DES FLUIDES : électricité, eau, chauffage,...
- LES DÉPENSES COURANTES ET L'ACHAT DE FOURNITURES : matériel, petits équipements, abonnement téléphonique et Internet, maintenance, services techniques,....
- L'ACHAT DE PRESTATIONS DE SERVICES : appel à expertises, commandes artistiques, traiteurs, sécurité,...
- LES CHARGES DE COMMUNICATION : conception, impression et diffusion d'éléments de communication (site web, newsletters, affiches, posts sur les réseaux sociaux,...)
- LES SERVICES FINANCIERS : banque, assurance, CAC,...

La proportion entre ces différentes charges varie d'un espace à l'autre, comme peut en témoigner le comparatif entre les Grands Voisins et l'Hôtel Pasteur.



Source : Les Grands Voisins

Source : Hôtel Pasteur

Baisser les charges à n'importe quel prix...?

Comme pour les investissements, les espaces communs ont recours à des mécanismes permettant d'alléger ces charges au maximum, d'autant plus lorsqu'elles ne sont pas réparties avec les autres acteurs de la chaîne immobilière.

Côté équipement et fournitures, le mot d'ordre est celui de la frugalité (recyclage, récupération de matériel, construction éco-responsable,...). L'enjeu est de pouvoir rendre le lieu fonctionnel et agréable pour ses occupants, en se passant du superflu et en étant malin dans la manière de gérer ces dépenses courantes. Au-delà du souci d'économies, il s'agit de faire valoir la capacité à faire soi-même et à réutiliser de l'ancien, comme alternative à l'achat en neuf, bien plus consommateur d'énergie et dommageable pour l'environnement.

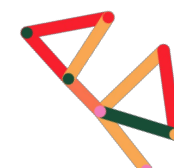
Côté charges de personnel, une des pratiques usuelles est le recours au bénévolat et/ou à des contrats aux rémunérations moins élevées (services civiques, stagiaires,...). L'utilisation de ces procédés n'est pas sans poser problème. S'il est souvent présenté comme la possibilité d'un tremplin vers l'emploi et un accélérateur d'acquisition de compétences, notamment pour les plus jeunes, ce type de contribution entretient une certaine forme de précarité pour le personnel employé. Dans son livre *Travail gratuit : la nouvelle exploitation*, Maud Simonet, Sociologue, chargée de recherche au CNRS, spécialisée dans l'étude des formes d'emplois invisibles ou non reconnues, dénonce un phénomène massif de « gratuitisation du travail ». « Le message qui est envoyé est : « Sois prêt à travailler gratuitement et ensuite tu trouveras le boulot de tes rêves ». C'est

monstrueux parce que quelque part, si tout le monde accepte de le faire sans être payé, il y en a de moins en moins qui seront rémunérés pour faire ce travail ! Cette apparente gratuité crée ainsi des formes de concurrence pour les professionnels, dans des secteurs (comme la culture) où l'emploi se raréfie. « La « passion au travail » dissimule des formes de management qui permettent de « gratuitiser » le travail, de payer les gens par des valeurs : les valeurs viennent se substituer à la valeur économique. Il y a toute cette dimension construite, instrumentalisée autour de la passion au travail. En même temps, ça rencontre un désir d'engagement, de sentir qu'on a sa place dans la société donc ça fonctionne bien. C'est une forme d'exploitation complexe à penser. Au cœur de celle-ci, il y a une guerre des valeurs entre la valeur monétaire de ce travail, et les valeurs qu'on lui accorde et qui ne sont pas que financières » (source : interview de Maud Simonet pour [Vice](#) et pour [France Culture](#)).

Cette passion évoquée par Maud Simonet sert parfois de prétexte conscient ou inconscient, à des dérives telles que le surinvestissement, avec des journées aux horaires prolongés, la perte d'identité personnelle au profit du collectif ou encore une forme d'isolement avec la perte de contact avec un environnement externe à l'organisation. Ce travail gratuit est pourtant largement répandu dans les logiques d'emploi : « Le manque de moyens fait qu'il est dur de refuser ce travail gratuit. Car c'est une la fois une aide pour ceux qui sont en place et une

promesse d'une embauche future, souligne Maud Simonet. Il y a toute une économie de la promesse qui s'est mise en place dans le monde du travail. Avec l'idée que si on travaille gratuitement aujourd'hui, peut-être que demain on obtiendra le travail dont on rêve ». (interview de Maud Simonet sur [France Culture](#)). Les sociologues américains parlent pour cela de *hope labour*.

Pour contrer ces dérives, certains espaces communs choisissent délibérément de limiter le recours à de telles pratiques et de favoriser autant que faire se peut, l'embauche de personnel selon des contrats plus pérennes et mieux rémunérés. Pour les autres, ce recours devrait nécessairement se doubler d'une réflexion sur le parcours de développement des femmes et des hommes concernés, et sur les autres formes de contreparties que l'organisation peut leur apporter (montée en compétences, inscription dans une communauté apprenante, accès à un réseau et à un écosystème, reconnaissance authentique, accès privilégié à certains types de services proposés par le lieu,...), tout en gardant un niveau de conscience et de transparence exigeant sur ce que ces pratiques relèvent de risques, tant d'un point de vue micro (à l'échelle des individus), que macro (à l'échelle de l'économie et de la philosophie qui se structurent autour de ces pratiques).



Maud Simonet,
sociologue et chercheuse autour des thèmes du
travail bénévole et de l'engagement citoyen



Crédits Photos : Stéphane Burlot / Hans Lucas

Toutefois, l'analyse des modèles économiques des différents espaces communs révèle que ces derniers se distinguent moins par la gestion de leurs charges (répartition entre les catégories de coûts et modèles de rémunération des équipes), que sur leurs modalités de financement et les sources de revenus permettant de couvrir ces dernières. C'est en effet dans la manière par laquelle les acteurs vont choisir de subvenir à leurs besoins et celle par laquelle ils vont distribuer la valeur générée, que vont se révéler les principaux écarts de positions économiques... et politiques.



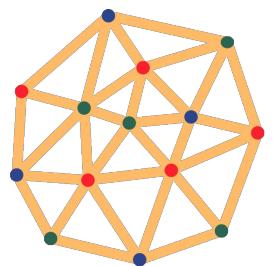
CÔTÉ REVENUS ET RESSOURCES

Entre activités propres et support externe



Les revenus désignent ce qui est perçu en nature ou en monnaie par l'organisation, en rétribution des activités qu'elle opère. Il existe différentes manières pour les espaces communs de générer des revenus. On distingue parmi elles trois grandes catégories : les revenus issus des activités propres, les mécanismes de donations privées et les subventions publiques.

Derrière les modèles de revenus choisis par chaque lieu, et notamment dans la répartition entre ces trois catégories de ressources, comme dans la signification que les opérateurs associent à ces recours, peuvent se révéler les contours de postures politiques différentes, voire antagonistes.

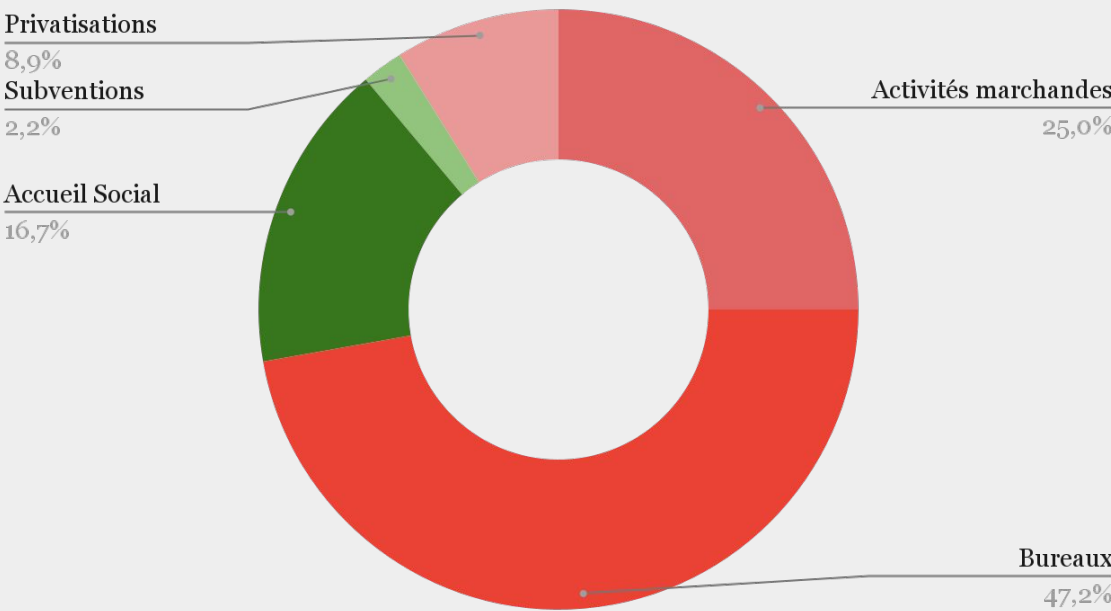


[ILLUSTRATION]

Comparaison des sources de revenus de deux espaces communs : nature et répartition

les GRANDS VOISINS

Sur un budget annuel de gestion commune (Aurore, Plateau Urbain et Yes We Camp) estimé à 2 M€ (basé sur l'exercice 2019)



- Les activités propres représentent 80% des recettes des Grands Voisins. Elles sont composées :
 - des redevances pour les locaux d'activités occupés par des structures de l'ESS, du domaine artistique et de l'artisanat, payées y compris par Aurore et Yes We Camp pour leurs activités (850 k€) - la participation des occupants aux charges de fonctionnement, s'élève à 250€/m²/an, charges et taxes comprises sur l'essentiel des espaces, certains ateliers et espaces atypiques étant mis à disposition à tarif réduit et d'autres proposés à des projets émergents selon des loyers progressifs
 - d'une quote part du chiffre d'affaires réalisé par les activités de bar et de restauration et par la vente de services de la conciergerie solidaire (450 k€)
 - des locations de salles, visites et services aux entreprises (160 k€)
- L'accueil social, financé par l'Etat pour la création de places d'hébergement d'urgence et d'accueil, représente environ 17% du budget commun
- Les subventions (provenant majoritairement de la région Ile-de-France) représentent 2 à 3 % du budget commun (40 k€)

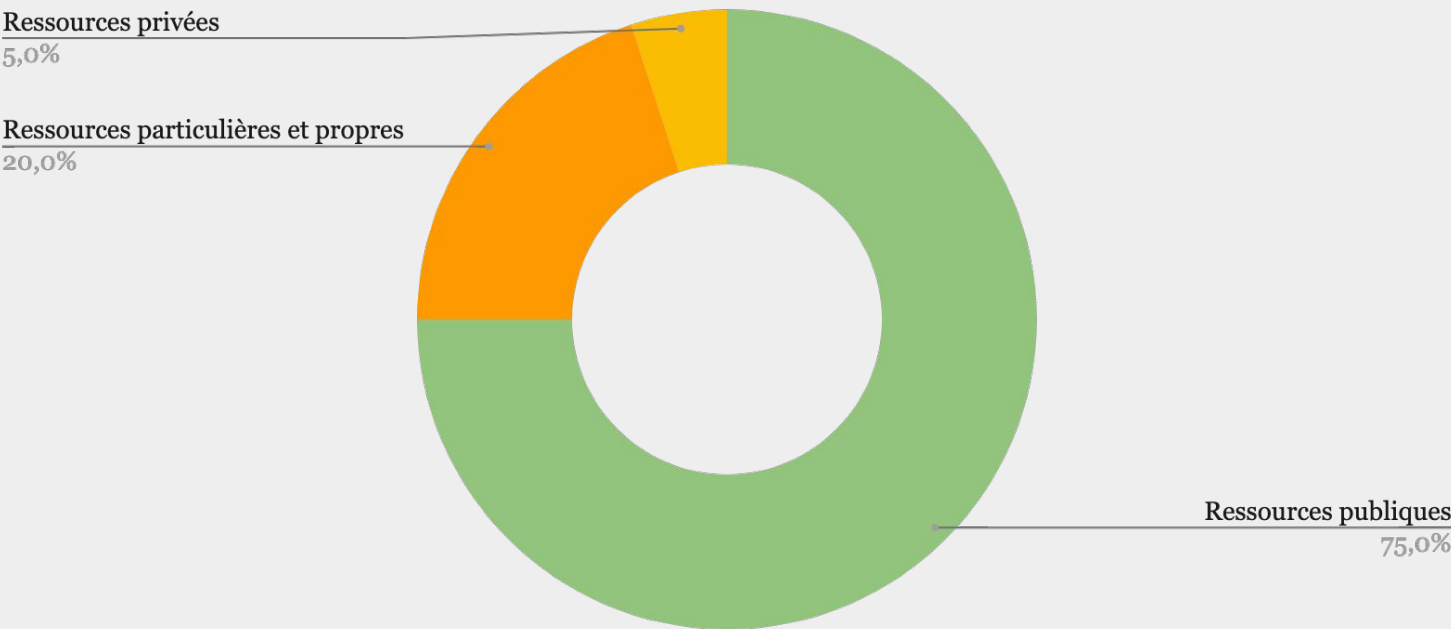
Pendant la Saison 1 des Grands Voisins (2015-2017), chacune des structures coordinatrices du projet (Aurore, Plateau Urbain et Yes We Camp) gérât ses propres dépenses et recettes. La prolongation de l'expérience des Grands Voisins (2018-2020) a été l'occasion de renforcer la collaboration entre les trois structures pilotes avec la mise en place d'un budget commun, permettant de répondre aux besoins de gestion, d'investissements et de fonctionnement du projet, tout en répartissant les risques financiers.

