

Fiche

Modèles socio- économiques

Un modèle socio-économique décrit l'ensemble des ressources disponibles et les choix de leur affectation, afin de mettre en œuvre les activités d'une organisation. Parmi les ressources, on distingue les richesses humaines (bénévolat, salariat, volontariat...), les richesses financières et les alliances stratégiques (capacité à réaliser son action en synergie avec d'autres, voire de mutualiser des moyens pour y parvenir).

Fiche issue de l'étude :
Les **TIERS-LIEUX NOURRICIERS**
Une **RÉAPPROPRIATION CITOYENNE**
de **L'ALIMENTATION**

Une étude financée par :



Réalisée par :



Une nécessaire hybridation des ressources

En fonctionnement, les frais de personnel sont un des principaux postes de dépenses des tiers-lieux nourriciers. Les dotations aux amortissements peuvent aussi être élevées dans le cas des tiers-lieux ayant investi dans leur outil de production (matériel, véhicule, outils, infrastructures). Pour financer leur activité, ils mobilisent tous des subventions publiques, et éventuellement privées (mécénat), que ce soit en soutien à leurs investissements matériels... (ex. : ANCT, Banque des Territoires) ou pour le développement de nouveaux projets spécifiques (en phase d'amorçage ou de consolidation).

Si ces subventions sont indispensables, elles ne sont pas la seule source de financement. Nombre de tiers-lieux nourriciers sont conscients de la nécessité de mobiliser d'autres recettes pour assurer, en fonctionnement, une certaine forme d'indépendance. Pour cela, ceux ayant une activité de production agricole (ex. : L'Hermitage, Le Gerموir) ou de transformation alimentaire (ex. : La Grange des Roues), voire une activité événementielle, comptabiliseront des recettes issues de la vente de produits (ex. : légumes, farine, boissons). Ceux (parfois les mêmes) développant un catalogue de formations ou organisant des résidences ou des accueils thématiques, comptabiliseront des recettes issues de la vente de services.

La répartition des recettes par poste (subventions publiques, mécénat, ventes de biens, prestations de formation, location d'espaces, adhésions...) peut évoluer d'une année à l'autre, mais une fois le modèle économique trouvé, une trajectoire se dessine.

Ainsi, les recettes comptables des tiers-lieux nourriciers sont presque toujours mixtes entre des subventions publiques et/ou privées, des recettes d'activité (vente de produits ou services), éventuellement de la location d'espaces et des cotisations, dons...

Par ailleurs, pour soutenir leurs investissements de long terme (amortissables), les modes de financement des tiers-lieux nourriciers sont également variés : apports personnels des porteurs de projets, contrats d'apport en quasi-fonds propres (ex. : France Active), emprunts bancaires long terme, subventions d'investissement (publiques ou privées), épargne citoyenne...

La Smalah

70 %
de subventions publiques sur projets.

18 %
d'autofinancement

(recettes d'activité liées au café et aux formations + vente d'outils et assistance technique sur les fermes).

12 %
de fonds privés

(Fondation Orange, Fondation de France...).

La Martinière

81 %
financements publics

(68 % Fabrique des Territoires, 6 % DRAC, 5 % Département).

17 %
d'autofinancement

(dont 10 % d'événements et résidences).

2 %
financements privés

(FabLab Solidaire, Fondation Orange...).

Des montages juridiques complexes pour optimiser les ressources et la fiscalité

Pour optimiser la palette de ressources possibles, que ce soit pour leur fonctionnement ou pour leurs investissements de long terme, il est fréquent que les tiers-lieux nourriciers combinent différents modèles juridiques, fiscalités, régimes d'aides...

Exemple de statuts

Une **SCI** pour l'acquisition et la location du foncier.

- Une **association Loi 1901** pour le développement de projets d'intérêt général à but non lucratif (avec souvent, une préoccupation forte d'accessibilité des activités à tous les publics),
- Une **SCEA** pour la production et la commercialisation de produits agricoles.
- Une **SCIC** pour la collecte d'épargne citoyenne,
- Une **SAS** ou une **SARL** (éventuellement en SCOP) pour la fourniture de biens et services marchands.

Le recours à une aide juridique pour bien penser ses statuts s'avère souvent utile pour permettre aux porteurs de disposer des cadres d'exercices les plus adaptés à leur projet et de consolider leur modèle économique. Le recours à une expertise comptable pourra, par ailleurs, s'avérer nécessaire pour bien penser et organiser le mode de transaction entre les différentes entités constitutives du tiers-lieu et de mettre en place les procédures comptables associées.

Quelle que soit l'organisation retenue, il est important de garder une cohérence d'ensemble et d'encourager les complémentarités entre les pôles d'activités du tiers-lieu. La Martinière compte « plusieurs projets, à la fois indépendants d'un point de vue économique, et interdépendants ». Le projet d'école hors les murs a son budget propre, mais il est interdépendant avec le projet de ferme, avec le projet de jardin partagé, avec le projet de recherche-action sur les tiers-lieux nourriciers.