Source : [Les Grands Voisins](#)

PASTEUR

★ L'HÔTEL ★

Sur un budget annuel estimé à 310 000€ (basé sur le budget prévisionnel 2019-2024, établi en février 2019)



- Les ressources publiques représentent environ 75% du budget global de l'Hôtel Pasteur (232 k€). Il est prévu une diminution forfaitaire dégressive des subventions versées par la ville de Rennes à l'association sur la durée du bail (de 76% en 2020 à 64% du budget total en 2024). Cette baisse devra être compensée en partie par d'autres financements publics aujourd'hui non identifiés.
- Les ressources particulières et propres de l'association représentent environ 20% du budget (62 k€). Elles sont composées :
 - des frais d'adhésion appliqués à tous les porteurs du projet et curieux, selon une grille de tarifs progressifs et un principe de participation en conscience
 - d'un fonds de contribution, alimenté par le laboratoire inter-lieux et par l'objet recherche-action autour du cadre de réciprocité
 - des fonds propres et des produits exceptionnels : conformément au principe de gratuité au cœur de la démarche, l'association n'a pas pour vocation de générer des recettes marchandes issues d'une billetterie ou de vente de marchandises (ex : buvette). Elle pourrait en revanche s'appuyer sur un principe de don conscient ou de reversement de la part des hôtes vers la structure, dans un cadre de confiance et de responsabilisation. Cette part reste à ce stade anecdotique et n'apparaît donc pas le budget en tant que tel
- Les ressources privées, provenant de dons ou de mécénat de compétences (ex : Fondation de France, Leroy Merlin, Fédération du Bâtiment,...) comptent pour 2 à 6 % du budget global (environ 16k€).

Source : [Hôtel Pasteur](#)

LES ACTIVITÉS PROPRES

Les activités propres regroupent les activités opérées directement par les équipes du lieu (avec ou sans l'aide de partenaires) et qui se matérialisent par la vente d'un produit ou d'un service pour un tiers. On retrouve parmi les activités courantes d'un espace commun :

- LA LOCATION D'ESPACES pour des locataires ponctuels ou de plus longue durée
 - la location d'espaces de bureaux et de travail
 - la location d'espaces événementiels
 - la location d'espaces de vente et de restauration
- LA RESTAURATION
 - la vente de boissons sur place (notamment alcoolisées !)
 - la vente de repas sur place
 - la réalisation de prestations traiteurs pour des événements
- LA LOCATION D'ÉQUIPEMENT
 - la location de matériel et d'outils mis à disposition dans le lieu ou hors du lieu
- LES FRAIS D'ADHÉSION
 - les frais d'adhésion à l'association en charge de l'opération du lieu (souvent en échange d'un accès privilégié aux différents espaces et à certains événements et services proposés par le lieu)
- LA BILLETTERIE
 - une participation aux frais pour des spectacles et événements tenus dans le lieu

- LES MISSIONS DE CONSEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT
 - ateliers d'initiation / formation / cours
 - prestations de conseil pour des organisations tierces

Chacune de ces prestations peut donner lieu à une facturation de la part de l'espace commun vers un bénéficiaire.

La politique de tarification varie largement d'un lieu à l'autre, voire d'un public à l'autre, au sein d'un même espace. Elle est construite conformément au projet de l'organisation en charge du lieu et doit être cohérente avec les positions qu'elle défend. Gratuité ou non, politique de prix dégressive, participation en conscience, tarifs préférentiels pour certains publics, offres "suspendues" (ex : café ou repas suspendu) : les mécanismes constitutifs de la politique de prix appliquée par le lieu (notamment relative aux offres de de restauration et aux loyers), sont souvent pris comme marqueurs d'inclusivité du lieu et comme indicateurs de la place accordée à la transaction marchande dans la construction du modèle.

Au-delà de la politique tarifaire appliquée sur chacune des prestations proposées, c'est la part qu'occupent les activités marchandes dans l'équilibre global du lieu, qui va souvent être étudiée et parfois interprétée comme un indicateur de positionnement du lieu.

Quelle place donner aux revenus marchands dans l'équilibre économique d'un espace commun ?

La part d'auto-financement et la tenue d'activités marchandes par un lieu comptent parmi les facteurs les plus différenciants dans l'étude des business models des tiers-lieux, ainsi que dans celle de leur posture politique.



Crédits : Darwin, Les soeurs Coquillettes

Contre la financiarisation des interactions : des revenus marchands réduits au minimum

À un bout du spectre, certains opérateurs vont considérer que la gratuité est un pilier fondamental du fonctionnement du lieu, en ce qu'elle permet une inclusivité quasi absolue de tous, sans distinction aucune des capacités financières des visiteurs et résidents. Ainsi placée comme principe directeur du lieu, la gratuité est un marqueur identitaire fort de l'espace commun, qui s'offre comme une alternative réelle à la place publique. Les convictions qui sous-tendent ce choix révèlent la volonté d'à la fois faciliter une mixité sociale au sein de l'espace et d'affirmer un mode de fonctionnement économique qui s'affranchit des rapports marchands. Elles visent ainsi à (ré)instaurer au cœur du territoire, des espaces de liberté et d'autorisation, enclaves aux rapports usuels qui régissent les interactions entre concitoyens.

À titre d'illustration, l'Hôtel Pasteur à Rennes a tôt fait d'adopter ces deux principes (gratuité et rapport non marchand) comme des fondamentaux dans la construction du projet. Ainsi, l'espace est ouvert à tout à chacun, et les résidences (temporaires) au sein du lieu sont gratuites. Ce système a permis d'héberger une très large diversité d'acteurs (socio-médicaux, culturels, associatifs, sportifs,...) qui n'auraient probablement pas eu les moyens de s'offrir les loyers d'un espace aussi central à Rennes, et d'ainsi garantir une forte mixité de public en son sein.

Cette politique s'érige par ailleurs comme un garde-fou contre les tentations de privatisation du lieu pour des tiers (notamment pour des acteurs privés), qui, bien que permettant de générer des revenus additionnels, priveraient le grand public de l'accès à certains espaces, au moins sur des plages données, et surtout ne serviraient pas le projet tel que pensé par l'association, notamment dans sa politique de réciprocité. *"Si le lieu suscite du désir, un partenariat peut être envisagé. Il est filé sur le temps long parce qu'il y a un intérêt partagé, un projet cohérent à construire. Ces partenariats seront discutés en comités, et nourriront le fond de contribution. Le privé est à Pasteur accueilli au même rang que le particulier et répond aux mêmes conditions d'accueil et au cadre de réciprocité."* Extrait du rapport économique de Pasteur, 2019. La monétisation du lieu à des simples fins de privatisations ne peut donc pas s'inscrire dans le cadre et la philosophie posés collectivement par l'association et ne trouve donc pas sa place dans le modèle économique de l'espace commun.

En posant la gratuité comme impondérable, c'est en fait la primauté de l'argent dans les critères de priorisation et dans les rapports de force, qui sont en fait remis en cause. L'accès au lieu, comme à ses services, n'est pas conditionné à qui peut se le permettre. Tous, indépendamment de leurs revenus et de leur statut, sont égaux dans l'utilisation potentielle de l'espace, qui devient ainsi un véritable outil au service de la démocratie.

Les contraintes économiques qui découlent de ces principes (gratuité et rapport non marchand) ont poussé les acteurs ayant fait ce choix, à développer de nouveaux modèles économiques à même de couvrir les besoins de financement. C'est le cas notamment de l'hôtel Pasteur, qui s'est appuyé sur l'économie contributive pour bâtir son mode de fonctionnement (cf. Dossier p.28).



PASTEUR

★ L'HÔTEL ★

[DOSSIER] : Laboratoire d'économie contributive

En 2013, la Ville de Rennes a engagé une démarche expérimentale et innovante de réflexion sur la future occupation du bâtiment Pasteur, à travers une animation orchestrée par l'Université foraine, telle que conceptualisée par Patrick Bouchain, et d'une permanence architecturale tenue par Sophie Ricard. Les principes sous-jacents à cette première phase sont la non-programmation, l'ouverture au public et l'appropriation par tous. L'expérimentation tenue entre 2013 et 2015 a débouché sur une prolongation de l'expérience, selon deux axes, faits de continuité et de transformation, à savoir la construction d'une école maternelle d'une part et le maintien d'un "Hôtel à Projets" pour répondre aux besoins sociaux et culturels de la société civile d'autre part.

L'animation et la gestion de l'Hôtel à Projets sont portées par l'Association collégiale "L'Hôtel Pasteur" et régies autour de la structuration de comités et de collèges multipartites, impliquant la collectivité, les hôtes, les partenaires et les acteurs du site. Si la gouvernance ouverte et horizontale du lieu témoigne bien de la philosophie défendue par l'association, le modèle économique de l'espace révèle également beaucoup de la vision politique défendue par cette dernière.

Au cœur des principes qui structurent le fonctionnement de l'espace, se retrouvent les piliers de l'économie contributive, telle que définie par Geneviève Bouché en 2010, et popularisée par l'économiste Bernard Stiegler par la suite. On désigne par économie contributive, *"la création de valeur dédiée au bien commun, par opposition à l'économie productive, dédiée à la satisfaction des besoins primaires des individus."* (source: [Wikipedia](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_contributive)).

L'association [Ars Industrialis](https://arsindustrialis.org/), association internationale pour une politique industrielle des technologies de l'esprit, fondée notamment par Bernard Stiegler, définit l'économie contributive par trois caractéristiques principales :

1. Producteurs et consommateurs sont assimilés en tant que contributeurs.
2. La valeur produite par les contributeurs n'est pas intégralement monétarisable - elle constitue une externalité positive.
3. La production crée à la fois du savoir-faire et du savoir-vivre : c'est une économie des existences autant qu'une économie des subsistances



Crédits Photos : Hôtel Pasteur, Julien Mignot

L'économie contributive s'érige ainsi comme un modèle de création de valeur basé sur la contribution volontaire amenée par un contributeur, au service d'un bien commun, qui ne saurait être entièrement monétisé.

“ Le contributeur n'est ni le consommateur, ni le contribuable, ni le codonateur. Là où l'économie de marché s'intéresse au producteur sous l'angle de la maximisation du profit, et au consommateur sous l'angle de l'ophélimité ou de la fonction d'utilité, là où l'économie publique s'occupe des fonctions de redistribution et de la prise en charge des défaillances du marché, là où l'économie du don apparaît encastrée dans une relation circulaire entre don et contre-don (donner-recevoir-rendre), l'économie de la contribution fait surgir la figure alternative du contributeur qui articule participation choisie à l'activité, création de valeur sociétale et intérêt au désintéressement. À la régulation par les prix, par la décision publique et par le principe de réciprocité, l'économie de la contribution substitue une régulation par l'interaction, quantitative et qualitative, des participations à l'intérieur d'une activité.”

Source : [Arsindustrialis.org](https://arsindustrialis.org/)

On retrouve ces principes fondamentaux dans la manière dont l'activité de l'Hôtel Pasteur est orchestrée. En effet, la non-dissociation entre producteur et consommateur est placée au cœur de la démarche, puisque l'usager du service hébergé à Pasteur joue potentiellement le rôle de producteur sur ce même service ou sur un service adjacent. À titre d'illustration, le résident qui bénéficie de locaux pour y tenir son activité, contribue à l'aménagement du site, non seulement au bénéfice de ses propres équipes mais aussi pour le reste des hôtes. Chaque hôte contribue ainsi au fonctionnement et au rayonnement du lieu, tandis que le lieu contribue à son encapacitation et son développement.

Afin de rendre compte de ces apports de manière tangible, une étude a été menée en 2018 auprès des hôtes ayant résidé à l'Hôtel Pasteur entre 2013 et 2017 (écoles, associations, institutions, particuliers, artisans, entreprises,...), pour estimer la part quantitative et qualitative de l'économie contributive dans le budget de fonctionnement général. Les résultats du rapport révèlent qu'il existe en moyenne un rapport de 11% entre le nombre d'heures d'occupation par un hôte et le nombre d'heures de contribution au fonctionnement et à l'animation du lieu. Ce temps passé a été valorisé à hauteur de 14,2 €/ heure (un montant équivalent au salaire net horaire moyen selon l'INSEE à Rennes en 2015). L'hypothèse sous-jacente à ce mode de calcul est celle de n' établir aucune distinction entre des tâches dites à haute valeur ajoutée versus des missions dites plus subalternes, telles que qualifiées dans une économie de marché et d'emploi classiques. Toute contribution est prise en compte, au même titre qu'une autre, quelle qu'en soit sa nature (faire le ménage, accueillir, cuisiner, réparer, entraider et se soutenir entre hôtes, transmettre ses compétences, peindre, faire venir, construire des objets pour le lieu, ranger, trier,...).

Cette approche quantitative permet de valoriser les richesses créées par les hôtes durant leur temps d'occupation au bénéfice du lieu, et d'ainsi rendre compte du projet d'habiter défendu par l'association, par lequel la résidence va au-delà d'une simple occupation d'espace.

L'équilibre financier du lieu repose en partie sur la considération de ces richesses créées et partagées, et sur la mise en place d'un système d'échange (cadre de réciprocité) entre L'Hôtel Pasteur et ses hôtes.



Crédits : Hôtel Pasteur

Exemples de valorisation des contributions dans la construction du budget 2019-2023 de Pasteur

- Pour la production d'événements et de rencontres : 17 000€ sont valorisés au titre de l'économie contributive et correspondent à la participation des hôtes à l'organisation des événements (20 hôtes donnant 12H par événement)
- Pour la maintenance du bâtiment : environ 10 000€ sont valorisés au titre de l'économie contributive, intégrant les tâches de nettoyage et la petite maintenance du bâtiment (5 personnes donnant 3 heures par semaine)

RÉCIPROCITÉ ?

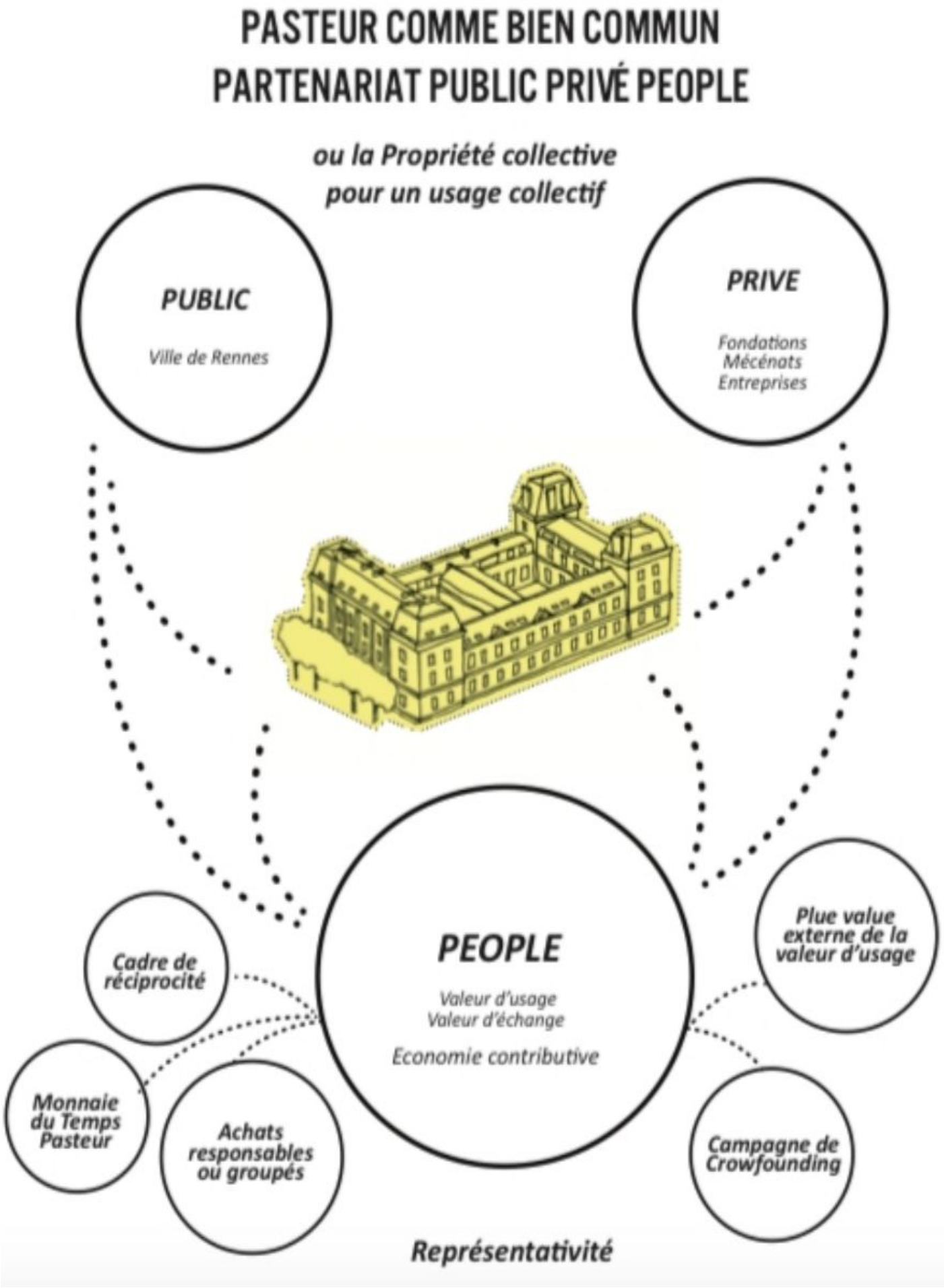
“ La réciprocité induit une corrélation entre ce qui est donné (le temps de mise à disposition d'un espace...) et ce qui est rendu. L'hôte est libre de proposer la contribution qu'il souhaite apporter ou de participer à pallier à des besoins identifiés par la conciergerie. Le cadre de réciprocité répond à plusieurs temporalités, il participe au rite d'accueil - établissement du cadre - et de sortie de Pasteur - retour sur l'occupation/contribution. L'hôte s'engage à transmettre sur un temps plus long un suivi de son parcours : ce que le passage à Pasteur a permis par la suite. La conciergerie identifie et actualise les besoins du lieu que ce soit en termes de temps, de matériels ou de compétences. Les contributions intègrent donc différentes unités de valeurs. Pour établir un système de correspondance entre ces valeurs et établir la réciprocité, une unité de mesure est proposée : le maillon.”

Extrait des actes de Venise. Acte - 3

À travers le suivi du parcours de l'hôte tel qu'inscrit dans le cadre de réciprocité, viennent ainsi s'ajouter à la contribution apportée par les hôtes au/sur site, la valorisation des externalités engendrées par l'occupation (plus-value externe de la valeur d'usage), c'est à dire ce que l'Hôtel Pasteur a permis de faciliter pour les hôtes (économies de charges : loyer, matériaux prêtés ou récupérés, accompagnement de la conciergerie et des autres hôtes et produits vendus sur place,...).

En intégrant ces valeurs créées dans la structuration des modèles économiques et en les inscrivant de manière tangible dans les bilans financiers et budgets prévisionnels, l'Hôtel Pasteur fait de ses choix de financement, un véritable manifeste pour un autre type d'économie. Une économie capable d'aligner au coeur d'un projet collectif, les intérêts du public, du privé et de la société civile (cf. schéma ci-contre). Une économie fondée sur une logique de partenariat et de solidarité, qui s'inscrit au-delà des flux monétaires et des rapports de transaction intéressés. En somme, une économie du bien commun.

Pour aller plus loin, voir [la synthèse de la rencontre](#) dédiée à l'économie contributive et [le rapport du modèle économique de l'Hôtel Pasteur sur 2019-2023](#)



Des revenus auto-générés pour plus de liberté ?



À l'inverse, certains opérateurs, vont favoriser les mécanismes d'auto-financement, par lesquels les revenus générés par les activités propres du lieu (vente et location de produits, de services, de salles) vont être à même de couvrir les frais nécessaires à l'opération de l'espace et de ses activités. Ce mode de financement est souvent présenté par les opérateurs qui l'adoptent, comme étant le plus sûr et le plus pérenne, en ce qu'il ne dépend pas de la volonté d'une entité tierce (pouvoirs publics, donateurs,...).

La capacité des acteurs à générer leurs propres sources de revenus représente selon eux, un garant d'indépendance et de viabilité à moyen-long terme. La part d'autofinancement peut atteindre jusqu'à 80% du budget global d'un lieu, comme c'est le cas chez Les Grands Voisins, voire davantage pour les exploitants ayant fait le choix d'une autonomie financière complète. S'il est difficile de rattacher la part importante de revenus propres au sein d'un modèle économique, à la défense d'une même posture politique, cette prise de position soulève souvent débat dans les milieux des tiers-lieux. La question sous-jacente est celle de l'objectif visé par le choix de ce modèle. En effet, en s'inscrivant délibérément dans le contexte marchand, les opérateurs peuvent être soupçonnés d'avoir pour objectif principal la

maximisation du profit à travers ces activités, et ce au détriment des autres missions qu'ils afficheraient. C'est la critique courante du "marchand de bières" à laquelle sont soumis certains opérateurs, et à qui d'autres reprochent d'utiliser le "bien commun", comme couverture à des activités purement lucratives.

Il est difficile de lire la légitimité de ces accusations à travers l'analyse d'un compte de résultat. Des opérateurs à l'apparence (financière - et parfois esthétique) similaire, peuvent en réalité porter des projets politiques très différents, pour ne pas dire antagonistes. Ainsi l'inscription d'un tiers-lieu dans un contexte marchand, instituée de facto à travers la vente de prestations de services, n'est pas nécessairement synonyme d'une adhésion pleine aux principes d'économie de marché, tels que pratiqués actuellement dans le modèle capitaliste.

Pour bénéficier d'une compréhension plus fine de chacun de ces espaces et différencier les postures qu'ils défendent, il convient donc de dépasser la simple analyse financière des lieux et de s'intéresser aux projets eux-mêmes, aux visions et valeurs fondatrices qui ont suscité leur émergence.



Crédits : Les Cinq Toits, Plateau Urbain

C'est notamment ce à quoi nous invite Paul Citron, cofondateur de Plateau Urbain (coopérative d'urbanisme temporaire), qui, lorsqu'interpellé sur un antagonisme potentiel entre des lieux qui s'inscriraient dans une économie marchande, et d'autres qui oeuvreraient réellement pour le bien commun, préfère mettre en lumière la différence de projets et de modèles opératoires, comme critère de distinction.

“ Là où eux [précédente génération des Lieux Intermédiaires et Indépendants] voient une séparation entre les bons qui œuvrent au service de l'intérêt général et les mauvais qui font des trucs au service du Grand Capital, moi je verrais plutôt une démarcation entre des gens qui ont un projet, une vision, qui la portent, et d'autres qui veulent laisser les choses plus ouvertes et moins définies. C'est précis, ça correspond aux valeurs politiques de cette génération qui a grandi dans un monde où l'on pouvait encore penser que le marxisme était l'alternative au capitalisme quand nous sommes la génération qui pense plutôt que l'alternative au capitalisme c'est l'hybridation, les communs, l'archipel.”

Interview réalisée par Arnaud Idelon pour [Makery](#)



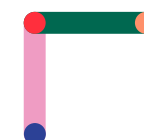
Bien qu'elle reste critiquée et encore utilisée comme élément de différenciation entre des structures qui défendraient réellement un projet d'intérêt général et d'autres qui auraient une tendance plus mercantile, la génération de revenus propres semble, au regard de la raréfaction des subventions publiques, devenir un impondérable pour la majorité des lieux, quelle que soit leur orientation politique.

Par ailleurs, au-delà des ressources complémentaires qu'ils permettent, les mécanismes d'auto-financement (même partiels) peuvent aux yeux des opérateurs, conférer au lieu une meilleure stabilité et pérennité, ainsi qu'une plus grande indépendance vis-à-vis d'acteurs tiers et ce, au bénéfice des usagers et de la communauté qui gravitent autour de l'espace. Ils ouvrent en outre la possibilité pour l'opérateur de diversifier ses sources de revenus et de réduire sa vulnérabilité face à un subventionneur unique et potentiellement volatile.

Certains acteurs se sont donc résolus à adopter, au moins en partie, ces modèles économiques, tout en veillant à ne pas tomber dans l'écueil d'une marchandisation à outrance, qui viendrait dénaturer le projet initial. C'est la posture qu'ont choisi d'adopter Les Ateliers du Vent à Rennes. Espace de création et de diffusion artistique partagé, l'association se livre de manière occasionnelle à la location de ses espaces à des tiers, et notamment à des entreprises privées.

Pour ne pas servir simplement de "salle événementielle atypique", les Ateliers du Vent exigent de l'entreprise locataire d'inclure dans l'animation de leur session, une dimension artistique en lien avec les résidences du site. Une manière pour l'association de mieux faire connaître ses activités et de toucher un public différent de ce à quoi elle est traditionnellement habituée.

L'enjeu pour les espaces communs n'est donc pas tant de supprimer par principe les échanges monétaires, mais de définir un cadre dans lequel s'inscrivent les activités lucratives et de voir dans quelle mesure elles peuvent servir le projet (et ses bénéficiaires), au-delà d'un simple apport de ressources. Que ce soit pour diversifier l'animation du lieu, sensibiliser d'autres types de publics à la démarche, nouer de nouvelles formes de partenariats ou encore tester des modèles de tarification innovants, les activités génératrices de revenus peuvent elles-aussi défendre de nouvelles manières de créer du commun. L'essentiel restant de garantir une cohérence entre le projet défendu et les principes économiques appliqués pour opérer ces activités marchandes.



LES MÉCANISMES DE DONATION PRIVÉES

Pour compléter (ou substituer) les revenus issus d'activités propres, certains espaces ont recours à des donations privées pour financer leurs opérations.

Elles peuvent prendre différentes formes :

Donations : elles proviennent d'organisations tierces ou de personnes individuelles, souhaitant contribuer à travers des ressources matérielles (argent, mobilier, équipement,...) au lancement et/ou à la gestion quotidienne du lieu et ce, sans contrepartie exigée.

Si les donations sont fréquentes au moment du lancement du lieu, elles ne représentent pas pour autant une modalité de financement régulière et pérenne pour les lieux, et s'avèrent donc anecdotiques pour l'analyse des modèles économiques des espaces sur le moyen-terme.

Subventions privées : accordées par des associations, des fondations ou des entreprises dont l'ambition sociale résonne avec la proposition de valeur portée par le lieu, les subventions privées sont soumises à l'atteinte de certains objectifs de nature sociétale et/ou environnementale.

À date, les subventions privées restent elles aussi assez minoritaires dans le financement des espaces communs. Faute d'alignement entre les objectifs fixés par les fondations d'une part et les projets portés par les lieux d'autre part, et/ou faute d'une culture et d'un historique communs entre

la sphère privée et le monde des tiers-lieux, peu d'opérateurs ont le réflexe de solliciter l'argent privé pour le cours de leurs opérations.

Néanmoins, avec la popularisation grandissante des tiers lieux, de plus en plus d'acteurs privés s'intéressent au phénomène et enclenchent des premières actions pour soutenir les projets qui font écho à leur politique RSE (responsabilité sociétale et environnementale). Nombreux sont les opérateurs à adopter une posture de méfiance vis-à-vis de ces démarches, qu'elles soupçonnent parfois de *socialwashing* (instrumentalisation de l'impact sociétal à des fins marketing). D'autres craignent que le cadre fixé par les appels à projet ouvrant aux subventions privées restreignent la capacité d'action des opérateurs et les forcent à dénaturer leur projet, en vue de maximiser leurs chances et leur éligibilité.

Toutefois, alors que les intérêts des uns viennent à se rapprocher de celui des autres, de nouvelles voies de dialogue s'ouvrent progressivement. Certains acteurs privés ont en effet intégré dans leur stratégie, une volonté d'ancrage et de développement territorial, motivés par l'envie de renforcer le lien avec les collectivités sur lesquelles ils sont implantés. Le soutien à des tiers-lieux et espaces hybrides, agissant directement en faveur de la dynamisation des territoires et du lien social entre habitants, s'inscrit ainsi parfaitement dans la lignée de cette ambition.

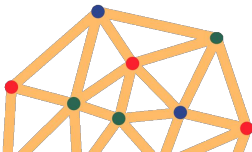
Il reste aujourd'hui du chemin pour développer un climat de confiance mutuel entre ces deux sphères et établir un cadre de réciprocité équitable pour tous. Néanmoins, la raréfaction des subventions publiques, et la sensibilité accrue des opérateurs aux modèles de financement hybrides, ouvrent de nouvelles possibilités de coopération entre espaces communs et acteurs privés. L'alignement autour de valeurs et d'objectifs communs, le respect des zones d'autonomie et de compétences de chacun, et une gouvernance souple qui engage une responsabilité commune, forment les conditions nécessaires pour que la collaboration entre privés et opérateurs soit la plus fructueuse possible.

Crowdfunding / Financement participatif : popularisé par l'émergence de plateformes dédiées, ce dispositif fait appel à une communauté de soutiens pour aider au financement du lieu. Il peut donner lieu ou non à des contreparties pour les contributeurs participant à la campagne.

Ce mécanisme connaît un engouement croissant parmi les opérateurs. Parce qu'il fait appel au soutien de la communauté et lui donne le pouvoir de s'approprier la démarche, le financement participatif fait largement écho aux principes défendus par un espace commun, qui se définit par et pour ses bénéficiaires. L'implication des

usagers au lancement du projet à travers la campagne, rentre ainsi en cohérence avec la philosophie de l'espace qui souhaite les engager, non pas au titre de simples bénéficiaires, mais comme des contributeurs à part entière. Ainsi mobilisée, la communauté de soutiens prend le rôle d'investisseur et/ou de donateur, brouillant par ce fait les distinctions usuelles entre ceux qui permettent la réalisation d'un service et ceux qui en bénéficient.

Exemple d'objectifs fixés pour une campagne de financement participatif supportant l'ouverture d'un tiers-lieu



L'avènement de plateformes digitales a largement facilité la mise en relation entre opérateurs et communautés d'utilisateurs. Sur la plateforme participative Ulule, on recensait en février 2021 pas moins d'une quarantaine de projets de tiers-lieux à travers la France, d'une nature pour le moins variée (collectif d'initiatives citoyennes et éco-responsables, lieu de vie culturel et éco responsable, maison des technologies paysannes,...).

Le financement participatif présente l'avantage de fédérer une communauté autour du lieu avant même son ouverture et de pouvoir valider/affiner la pertinence du projet sur un territoire donné. Surtout plébiscitées au moment du lancement du lieu pour constituer une trésorerie utile aux travaux et à l'aménagement, les campagnes peuvent également servir à garantir la pérennité du lieu dans le temps. C'est le cas notamment de la Base, lieu de mobilisation citoyenne basée à Paris, agissant en faveur de la justice économique et sociale, qui a lancé en 2020 une campagne de dons auprès de sa communauté pour survivre à la crise sanitaire.



Crédits : La Base

S'il représente un moyen intéressant d'impliquer sa communauté et de confirmer l'attachement que cette dernière porte au lieu (futur ou existant), le financement participatif, notamment dans sa logique de donation, ne saurait être un moyen de financement pérenne pour garantir la stabilité financière d'un espace sur le long terme. Établies sur une base volatile et parfois trop restreinte, les donations offertes par des particuliers s'affichent davantage comme un complément et un secours à des sources plus stables et récurrentes.

***`



Qu'il s'agisse de donations provenant de particuliers ou d'organisations établies, les mécanismes de financement privés restent à date, relativement minoritaires pour une majorité d'espaces communs. Néanmoins, la baisse des subventions publiques, couplée à l'intérêt croissant que les acteurs économiques portent à ce type d'espaces laissent préfigurer un changement de paradigme dans les années à venir. La capacité des acteurs à co-construire une base de valeurs et d'objectifs commune sera décisif dans le succès de tels partenariats...



Crédits : L'Hermitage

LES SUBVENTIONS PUBLIQUES

Bien que les subventions publiques soient revues régulièrement à la baisse, une immense majorité des espaces communs ont recours à des fonds publics pour financer au moins en partie, leurs activités.

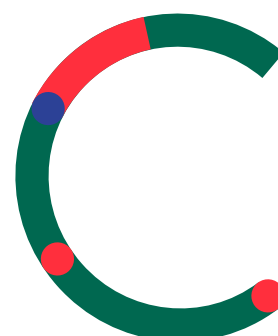
Qu'elles proviennent de l'Etat, de la région, des communautés de communes, de la ville ou encore de l'Union Européenne, les subventions visent à accompagner des projets dont l'utilité sociale et l'intérêt général sont reconnus pour un territoire et/ou une population donnée.

Elles ont pour objectif le financement d'activités et d'initiatives, qui par essence, ne peuvent s'appréhender sous le seul spectre de la rentabilité et dont l'objet dépasse la génération de valeur financière. À ce titre, de nombreux opérateurs d'espaces communs considèrent être éligibles aux modèles de financement public, en ce que leur dessein répond non seulement à leurs intérêts propres, mais à ceux d'une communauté d'habitants/citoyens/bénéficiaires, et porte en soi des vertus sociales, sociétales et environnementales qui sont habituellement considérées être la prérogative des pouvoirs publics.

Ainsi, le recours aux subventions s'affiche non simplement comme un palliatif au manque de revenus auto-générés, mais comme la source de financement la plus cohérente au regard des activités et des bénéfices amenés par le lieu à la communauté.

En effet, nombreux sont les espaces communs à revendiquer leur contribution à l'intérêt général pour le territoire, qu'il soit d'ordre culturel (ex : soutien à la création et à la diffusion artistique), éducatif (ex : organisation et/ou hébergement de modules péri-scolaires ou d'éducation populaire), solidaire (ex : hébergement d'urgence) ou social (ex : activités accueillant une population diversifiée, y compris dans ses tranches les plus défavorisées). Le tout, avec une dimension territoriale forte, en ce que les interactions avec les populations environnantes (particuliers, tissu associatif, entreprises) sont souvent mises au cœur du projet.

Au même titre que d'autres structures sociales, nombreux opérateurs d'espaces communs jugent ainsi légitime, de bénéficier de soutien financier provenant des pouvoirs publics, puisqu'ils se positionnent en partie, comme "bras armé et opérationnel" des lignes directrices et objectifs sociaux fixés par la force publique. La contribution publique au financement des espaces communs se fait donc en miroir de la contribution des espaces communs aux objectifs publics.



Les pouvoirs publics, financeurs des tiers-lieux



Des appels à projet et appels à manifestation d'intérêt (AMI) organisés par les institutions, tels que le programme "Fabriques de territoires" et "Fabriques numériques de territoire" lancé en juillet 2019 par le Ministère de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, viennent confirmer cette logique. "L'appel à manifestation d'intérêt reconnaît le rôle primordial des porteurs de projet des tiers-lieux, véritables entrepreneurs des territoires, et les soutient le temps d'arriver à des modèles d'activités et de revenus plus pérennes." peut-on ainsi lire sur la page de présentation de l'AMI.

À travers ce dispositif, l'Etat finance le fonctionnement de fabriques de territoire, à hauteur de 75 000 à 150 000 euros répartis sur 3 ans, le temps pour les structures de trouver leur équilibre économique. À l'issue de cet AMI en 2020, ce sont près de 200 tiers-lieux qui ont été labellisés "fabrique du territoire" et qui ont pu bénéficier du plan de subventionnement prévu par l'Etat (cf. schéma page suivante, présentant les 60 nouvelles labellisations d'octobre 2020).



Les mécanismes de subventions opèrent aussi à l'échelle régionale. À titre d'exemple, la région Île-de-France a lancé son propre appel à projet en juin 2020 pour accompagner les opérateurs souhaitant ouvrir un lieu dans la région, et particulièrement ceux répondant aux enjeux que rencontrent les franciliens (besoin de nouveaux espaces de travail à loyer modéré, mobilité facilitée, accès au numérique,...). L'objectif visé par cet appel est d'avoir 1 000 tiers lieux en Île-de-France, notamment en grande couronne et dans les zones politiques de la ville, à horizon 2021. La Région s'engage à travers ce dispositif à financer jusqu'à 40% des dépenses d'investissement éligibles (aménagement, équipement et étude de design intérieur) pour les projets retenus.

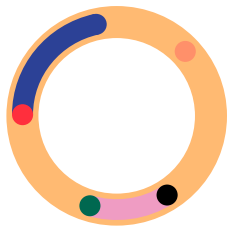
Ces subventions représentent souvent une part importante du financement des espaces communs et sont essentielles à l'équilibre financier des lieux. Elles peuvent servir à l'aménagement initial de l'espace au moment de sa création, comme supporter une partie des charges de fonctionnement courantes et récurrentes. Dans un cas comme dans l'autre, elles sont conditionnées par l'apport de preuves (ex : rapports, bilans,...) fournies par l'opérateur, qui visent à rendre compte de son utilité sociale et de sa contribution aux objectifs, tels que définis dans les appels à projet.

en octobre 2020



- 45 -

Pour que ces relations partagées puissent se faire dans l'intérêt de chacun et que les partenariats public-opérateur servent réellement les projets défendus par les tiers-lieux, il est donc important que l'Etat subventionneur se positionne en posture de soutien, de conseil, et non en tant que simple commanditaire, sans quoi l'essence même de l'existence de ces lieux s'en trouverait dommagée. L'enjeu pour les opérateurs consiste donc à trouver le bon équilibre dans le modèle économique et la bonne dynamique dans le modèle de gouvernance, afin de préserver l'intégrité de leurs projets et la spontanéité des initiatives citoyennes, qui constituent le socle de ces espaces.



L'intérêt général doit-il nécessairement être financé par de l'argent public?

Pour justifier le recours aux subventions publiques, les opérateurs invoquent souvent les missions de service public qu'ils portent au sein de leurs espaces (ex : accès au numérique, actions de formation et d'insertion, accueil social,...) - missions qui bénéficient aux territoires sur lesquels ils sont implantés, comme ils répondent aux besoins des communautés locales.

Toutefois, l'avancée de cet argument laisse présupposer que toute structure se revendiquant d'un impact positif, devrait être financée, au moins en partie, par de l'argent public. À l'inverse, cela impliquerait que les structures 100% auto-financées, n'auraient pas de place à jouer dans la défense des intérêts communs. Cette position est de plus en plus controversée, avec notamment l'émergence de nouveaux statuts juridiques, comme celui d' "entreprise à mission", institué par la loi PACTE courant 2019.

À travers cette forme légale, inscrite dans les statuts de l'entreprise, l'entreprise officialise sa contribution à l'intérêt général, selon des axes de travail qu'elle s'est fixée en accord avec ses parties prenantes clés, parmi lesquels ses actionnaires. Ce statut permet ainsi de reconnaître la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la gestion de la société. Pour autant, cette contribution n'a pas vocation à remettre en cause son modèle d'auto-financement, ni lui donner un accès privilégié à une quelconque forme de subventions publiques.



Crédits : Communa

Certains espaces ont ainsi fait le choix d'un modèle 100% privé, tout en affirmant par ailleurs contribuer par leurs activités, à un impact positif, qu'il soit d'ordre social, sociétal ou écologique.

Ainsi la corrélation entre la contribution à l'intérêt général et le mode de financement s'en trouve bousculée, faisant ainsi peser un risque sur la force de l'argumentaire porté par des structures dont l'équilibre repose, au moins en partie, sur de l'aide publique. Les questions sous-jacentes à cette évolution sont de trois ordres : quel type de structure se doit de contribuer à l'intérêt général ? l'intérêt général doit-il nécessairement et exclusivement financé par de l'argent public ? et enfin, existe-t-il différentes formes, natures et degrés de contributions à l'intérêt général ?



Crédits : Cité Fertile, Sinny & Okko

Une question de vocabulaire et de sémantique

Pour mieux répondre à ces questions, il faut d'abord bien s'interroger sur le sens que l'on prête à l'expression "intérêt général". La difficulté pour chacun des acteurs de défendre leur position spécifique par rapport aux autres, réside en partie dans le choix des mots (et des chiffres !) pour exprimer leurs combats et leurs idées respectives.

En effet, au même titre que le vocabulaire entourant les tiers-lieux et les espaces communs s'est vulgarisé et popularisé (parfois au prix d'une dilution de sens), les notions d'intérêt général, de contribution aux communs et d'impact positif sont elles aussi mises à mal. Émerge alors un flou, pour ne pas dire une confusion, entre des démarches qui pourtant s'affrontent.

La confusion démarre dans l'appellation "tiers-lieu". Dans l'imaginaire "non-initié", jusque dans des rapports d'étude commandés par l'Etat, on répertoriera ainsi au sein d'une même catégorie, des espaces aussi différents qu'un makerspace, une résidence d'artistes qui mutualise des moyens de production, un espace de co-working, un incubateur de start-ups, une halle civique ou encore une halle gourmande.



Crédits : Ground Control, Sinny & Okko, Oopsie Paris,

Si toutes ces structures ont la particularité de proposer une variété d'usages et de services au sein d'un même espace, elles ne peuvent pas pour autant se revendiquer d'une philosophie commune, encore moins d'une posture politique partagée, malgré l'appellation commune sous laquelle on a tendance à les regrouper (en témoigne cet article du Journal du Dimanche "Trois friches où trinquer chic" qui rapproche sans trop d'état d'âme des projets aussi différents que Les Grands Voisins, Ground Control et Freegan Pony).

Néanmoins, aussi différentes soient-elles, ces structures dites hybrides sont de plus en plus nombreuses à faire valoir l'impact positif qu'elles apportent à leurs bénéficiaires directs et indirects, ainsi que leur contribution à l'intérêt général. Là encore, existe une difficulté à énoncer clairement ce qui distingue les apports des uns et des autres.

S'il ne s'agit pas d'établir une distinction d'impact et de projet en fonction de la nature d'un lieu (ex : un espace de coworking en ruralité pourrait avoir une force de transformation sociétale bien plus élevée que des bureaux partagés en métropole), force est de constater que toutes les structures étiquetées sous l'appellation "tiers-lieu" ne portent pas en leur sein la même ambition sociétale.

Pour certaines structures, notamment celles dont le modèle économique repose sur des subventions, la capacité à objectiver clairement leur contribution sociétale et donc à se distinguer de structures a priori similaires mais qui seraient elles autofinancées, est cruciale. Ce travail d'objectivation et de mise en perspective pourrait les protéger d'une injonction à l'auto-financement exclusif, et donc d'une coupure de subventions, à l'image d'autres structures qui elles s'en passeraient.

Le mesure d'impact, nerf de la guerre ?

Les questions relatives à la mesure d'impact sont ainsi placées au cœur du modèle financier défendu par chacun des espaces. Elles endossent un rôle de pédagogie fort, qui vise non seulement à mieux documenter et expliciter la mission qui anime chacun des lieux, mais aussi à asseoir la légitimité des organisations dans l'accès à certaines sources de revenus (ex : subventions) et de financement (ex : crédits bancaires), et à ainsi garantir la pérennité de leur projet sur le moyen-long terme.

Quels indicateurs mettre en place pour rendre compte de la différence d'impact ? Est-on aujourd'hui capable de les définir de manière objective, avec des modes de calcul sur lesquels chacun s'accorderait ? Est-il possible de les instituer comme critère de différenciation, sans pour autant tomber dans le piège de "cases à cocher" et de dénaturer le projet et l'âme d'expérimentation qui le guide ?

Conscients des enjeux phares auxquels ces réponses sont associées, des collectifs se sont structurés pour investiguer ces questions, à travers des travaux de recherche. C'est notamment le cas de Plateau Urbain, qui, avec l'aide du chercheur Martin Locret-Collet, travaille sur l'élaboration d'un outil de mesure d'impact. La démarche financée par le label French Impact, se veut collective, en ce qu'elle réunit des expertises issues de différents acteurs impliqués dans la fabrique de la ville, mais aussi en ce qu'elle ambitionne de répandre largement l'outil, qui sera issu du travail de recherche. La diffusion libre et ouverte des outils de mesure contribue ainsi aux communs (mise en partage de la connaissance créée), en même temps qu'elles les facilitent (support à l'émergence et au développement d'espaces communs).



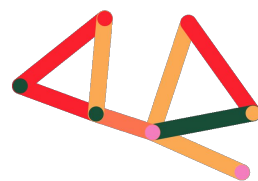
“ Notre prochain outil, c'est celui de l'évaluation : on sait que ce qu'on fait est utile, mais on veut être en capacité de le prouver. On a donc commencé à travailler sur une plateforme de mesure d'impact pour les lieux hybrides en général, qui s'inscrit dans un faisceau d'usages, de projets et d'acteurs qui défendent les mêmes valeurs et se trouvent confrontés aux mêmes problèmes de crédibilité. Il s'agit de réfléchir tous ensemble à comment on s'organise pour mesurer l'impact de ce qu'on fait et pour justifier du crédit que l'on nous donne. Le crédit, c'est le crédit symbolique d'une part, la légitimité, mais c'est aussi le crédit économique, c'est-à-dire l'accès aux crédits bancaires. Aujourd'hui, une structure comme la nôtre y a accès facilement, contrairement à d'autres porteurs de projets, et l'on sait combien c'est important.

Cet outil de mesure d'impact, il part de considérations très concrètes et cherche à aider les porteurs de projets à se financer, et à les mettre en capacité de parler avec des décideurs et des financeurs. Il peut aider à légitimer leurs objectifs, à montrer qu'ils sont atteignables, parce que d'autres, dans d'autres contextes, l'ont déjà fait, puis à prouver qu'ils sont atteints.”

Paul Citron, directeur du développement de Plateau Urbain, dans une interview de [Makery](#) réalisée par Arnaud Idelon

La mesure d'impact se trouve donc à la croisée de plusieurs enjeux : celui d'un meilleur dialogue avec des parties tierces (décideurs, bénéficiaires, contributeurs,...), celui d'un accès à des fonds financiers (crédits, subventions,...) et celui d'une différenciation des pratiques qui servirait de rempart à toute tentative de récupération purement mercantile.

La question n'est donc pas tant celle de savoir si l'on repose ou non sur des subventions pour pérenniser son modèle, mais de comprendre au nom de quoi on en réclamerait. C'est peut-être dans cette mesure d'impact sociale, sociétale et urbaine, davantage que dans l'analyse des modes de financement, que l'on pourra différencier les projets politiques défendus par chacun des acteurs.





TOUS PROPRIÉTAIRES !

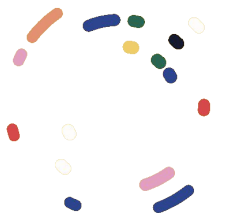
La propriété est-elle un rempart contre la précarité économique ?



Portés par des ambitions politiques et sociales différentes, les espaces communs sont traversés de différences significatives quant aux principes régissant leurs modèles économiques. Une chose les rassemble pourtant : une certaine forme de précarité induite par leur dépendance à un propriétaire foncier, libre de fixer les contraintes de construction et d'aménagement, les grandes lignes directrices de la programmation, les niveaux de loyers, comme le temps d'occupation des organisations en place.

Ce positionnement en bout de chaîne de valeur restreint ainsi la liberté des opérateurs dans la manière dont ils souhaitent mener leur projet et concrétiser leur expérimentation politique et sociétale.

Face à ce constat, deux tendances de fond émergent : le développement de cadres juridiques encadrant le droit de propriété et la constitution de foncières immobilières solidaires permettant aux opérateurs de reprendre la main sur le bâti...et sur leur projet.



L'accès au terrain - composante clé du modèle économique

Quelque soit le modèle économique choisi, de nombreux opérateurs d'espaces communs se trouvent dans une situation financière précaire et sont confrontés à la difficulté d'équilibrer leur compte de résultat à la fin de chaque exercice.

Les mécanismes de financement mis en place, qu'il s'agisse d'allègement de charges (ex : recours à des contrats moins rémunérés, négociations avec les propriétaires autour d'une répartition des coûts plus équitable, gestion raisonnée des ressources, frugalité dans l'aménagement, recours à des contributions,...) ou d'optimisation des sources de revenus (ex : hybridation entre des revenus propres, des subventions publiques et des donations privées, diversification des sources pour réduire les risques,...) doivent pour chacun des acteurs évoluer en fonction des circonstances macroéconomiques (ex : crise sanitaire) et des rapports de force établis avec les parties prenantes, notamment les propriétaires / aménageurs.

En effet la dépendance induite par la location (ou occupation) de l'espace aux bénéfices d'un tiers, fait peser des incertitudes supplémentaires à tout opérateur. Durée d'occupation, durée du bail, montant du loyer, autorisations d'aménagement,... : tous ces facteurs sont déterminants dans les possibilités offertes aux exploitants pour garantir leur pérennité à moyen-long terme.

Parmi les paramètres décisifs dans l'équilibre économique visé par le lieu se trouve le montant du loyer.

Le prix fixé pour la mise à disposition du terrain est généralement déterminé par le propriétaire sous des conditions bien spécifiques. La concession du terrain à un prix a priori inférieur à celui du marché, peut être conditionné par la réhabilitation d'un terrain en état de friche, l'apport de services d'intérêt général aux populations environnantes et au territoire ou encore l'hébergement et l'emploi de certaines catégories de population. L'accord passé entre le propriétaire et l'occupant pendant la période de temps, conditionne ainsi le projet développé par ce dernier, le contraignant à rendre des comptes de manière régulière et documentée sur le respect des conditions dites.

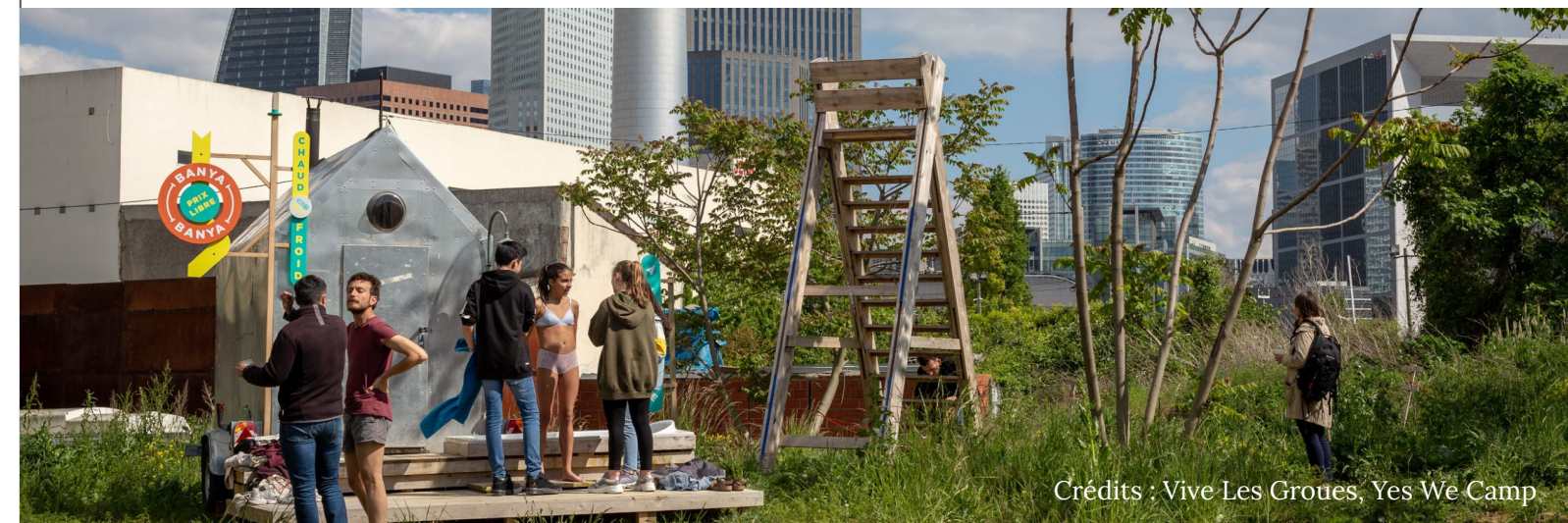
A *contrario*, l'achat du terrain ou la location au prix de marché, confère généralement à l'opérateur une plus grande marge de manœuvre sur la gestion de son espace, tout en lui faisant endosser une contrainte financière significative pour le démarrage de son activité et l'équilibre de ses comptes. La nature et l'état du terrain, sa localisation, la tension exercée pour l'occuper, la durée d'occupation prévue, l'alignement entre les intérêts du propriétaire et ceux de l'opérateur ou tout simplement la capacité d'un opérateur à accéder à des fonds propres, sont autant de facteurs qui vont jouer sur la propension de l'occupant à payer le prix fort d'un terrain.

Certains acteurs choisissent de s'inscrire dans une économie classique immobilière, par laquelle ils comptent à travers l'exploitation du lieu, dégager une plus-value financière supérieure à celle requise par l'amortissement / la location du terrain et à même de couvrir les charges opérationnelles. D'autres considèrent que la valeur dégagée par l'installation d'un espace innovant, et notamment la mise en état de fonctionnement d'un lieu autrement délaissé, est en soi une contribution, qui ne devrait pas se doubler d'un paiement pour l'accès au terrain.

L'enjeu de la captation de valeur

Une des questions qui se jouent derrière cet arbitrage est celle de la captation de valeur. Si l'on considère que la valeur dégagée par les activités en place au cœur du lieu est principalement à destination de l'occupant, alors il est raisonnable d'aborder l'opération d'occupation comme une opération immobilière courante. Au contraire, s'il peut être démontré que la valeur ajoutée rayonne au-delà du seul opérateur et peut bénéficier le propriétaire, (l'aménageur ou le promoteur), la prise en compte des externalités positives engendrées par les activités de l'espace, dans le prix de mise à disposition du terrain se pose.

Parmi ces externalités, on peut notamment citer la valorisation du terrain et la plus-value immobilière engendrée par l'animation de l'espace durant le temps d'occupation. La mise en place d'activités sur un lieu et l'animation d'un écosystème, notamment lorsqu'il comprend le grand public, permettent non seulement de revaloriser un espace (qui autrement, serait probablement délaissé et soumis à des frais de gardiennage), changer l'image d'un quartier, populariser sa fréquentation via les services qu'il apporte, mais également d'impulser le développement d'activités aux alentours, augmentant ainsi la vitalité, l'attractivité et la valeur du terrain sur un temps qui va au-delà de celui de la simple occupation.



[BOÎTE À OUTILS]

Réflexes pratiques à destination des opérateurs pour parler à des propriétaires et à des aménageurs

Lors de l'établissement d'un contrat d'occupation entre un opérateur et un propriétaire ou aménageur, plusieurs facteurs peuvent être pris en compte dans la négociation des termes (notamment financiers) du projet. Un opérateur peut ainsi faire valoir :

- **les frais de gardiennage économisés** par le propriétaire au travers l'occupation du lieu par un tiers
- **la contribution à la valorisation d'un quartier**, notamment en termes de notoriété, d'image et d'attractivité vis à vis du voisinage, qui perdure au-delà du temps d'occupation
- **la capacité de conseil en programmation** (dans le cas d'un urbanisme transitoire) grâce à la préfiguration des usages sur un terrain
- **les externalités positives sur les commerces du quartier** dus à une fréquentation renouvelée (d'autant plus pertinent dans le cas où le propriétaire aurait un intérêt financier direct associé à l'activité économique alentour)
- **la prise en charge par l'opérateur d'un certain montant d'investissements** pour rendre le lieu accessible et accueillant
- **l'impact positif généré à travers le projet**, potentiellement aligné avec les enjeux sociétaux défendus par les propriétaires, qu'ils soient publics ou privés (ex : création d'emplois, services à des publics défavorisés, soutien à la création culturelle,...)

Cette liste non exhaustive d'attributs vise à montrer que la valeur dégagée par le projet (économique, financière, mais aussi sociétale), non seulement bénéficie à l'opérateur, mais répond également aux intérêts des autres acteurs de la chaîne immobilière.

Ils se présentent ainsi comme autant de leviers de négociation vis-à-vis des parties prenantes amont du projet, et oeuvrent à ce que la répartition des charges, requises pour l'atteinte de ces objectifs communs, soit plus équitablement répartie entre les différents acteurs.

Plusieurs options (cumulables) dans la répartition des charges s'offrent au consortium d'acteurs :

- une franchise de loyer pour l'opérateur (sur quelques mois ou de manière pérenne)
- la prise en charge de certains travaux d'aménagement du site (ex : accès, stationnement, mise aux normes,...)
- la prise en charge de certains frais de communication pour faire connaître le projet
- la prise en charge partielle ou totale de certains frais de fonctionnement opérationnels (notamment flux : électricité, eau, gaz,...)
- l'embauche d'un coordinateur pour fluidifier les interactions entre les différents acteurs
- *dans le cas d'une occupation temporaire / transitoire*, une compensation du chiffre d'affaires pendant la période sur laquelle l'occupant effectuera une remise en état du site avant son départ
- une aide financière pour le portage de certains projets à impact sociétal/ social / environnemental

D'autres leviers peuvent être envisagés dans la négociation des termes, notamment :

- *dans le cadre d'une occupation temporaire/transitoire*, la durée d'occupation du site par l'exploitant (il est en effet nécessaire de laisser assez de temps pour l'occupant de rentabiliser son investissement temps / énergie / argent)
- le versement d'une prime sur résultat à la fin d'un projet (accordée selon des indicateurs communément définis en amont ou au cours du projet)
- la pérennisation de certains modules du projet dans celui qui lui fera suite, sous la forme d'une commande et d'une prestation de services garantie (associée potentiellement à la pérennisation d'emplois qui ont été créés à travers le lancement de l'espace)

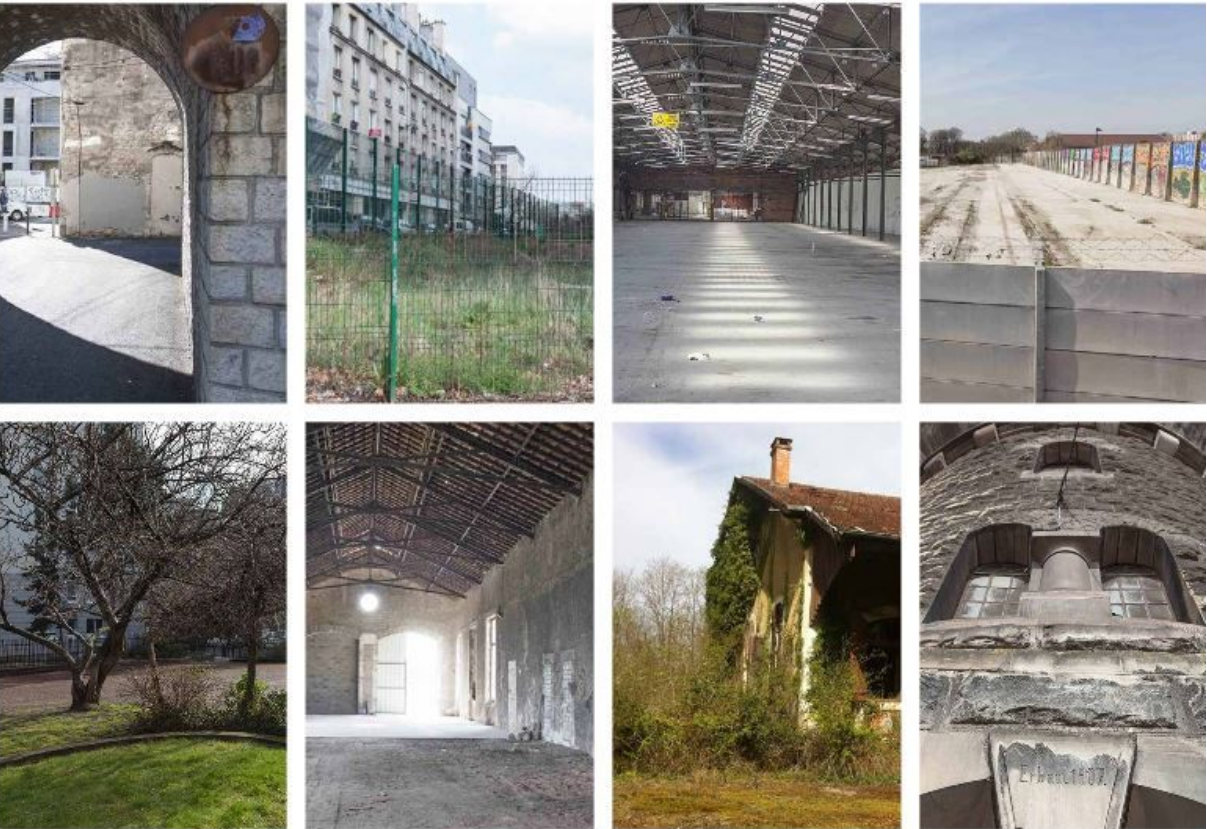
Afin de faire valoir ces arguments et défendre ces options, il est primordial de garder un dialogue ouvert, constructif et transparent entre acteurs. L'établissement d'un climat de confiance entre les parties prenantes du projet est essentiel pour garantir qu'aucun ne se sente lésé par les termes du contrat et que tous œuvrent dans une direction commune.

Pour mieux appréhender les enjeux économiques tout au long de la chaîne de valeur immobilière, le Sens de La Ville a mis au point un outil open source, qui simule la construction d'un modèle économique en vue de l'ouverture d'un espace commun. Construit tel un jeu de rôle ou *serious game*, le modèle permet à chacun de mieux comprendre les objectifs et les équilibres économiques visés par chacune des parties prenantes, depuis le propriétaire, jusqu'à l'opérateur en passant par l'aménageur. Une bonne entrée en matière pour qui s'apprête à engager des discussions et négociations avec les autres acteurs positionnés en amont ou en aval du projet.

Bien que difficile à évaluer, la rétribution de cette augmentation de valeur doit faire l'objet d'une discussion entre propriétaire et occupant. Elle pourra être conditionnée par des critères qualitatifs et quantitatifs clairs, émis au démarrage ou au cours du projet, pour garantir une sortie des lieux et une transaction fluide au moment de la remise du terrain, mais ne saurait en aucun cas être éludée sous couvert d'un accès dit "privilegié" au lieu.

LA SNCF - UN "AMI" QUI VOUS VEUT DU BIEN ?

La polémique suscitée par la SNCF lors de son Appel à Manifestation d'Intérêt "SITES ARTISTIQUES TEMPORAIRES" en mai 2015 vient témoigner de cette tension entre propriétaires et potentiels occupants. Afin de mettre en valeur son patrimoine désaffecté, la branche immobilière du groupe ferroviaire a lancé un concours invitant associations et artistes, à déposer des projets de sites artistiques et culturels pour s'installer sur 16 de ses sites désaffectés. Si la démarche est d'apparence louable, elle devient plus criticable lorsque l'on s'intéresse aux termes du contrat qui lierait les lauréats à la SNCF "Si votre projet est lauréat, vous devrez financer sa réalisation. De plus, en cas d'activité commerciale vous devrez verser à SNCF une redevance calculée sur le chiffre d'affaires" (source : [Konbini](#)). Selon les termes du concours, les artistes retenus par l'appel à projet devront donc prendre à leur charge l'investissement pour la réhabilitation des espaces, les frais d'opération de leurs activités, mais également verser une redevance pour l'occupation des lieux et autoriser le groupe à utiliser les oeuvres produits à des fins de communication, sans aucune autre forme de rétribution. Cet exemple qui fait école, montre bien que la distribution de valeur proposée lors d'opérations immobilières transitoires, peut lorsque mal cadrée, s'avérer tout à fait asymétrique et inéquitable.



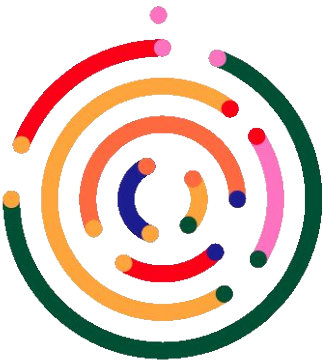
Crédits : SNCF

Ainsi, derrière le coût d'accès au lieu et le coût de sortie, se joue une équation à résoudre entre la plus value apportée par l'occupant d'une part et la captation de la valeur qui résulte de son occupation d'autre part. Qu'il soit public ou privé, le propriétaire du terrain devrait prendre en compte en amont (au moment du prix de cession/location) et/ou bien de manière rétroactive (rétribution à la sortie de l'occupant), le bénéfice dégagé par la mise en place des activités par un tiers, dont il va pouvoir profiter de manière quasi-exclusive par la suite. "Cela peut passer par une ligne dans le bilan d'aménagement ou de promotion immobilière, par un soutien financier et en tout cas par un exercice de mise à plat à bilans ouverts et partagés entre activateurs et commanditaires" (source : [Le Sens de la Ville dans une tribune Medium](#)).

Sur le terrain des Groues à Nanterre, le collectif Yes We Camp a proposé à l'aménageur Paris La Défense, un budget commun pour assurer une dynamisation collective de transformation urbaine à l'échelle du quartier, dédié à l'aménagement de petits espaces, la création d'une signalétique ou encore, l'organisation d'événements et de jeux pour enfants,...

Ce budget commun pourrait être financé soit directement par l'aménageur, soit à travers le mécanisme "1% activation" (à l'image de ce qui est proposé par le dispositif 1% artistique, le 1% activation permettrait de consacrer 1% du budget d'un projet d'aménagement à de l'urbanisme transitoire), soit par une dotation des promoteurs à hauteur de quelques euros/m2 (source : [Nicolas Détrie, dans une interview de "Demain la ville"](#)). L'enjeu est de pouvoir impliquer les propriétaires du terrain et du bâti, dans les dispositifs de mobilisation des habitants (dont ils vont eux-mêmes bénéficier par la suite), et de les engager/ responsabiliser dans une dynamique collective de gestion du quartier qu'ils investissent.

Quelques soient les mécanismes mis en place, il s'agit d'élaborer un modèle économique qui remette de l'équité dans la distribution de la valeur créée par l'occupation du lieu, et fasse contribuer ceux qui profiteront de cette même valeur.



[DOSSIER] :

Les Grands Voisins, un succès mal rémunéré ?

Les GRANDS
Voisins

L'exemple des Grands Voisins situé à Paris 14e, sur le site du délaissé hôpital Saint Vincent de Paul, est assez illustratif de l'enjeu que représente la répartition de valeur. Largement plébiscité comme une des réussites de l'urbanisme transitoire en France et souvent érigé comme vitrine des tiers-lieux parisiens, le site a suscité un engouement inédit parmi les bénéficiaires, usagers et parties prenantes du projet. En tout, ce sont 3,4 ha de terrains vides en plein cœur de Paris ayant trouvé une nouvelle valeur d'usage, 2 000 personnes ayant travaillé/vécu sur place, 1 000 personnes accueillies en hébergement d'urgence sur le site, 46 500 personnes reçues à l'accueil de jour pour demandeurs d'asiles et réfugiés, 300 événements culturels, éducatifs et artistiques gratuits proposés à plus 600 000 visiteurs, plus de 5 000 bénévoles impliqués en 5 ans,... (le bilan de l'expérimentation en téléchargement libre [ici](#)).

Entre 2015 et 2020, les Grands Voisins ont su démontrer par les actes, la valeur que pouvait avoir ce type de lieu en cœur de ville et prouver qu'une nouvelle manière de faire la ville, moins linéaire, moins standardisée, était possible. L'impact de l'expérimentation ne s'arrête pas aux limites temporelles posées par la durée d'occupation. D'urbanisme temporaire, les Grands Voisins ont évolué vers un urbanisme transitoire, en préfigurant certains usages qui seront conservés dans le projet d'éco-quartier qui lui fera suite.

Des petits commerces et un lieu culturel seront ainsi préservés dans le projet immobilier à venir.

La Lingerie
cantine solidaire des Grands Voisins



Crédits : Les Grands Voisins

Au-delà de la programmation du futur site, c'est un état d'esprit que l'expérimentation a permis d'insuffler parmi les acteurs de la ville et ce, peut-être de manière durable. L'aménageur Paris Métropole & Aménagement reconnaît en effet que cette aventure lui aura permis de faire évoluer ses postures et ses réflexes, et d'ainsi réinventer son métier (conservation du bâti existant dans un projet, espaces publics indéfinis,...).

Malgré ce bilan flatteur, force est de constater que les structures portant le projet (Association Aurore, Plateau Urbain et Yes We Camp) ne tirent pas à l'issue de l'expérimentation, un bénéfice à la hauteur des efforts investis et des résultats obtenus. D'un point de vue purement financier et économique, les acteurs qui avaient choisi de mutualiser les comptes en solidarité pour l'opération, se retrouvent...déficitaires. La majorité des emplois créés pour la gestion du site (dores et déjà précaires et rémunérés selon une tranche basse de salaires) seront pour la plupart non reconduits, faute de financements adéquats et d'opportunités ouvrant vers une continuité.

Certes le projet aura permis de faire valoir l'expertise de chacun des acteurs, de les légitimer sur cette typologie de projets et de leur offrir des opportunités d'"essaimage" notamment dans d'autres villes, mais si l'on s'en tient au seul bilan financier, l'opération reste peu rentable pour les opérateurs.

Si elle n'apparaît pas dans les comptes des trois acteurs porteurs du projet, dans quel bilan financier, la valeur créée se trouve-t-elle ? Les propriétaires et les promoteurs de l'éco-quartier occupent probablement une place privilégiée dans cette équation économique. La vitalité, le rayonnement et la notoriété que cette expérimentation auront apporté à la zone, vont laisser une trace dans la mémoire des Parisiens, qui perdurera au-delà des Grands Voisins. L'occupation du site pendant la période de transition aura apporté un supplément d'âme au quartier, ainsi qu'une appropriation par des structures et un public local, qu'un projet neuf sorti tout droit de terre aurait probablement mis des années à créer. Gain de temps et image positive qui pourront tous deux être valorisés dans le calcul des loyers appliqués par le promoteur, lors de la vente des habitations et des locaux d'activités nouvellement construits.

La question est donc de savoir dans quelle mesure il est possible de calculer la plus-value économique permise par l'installation des Grands Voisins sur le projet futur, et d'en connaître la clé de répartition.



Crédits : Les Grands Voisins

Plusieurs possibilités existent pour rééquilibrer le partage de cette valeur dégagée : une rétribution complémentaire à titre exceptionnel à la sortie de l'opération offerte aux 3 exploitants, des contrats de prestations de service pour les activités qui seront conservées sur site rémunérées à un tarif réévalué (notamment du fait de l'expérience acquise), la signature de nouveaux contrats sur d'autres sites,...

Autant de possibilités qui peuvent permettre aux opérateurs de tirer juste rémunération des efforts investis, et ainsi espérer durer sur le long terme.

Pour plus d'informations sur le bilan de l'expérimentation et le projet à venir, voir le site des [Grands Voisins](#) et le dossier de [Paris Métropole & Aménagement](#)



Crédits Photos : Les Grandss Voisins, Patricia Lecomte

Une plus-value immatérielle à appréhender et à intégrer

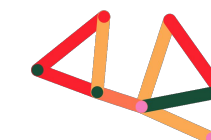
Au-delà de la plus value immobilière qui peut résulter de l'activité des opérateurs, se pose la question de la plus value sociale, culturelle et urbaine dégagée par ces installations durant le temps d'occupation. Davantage que le gain financier qu'ils faciliteraient pour autrui, les espaces communs sont nombreux à faire valoir l'impact positif social et sociétal qu'ils permettent sur un territoire, sans compter l'expérimentation sur les usages qu'il a permis et l'acceptabilité du projet qu'il a facilité. Si l'on s'inscrit dans une logique économique allant au-delà du simple rapport marchand, ces externalités devraient elles-aussi être prises en compte dans la valorisation d'une opération. Ainsi, il ne s'agit pas simplement de répartir plus équitablement la valeur financière dégagée par l'installation d'un tiers-lieu, mais d'aller au-delà de ces critères marchands, pour pouvoir intégrer dans la logique même de valeur, des critères d'un autre ordre.

Les modalités pour fixer les prix d'accès à un terrain dépassent donc les logiques de rentabilité et de viabilité financière. Elles sont étroitement liées à des débats autour de la prédominance, sinon l'exclusivité, de la valeur financière comme critère d'évaluation de l'apport d'un projet (au détriment de la valeur d'usage), et à l'envergure des droits octroyés à un acteur par son seul titre de propriété.

Émerge alors un débat, pour ne pas dire un combat, via lequel s'affrontent deux visions antagonistes: une par laquelle le coût d'accès et de sortie du lieu sont fixés quasi exclusivement selon une logique de marché, et dont le différentiel est capté par le propriétaire, et l'autre selon laquelle, le coût d'entrée et de sortie du lieu prennent en compte un faisceau d'indicateurs extra-financiers, et dont le différentiel serait réparti de manière équitable parmi les parties prenantes clés du projet, y compris l'occupant/le locataire et les contributeurs.

Pour que chacun puisse faire valoir ses arguments de manière constructive, il est essentiel que ces réflexions soient menées dans un cadre de dialogue et de confiance, et dans une perspective territoriale inscrite sur le moyen-long terme.

C'est à cette condition seulement, que l'hybridation des modèles prônée par certains opérateurs, pourra se prémunir contre les risques de récupération et d'instrumentalisation qui planent au-dessus des espaces communs.



Vers une lutte contre la spéculation immobilière

En complément des négociations que mènent les acteurs des tiers-lieux pour défendre des modes de calculs plus systémiques, se structurent des initiatives qui permettent de repenser l'accès au terrain et de former des alternatives concrètes à la propriété marchande.

En effet, les niveaux élevés des prix fonciers et immobiliers (notamment dans les métropoles) représentent un obstacle de taille au développement de lieux et de structures sociales, oeuvrant pour une meilleure qualité de vie et une cohésion sociale faite de mixité au cœur des territoires. À l'ère de la financiarisation des métropoles, les surfaces disponibles à prix accessible se raréfient à une vitesse fulgurante et deviennent soumises à une mise en concurrence, favorisant la plupart du temps, le plus offrant.

L'accès au foncier et au bâti sous des modalités qui échappent à la spéculation immobilière et au rapport de force marchand, devient donc clé dans la possibilité de préserver ce type d'espaces.

Pour dépasser cette barrière financière émergent de nouveaux outils, concepts et idées, qui permettent aux usagers de se réapproprier la capacité d'habiter et de gérer un lieu, *“dans un but de partage, de pérennisation de la ressource et d'optimisation de leur temps d'occupation”* (Cécile Diguët, directrice du département Urbanisme, Aménagement et Territoires de L'Institut Paris Region, dans *Chronique des confins n° 10*). À l'échelle d'une ville, cela revient à réinstituer des communs urbains,

c'est à dire des lieux qui appartiennent au plus grand nombre et qui s'inscrivent dans la durée.

Cette démarche de mise en commun, permise par l'évolution du cadre législatif, connaît une popularité croissante, notamment dans le domaine du logement. Des outils comme le Bail Réel Solidaire (BRS), dispositif qui dissocie le bâti du foncier, contribue à faire baisser le coût d'accès aux habitations de 15 à 30% pour les ménages les plus modestes. Ces mécanismes visant à freiner ou empêcher la spéculation immobilière, intéressent aujourd'hui d'autres types d'espaces (notamment les tiers-lieux), et inspirent les acteurs soucieux de proposer des terrains à des prix abordables, afin que puissent s'y installer des activités à la rentabilité moindre, mais à l'impact sociétal fort.

La puissance publique pourrait à travers la mise en place de dispositifs *ad hoc* jouer un rôle clé dans ce processus de régulation de la mise à disposition d'espaces (ex : maîtrise du foncier, soutien à la vie associative et aux commerces indépendantes, quotas,...). Cécile Diguët propose par exemple que les patrimoines fonciers et immobiliers des acteurs publics, soient occupés selon des baux plus accessibles et signés à long terme (ex : bail emphytéotique : bail immobilier de très longue durée, entre 18 et 99 ans), afin *“d'en garantir l'évolutivité, d'inscrire les politiques publiques dans le temps long et d'être en capacité de répondre aux besoins sociaux légitimes à prix abordable”*. En plus

de faire bénéficier d'un terrain pour une somme en-deça des prix du marché, ces dispositifs confèreraient aux preneurs, un véritable droit de gestion sur le bien concerné.

En attendant la popularisation de ces mécanismes auprès des propriétaires fonciers traditionnels et la formalisation de réglementations adaptées, les associations et opérateurs commencent à s'auto-structurer pour reprendre eux-mêmes la main sur les terrains et les bâtiments, notamment par le biais de la propriété. Émergent ainsi des foncières solidaires, qui par leur propriété commune et partagée entre occupants et par les modes de gouvernances associés, redonnent à la communauté la latitude de décider de la destination d'un lieu et d'échapper à la spéculation immobilière.

La propriété est-elle gage de liberté ?



“ Si l'on veut se donner la chance de durer, on doit s'intéresser à la question de la propriété. ”

Juliette Bompoint,
directrice de Mains D'Oeuvres

Afin de s'affranchir des contraintes imposées par les parties amont du projet et de se protéger des aléas politiques et intérêts particuliers des propriétaires, qui font peser un risque sur l'ADN d'un projet (et/ou sur sa pérennité), certains opérateurs décident d'intégrer verticalement la chaîne de valeur immobilière, c'est à dire de racheter la propriété du bien occupé.

C'est le cas notamment d'ETIC, une foncière qui crée, finance et gère des espaces de bureaux et de commerces dédiés aux acteurs du changement sociétal. Dans le cas d'ETIC, un des enjeux au-delà du souhait d'indépendance et de la liberté de gouvernance, est celui d'une meilleure maîtrise des coûts. En effet, en intégrant les différents métiers et postures tout au long de la chaîne de valeur (propriétaire, aménageur, constructeur, promoteur et gestionnaire), la foncière se passe des marges traditionnellement opérées par chacun des intermédiaires, et peut ainsi en bout de chaîne proposer des tarifs/loyers compétitifs à des acteurs de l'économie sociale et solidaire.



Crédits : Château de Nanterre, ETIC

Ce modèle a pour vertu de conférer à l'opérateur-propiétaire une maîtrise complète des composantes du projet (choix des partenaires financiers, choix des aménageurs / constructeurs, choix des locataires, politiques de tarification appliquées au sein du lieu, durée d'occupation...), de le prémunir d'une captation de la valeur issue du projet par un acteur tiers, ainsi que de garantir une capacité à raisonner sur le long terme, au-delà des enjeux de rentabilité court-termistes portés par certains promoteurs et investisseurs immobiliers au détriment, parfois, du projet.

Néanmoins, l'achat en propriété classique par un acteur aussi bienveillant soit-il, ne prémunit pas les bénéficiaires et contributeurs du lieu, du pouvoir quasi exclusif qu'a le propriétaire sur la gestion et l'avenir de l'espace. Au-delà de l'identité du propriétaire et du bien-fondé de ses intentions, c'est en fait le mode de gouvernance qu'il faut interroger. En démembrant la propriété et en la répartissant sur plusieurs acteurs, parmi lesquels les usagers du lieu, il est possible de se protéger collectivement contre les dérives auxquelles un seul acteur pourrait céder et d'ainsi garantir la vision défendue par le projet sur le long terme.

La vision politique défendue par ce type de modèle économique est celle de la propriété d'usage, selon laquelle la légitimité de décision relative à un bien immobilier doit revenir aux individus qui l'occupent et qui y contribuent, et le sol, utilisé comme réponse aux besoins des occupants et non pas comme un bien spéculatif.

Comme pour les mécanismes de bail innovants, ces démarches ont d'abord émergé dans le domaine de l'habitat, caractérisé dans beaucoup de métropoles par des logiques de spéculation immobilière. Portées directement par les pouvoirs publics ou par des associations citoyennes / groupements de locataires, des coopératives se sont ainsi structurées pour permettre aux habitants d'accéder à des logements à des prix décents. Le découplage entre la valeur marchande d'un bien et son prix d'accès revient à sortir un bâtiment du marché immobilier, et de remettre au cœur des logiques d'attribution, sa vocation initiale : non pas gagner en valeur financière, mais y accueillir ses usagers.

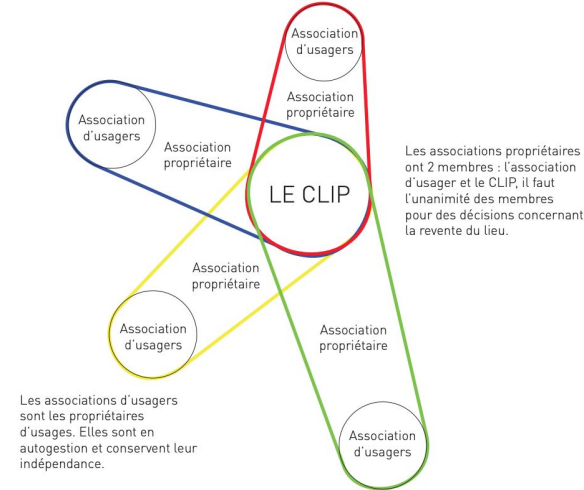
En Norvège, environ 15% du parc immobilier national (et 40% du parc immobilier à Oslo) est géré en propriété d'usage par des coopératives, qui vendent l'usage des logements à des usagers-citoyens (source: France Culture, Aurélie Audeval : *La propriété d'usage*). À la fin d'un "bail" d'usage, le bien précédemment occupé revient à la coopérative et ses éventuels gains financiers sont réinvestis dans la coopérative ou dans une œuvre sociale, décourageant d'emblée la spéculation immobilière.



Crédits Photos : Mains d'Oeuvre

Fonctionnement du CLIP - Réseau de lieux en propriété d'usages
Le CLIP est une association dont les membres sont les associations d'usagers

- Cette association a pour but de :
- Promouvoir des lieux solidaires, autogérés, et en propriété d'usage
 - Mettre en place un réseau de solidarités entre lieux autogérés en propriété d'usage
 - Accompagner des projets d'habitats solidaires et autogérés en propriété d'usage



Financement immobilier et rapport à l'argent

Le propriétaire d'un lieu est une association, il n'y donc pas de capital. Le financement se fait grâce à des dons, prêts privés et bancaires. Les prêts sont remboursés selon conditions définies par les contrats signés avec chacun des prêteurs. Avec ce fonctionnement, les conditions pour habiter dans le lieu sont détachées de l'investissement. Il y a par contre un loyer mensuel pour chaque habitant, qui permet de rembourser les prêts à court terme puis à long terme de financer l'achat d'autres lieux !

Source : Clip.ouvaton.org

C'est cette même logique qui a guidé le fondement de CLIP (cf. ci-contre), une association française fédérant différents projets immobiliers collectifs d'habitation ou d'activités, qui a pour caractéristique de conférer aux occupants des lieux rassemblés, la liberté d'en organiser les usages.

Cette logique séduit aujourd'hui les opérateurs d'espaces communs, qui voient dans ces mécanismes financiers et économiques, la possibilité d'un nouvel horizon urbain, fait de communs. Le processus est le même : il s'agit de monter des associations/coopératives sans but lucratif, qui acquièrent, possèdent et gèrent des terrains et des bâtiments pour les rendre accessibles aux usagers et ce, de manière pérenne.

MAINS D'ŒUVRES

LIEU POUR L'IMAGINATION ARTISTIQUE ET CITOYENNE

Un cas emblématique est celui de Mains d'Oeuvre, pépinière et lieu de diffusion artistique pluridisciplinaire de 4 000 m² situé à Saint-Ouen, en Seine-Saint-Denis (93), qui après avoir été témoin de la vulnérabilité à laquelle elle était exposée (en témoigne une expulsion soudaine et forcée commandée en octobre 2019, sous les ordres du maire) a souhaité renforcer son indépendance, alors empêchée par son statut de simple occupant.

Pour ne plus être tributaire des intérêts économiques et politiques du propriétaire – dans ce cas précis, la municipalité – Mains d'Oeuvre a initié un projet de foncière solidaire, par laquelle elle pourrait accéder à la copropriété du lieu et aux prérogatives que ce titre confère.

“Nous travaillons à la création d’une foncière culturelle solidaire qui s’appelle « La Main Neuf Trois Point Zéro », et qui aura pour vocation d’acheter des lieux avec des habitants, pour que ces lieux perdurent, qu’ils aient en tout cas un horizon plus lointain qu’une alternance politique. Je pense qu’avec ce projet, nous pourrions aussi apporter des solutions fortes aux logiques commerciales ou qui « ne coûtent pas cher », et qui ont de plus en plus souvent la faveur des élus et des promoteurs, notamment au travers du phénomène des tiers-lieux.” Juliette Bompont, en octobre 2019, lors du forum « Entreprendre dans la Culture dans le Grand Paris » (source: [Enlarge your Paris](#)).

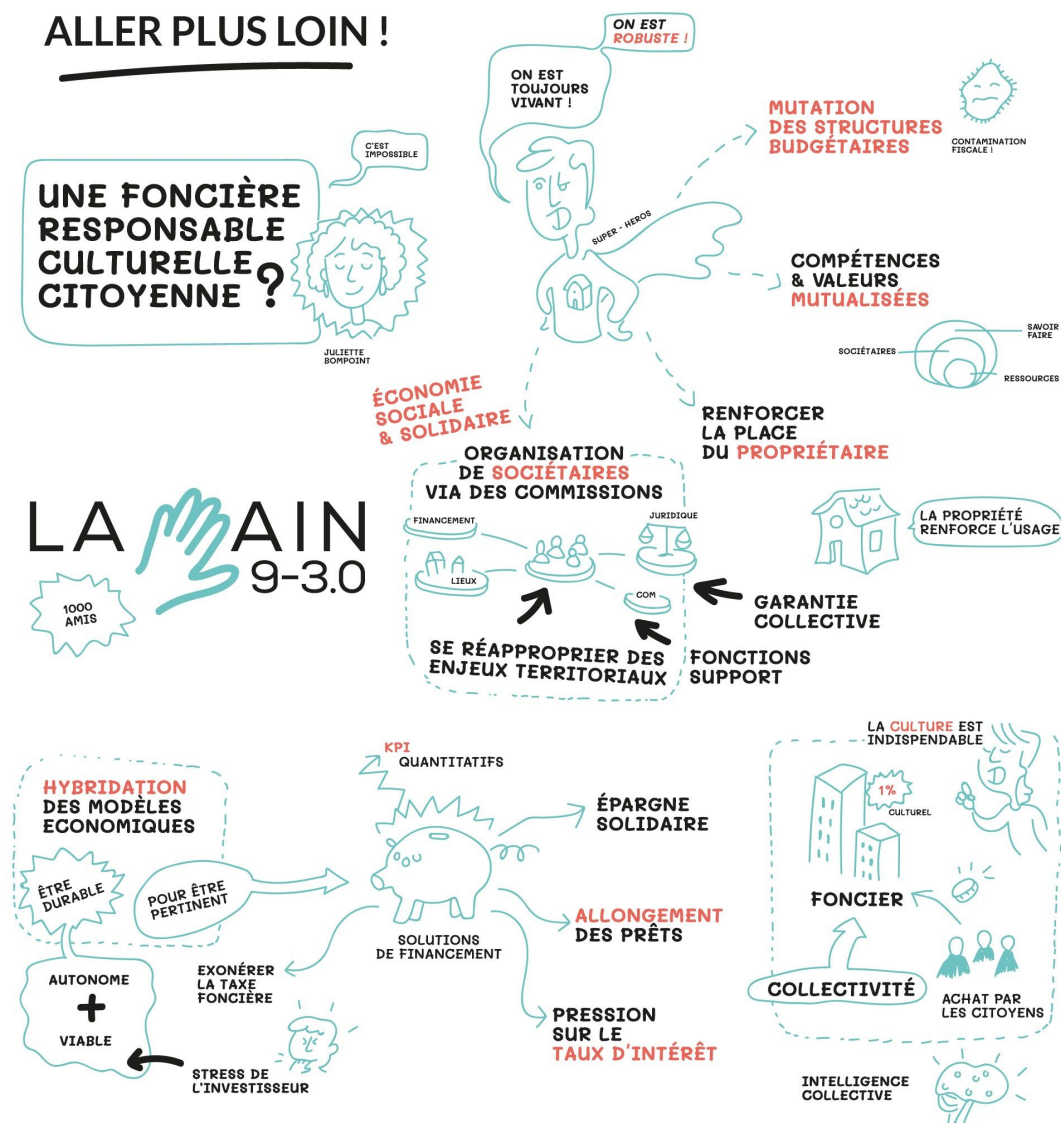
La spécificité du projet réside dans le statut juridique que prend cette foncière. Les acteurs derrière le projet ont en effet décidé de la structurer sous la forme d’une coopérative, un modèle d’entreprise démocratique fondé sur les valeurs de responsabilité, de solidarité et de transparence, et plus particulièrement d’une SCIC (société coopérative d’intérêt collectif).

“ Aujourd’hui, l’investissement citoyen (émotionnel, temps, compétences) dans ces lieux, aussi conséquent soit-il, ne se reflète pas dans la propriété du foncier et sa gestion. L’action des contributeurs n’est pas valorisée dans le modèle économique et n’influence pas, en conséquence, ni le jeu d’acteurs ni le rapport de force qui existe entre eux. Nombre de projets se retrouvent dès lors dans une situation de grande précarité vis-à-vis d’un propriétaire, d’un opérateur privé ou d’un acteur politique, et peinent à envisager la pérennité.”

Juliette Bompont, directrice de Mains d'Oeuvre dans une [interview Oui Share](#)

Ce modèle constitue une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs. "Constituée en une société anonyme, elle associe obligatoirement autour d'un projet spécifique des acteurs salariés, des acteurs bénéficiaires (bénéficiaires, usages, clients, riverains, fournisseurs...) et des contributeurs (associations, collectivités, sociétés, bénévoles...) se mobilisant au profit d'un territoire." (source : La Main 9-3.0)

L'objectif de cette foncière est multiple : d'une part, il s'agit de donner à tous (association, personne physique, collectivité, entreprise,...) la possibilité d'être co-propriétaires des lieux (chaque partie prenante peut acheter une part pour 100 Euros), et d'autre part de garder un droit de décision sur la destination de ces espaces sur le long terme. Le modèle adopté est celui d'une responsabilité sociale partagée, par lequel tous s'engagent à gérer l'espace comme un bien commun, à ne jamais la restituer aux logiques de marché et à garantir perpétuellement son usage social (à savoir, contribuer à la renaissance de morceaux de ville un temps déclassés, encourager l'émergence d'innovations artistiques et citoyennes, et permettre l'accès du plus grand nombre à la culture).



Crédits : La Main 9-3.0

En ouvrant la propriété à la communauté, Mains d'Oeuvre prouve qu'il ne s'agit pas simplement de se substituer au propriétaire pour se prémunir d'une nouvelle expulsion. Cette démarche découle en fait de la volonté d'extraire le lieu d'une logique (qu'elle soit d'ordre politique ou financière) portée par un unique acteur et de réduire le pouvoir de décision (pour ne pas dire le droit de vie ou de mort) que la propriété exclusive confère d'habitude au propriétaire.

À travers l'intégration des contributeurs parmi les sociétaires, la foncière se donne pour objectif de fabriquer des lieux du commun et d'ainsi réconcilier l'usage et la propriété, l'usager et le propriétaire, là où les intérêts des uns et des autres peuvent potentiellement diverger. Elle donne par ailleurs l'occasion aux usagers et aux contributeurs l'occasion de s'impliquer dans un projet participatif, solidaire et convivial et de s'engager dans le processus décisionnel, plaçant ainsi les principes de démocratie participative au cœur de la démarche.

La foncière a aussi pour vocation de renforcer les liens entre les lieux du territoire, en mutualisant des ressources (mise en commun de métiers, compétences et moyens financiers), et d'ainsi créer un outil de coopération territoriale à travers duquel chaque structure se renforcerait à travers le soutien des autres. Elle vise enfin à accompagner les membres de la coopérative dans la

construction et le développement de leur lieux à travers le partage de compétences (savoir-faire, expertise, conseils) et d'ainsi consolider leurs projets.

“ Se réunir en SCIC, c'est une solution pour envisager la pérennité, c'est comme créer un compte-joint, c'est partager un commun.”

Juliette Bompont

Motivée par son ambition de devenir la foncière culturelle du Grand Paris et d'atteindre un effet d'échelle, La Main 9-3.0 fédère dorénavant et déjà plusieurs lieux du territoire : Mains d'Œuvres, le fort de Romainville aux Lilas, l'Espace imaginaire de La Plaine-Saint-Denis et le Twist à Nanterre. Le premier objectif est de réaliser l'acquisition partielle de 10 tiers-lieux en Seine Saint-Denis, ce qui permettrait de constituer une surface financière et un pool de ressources humaines, toutes deux clés pour envisager la sortie d'une précarité systématisée. Ainsi rassemblés autour d'une vision, de compétences et d'une gouvernance communes, ces lieux gagneront en légitimité (notamment auprès des financeurs) et acquerront par la même occasion, une nouvelle indépendance d'agir au service du tissu associatif et culturel du territoire.

Si la foncière se pose comme véritable alternative des modes de fonctionnement et de financement classiques, elle est loin de se revendiquer comme une démarche qui

va à l'encontre des institutions et du monde privé, comme pourraient l'être les squats. La SCIC a en effet décidé de collaborer avec la ville, l'établissement public d'aménagement Epadesa et la BNP (en sa qualité d'investisseur) pour monter son projet, donnant ainsi raison à celles et ceux qui prônent la collaboration multi-partites comme voie de développement et de résilience pour les espaces communs.

Cette ouverture à des acteurs diversifiés, provenant aussi bien du domaine public, privé et associatif, se retrouve d'ailleurs au sein de la 6B Coop, coopérative montée par le 6B, laboratoire dédié à la création et à la diffusion culturelle à Saint Denis. Développée dans l'optique de racheter et de rénover le bâtiment hébergeant le tiers-lieu, la coopérative réunit aujourd'hui 117 sociétaires parmi lesquels la ville de Saint Denis et Plaine Commune, le promoteur Quartus (propriétaire du bâtiment) et d'autres investisseurs privés.

L'émergence de foncières solidaires et de mécanismes de régulation de l'accès à la propriété ouvrent ainsi de nouvelles perspectives pour les tiers-lieux, laissant entrevoir la possibilité de véritables communs urbains en cœur de ville, qui s'inscrivent non pas en fracture avec les modèles en place, mais comme de véritables alternatives souhaitables et inclusives, faite d'hybridation et de collaboration.

La précarité économique et temporelle à laquelle les opérateurs doivent faire face les ont invités à développer de nouveaux outils juridiques, économiques et de gouvernance, leur permettant de défendre leur projet sans avoir à se dénaturer ou à se radicaliser. Derrière ces nouveaux modèles qui se dessinent, ce sont les sous-jacents des politiques inhérentes à nos systèmes et les logiques de confrontation qui les traversent, qui sont en fait remis en cause.



À l'image des normes d'urbanisme et de construction qu'ils ont fait évoluer, les espaces communs ont su, à force d'expérimentations et d'inventivité, repenser la structuration des modèles économiques qui sous-tendent les lieux opérés. Que ce soit dans les modalités de financements, les sources de revenus, la politique de tarification ou encore les modes de calcul, les bilans économiques et financiers des espaces communs laissent transparaître l'ambition de proposer des alternatives aux modèles économiques courants, traditionnellement orientés autour de la production et la revente d'un produit ou d'un service, appliqué d'une marge.

La volonté de poser le commun au centre de la démarche induit des principes économiques (ex : gratuité, participation en conscience, rapport non marchand, redistribution de la valeur créée,...) qui forcent chaque opérateur à trouver des ressources matérielles et immatérielles pour équilibrer leurs bilans. Les espaces ont su interpréter les contraintes financières induites par les visions politiques qu'ils se sont fixées, comme autant d'opportunités pour tester de nouveaux modèles plus à même de refléter, mais aussi de permettre la véritable nature de leur projet.

Du rapport non-marchand et de la gratuité découleront le contrat de réciprocité et l'économie contributive. De la lutte contre la spéculation immobilière et du plafonnement des prix émergera la

coopérative d'acquisition foncière solidaire. De la volonté de mieux redistribuer la valeur créée naîtra un outil de mesure d'impact extra-financier. Autant d'innovations économiques qui permettent de donner corps et réalité aux valeurs et principes mises au cœur de ces lieux, et de contribuer de manière tangible à la réalisation des communs, qu'ils prennent la forme de connaissances, d'outils ou d'espaces.

À ces dispositifs développés par les espaces communs au fil de leurs besoins, vient s'ajouter le travail d'influence entretenu par les opérateurs auprès des institutions, afin de produire des normes et un cadre légal censés faciliter la création d'espaces à vocation sociale et empêcher la récupération des pratiques (et des lieux) par des acteurs, à l'intention apparemment similaire, mais à la sincérité plus questionnable. La combinaison de nouveaux modèles économiques supportés par des outils innovants et des évolutions réglementaires rendues possibles par les pouvoirs publics façonne ainsi de nouveaux horizons politiques, dans lesquels les habitants pourraient se réapproprier la ville et les communs auraient la liberté de se déployer.

Ainsi, les modèles économiques des espaces communs ne sont pas simplement le reflet de convictions politiques portées par des opérateurs. Par leur capacité à faire preuve et les efforts mis en oeuvre pour les rendre appropriables par le plus grand nombre, ces modèles alternatifs

représentent de véritables outils d'influence et des leviers d'action pour faire évoluer les codes et métiers associés à la fabrique de la ville, mais également bousculer les pensées politiques dominantes qui les sous-tendent. Les lieux s'affirment de ce fait comme des espaces de création de nouveaux imaginaires économiques, à même de challenger le statu quo des pratiques urbaines et immobilières.

À travers ces dispositifs, les espaces communs ont su prouver que l'argent n'était pas le seul nerf de la guerre. Néanmoins, l'accès au financement n'en reste pas moins une composante primordiale pour assurer la pérennité des projets et l'état d'esprit qu'ils défendent sur le long terme. À date, si les innovations relatives aux modèles économiques visent, par contrainte mais aussi par volonté, à dépasser la prédominance de l'argent dans l'établissement des rapports de force, elles se font encore trop souvent au détriment des deux autres ressources fondamentales qui permettent la naissance et le développement d'un lieu : le temps et l'énergie.

Il n'est en effet pas rare de constater parmi les équipes porteuses de tels projets, une dépense d'énergie et une allocation de temps d'une mesure telle, qu'elle finit par mettre en péril la pérennité des démarches engagées. Car derrière l'abstraction que représentent les idéologies politiques et les modèles économiques des espaces communs, ce sont des femmes et des hommes bien incarnés dans le réel, contraints dans leurs limites physiques et leurs besoins personnels, qui œuvrent à leur donner une consistance concrète.

Le commun a été pensé, conceptualisé pour que l'intellect puisse mieux s'en saisir, mais il reste une aventure humaine à vivre avant tout. Aujourd'hui, cette aventure s'avère précaire : trop d'emplois sont temporaires (stages, services civiques, CDD sans garantie de perspective ou d'évolution,...) et mal rémunérés. La moyenne d'âge des équipes que l'on retrouve dans ces structures, bien basse par rapport aux autres domaines d'emploi, vient confirmer ce constat. Le combat essouffle, prenant ainsi le risque de lui-même de s'essouffler. L'engagement lui aussi a un prix, que les bilans financiers traduisent encore mal.

Les nouveaux modèles proposés par les espaces communs n'auront véritablement fait leurs preuves que lorsqu'ils mettront sur un même pied d'égalité l'économie des lieux et l'économie des individus qui y contribuent. La résilience des modèles proposés ne pourra en effet se faire sans celle des personnes qui les portent et les défendent, et il est donc capital que cette préoccupation humaine, prise sous le spectre des équipes et non simplement des bénéficiaires, soit remise au centre du débat pour que ce nouvel urbanisme puisse réellement se qualifier d'humaniste.

Les espaces communs ont su démontrer que l'argent pouvait ne pas être roi, et que d'autres valeurs, comme la solidarité, le partage, la réciprocité, l'équité, étaient des principes, non seulement souhaitables, mais aussi crédibles dans la construction de modèles économiques, fragiles, mais néanmoins viables. Pour que ces preuves et expérimentations puissent véritablement faire école et contribuer à changer de paradigme économique et politique, reste maintenant à prouver que ces nouveaux modèles ne se fassent pas au prix d'un épuisement généralisé et d'une souffrance muette des équipes. Reste maintenant à le permettre.



MERCI

CONTACT & INFOS :

Carine SIT
carine.sit@gmail.com
carine@theschoolab.com
www.linkedin.com/in/carinesit