Trois structures composent Le 100e singe

Une **Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE)**, constituée sous forme de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) reconnue d'utilité sociale et solidaire, qui regroupe une quarantaine de coopérateurs (transformation de l'association initiale en coopérative en février 2022).



Une **association espace-test agricole loi 1901**, reconnue chef d'exploitation par la MSA.



Une **coopérative Loi 47** pour Le labo du 100e Singe.

Des richesses non marchandes nombreuses à mobiliser et valoriser

Une autre richesse clé est essentielle à prendre en considération : l'emploi et la valorisation des contributions volontaires en nature :

- **Contributions en travail :** bénévolat, personnel mis à disposition par un organisme public ou privé, temps non rémunéré consacré à la gestion de l'entité par ses membres (si pertinent).
- **Contributions en biens :** tout bien mis à disposition.
- **Contributions en services :** mise à disposition de locaux, fourniture gratuite de services.

Le règlement ANC n°2018-06, relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif, instaure le caractère obligatoire de fournir des informations relatives aux contributions volontaires en nature (à inscrire en comptabilité, grand livre comptes 86 et 87). « Si l'entité décide de ne pas comptabiliser les contributions volontaires en nature, l'entité mentionne les motifs de cette décision et donne une information sur leur nature et leur importance ».

Dans les tiers-lieux nourriciers, les contributions volontaires en nature peuvent représenter un poste comptable majeur et essentiel à la stabilité du modèle économique. D'où l'importance, lorsque c'est le cas, de déployer du temps d'animation à la hauteur des besoins : mobilisation, accompagnement et formation des bénévoles, démarchage de collectivités ou d'entreprises pour la mise à disposition de foncier, de matériel, de compétences, de services.

Une recherche de transparence sur l'origine des financements et leur affectation

Pour susciter la confiance et l'adhésion de leurs parties prenantes (usagers, financeurs, collectivités locales...), certains tiers-lieux nourriciers font le choix de la transparence sur l'origine et l'usage de leurs fonds. C'est le cas, par exemple, de la Smalah qui décrit précisément sur son site Internet¹, la répartition de son budget en recettes et en dépenses, mais aussi par projet, avec une présentation des moyens investis (y compris bénévoles) et des principaux résultats chiffrés.

Une stratégie et des compétences pour obtenir des subventions

Très tôt, les porteurs de projet de tiers-lieux nourriciers vont devoir développer des compétences en gestion de projet pour pouvoir mobiliser des subventions, en répondant à des appels à projets publics et/ou privés ou en démarchant des bailleurs. Cette activité, bien que jugée indispensable dans le contexte actuel, n'est pas toujours aisée ou bien vécue par les tiers-lieux nourriciers. En effet, le caractère ponctuel des financements octroyés (sur projet, pour une durée déterminée - souvent 36 mois maximum - parfois dépendante des calendriers électoraux) apparaît contradictoire avec la nécessaire vision à long terme du projet social : mobilisation des citoyens, conduite d'animations/ateliers avec les publics, entretiens de parcelles avec du vivant, co-construction de savoirs, transformation durable de pratiques en matière d'agroécologie et d'alimentation.

Certains tiers-lieux nourriciers disent avoir le sentiment de tordre le projet initial pour qu'il corresponde aux critères des appels à projets et regrettent de passer trop de temps sur la recherche de fonds au détriment du projet social. La complexité et le temps de mobilisation de certaines subventions sont les premières barrières évoquées par les bénévoles. Pour éviter de s'y perdre, certains trient les appels à projets/financements au regard de critères tels que la complexité de candidature ou de reporting des dépenses, l'intensité de la concurrence, les délais de paiement..., voire privilégient la « débrouille », lorsque « cela ne vaut pas le coup de se lancer au regard du temps consacré ».

Pour réduire les risques, une autre stratégie consiste à répondre aux appels à manifestation d'intérêt ou aux appels à projets en consortiums de tiers-lieux. C'est le cas, par exemple de Terres Citoyennes Albigeoises, du 100e Singe, de la Maison Paysanne de l'Aude et de Fermes Partagées qui, après avoir été sélectionnées dans le cadre d'un programme de recherche porté par INRAE - UMR AGIR, ont décidé de présenter une candidature commune à l'appel à projet « *Démocratie Alimentaire* » de la Fondation Carasso.

Enfin, capter des subventions suppose de développer des compétences relationnelles : identification et démarchage des bailleurs, présentation du projet selon un cadre logique, plaidoyer sur l'utilité sociale, organisation de comités de suivi une fois le projet approuvé, justification transparente de l'usage et de l'impact des fonds en fin de projet... Ceci demande du temps et doit être anticipé.

Des besoins en trésorerie parfois très élevés

Il n'est pas rare que les entités dont le modèle économique repose majoritairement sur la mobilisation de subventions publiques rencontrent des difficultés de trésorerie dues aux décalages entre l'engagement des dépenses et la réception des subventions. Ceci est particulièrement vrai dans le cas de conventions entrant dans le champ du FEADER (Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural), qui inclut notamment le programme LEADER et vise à soutenir le développement des territoires ruraux. Le versement du solde de la subvention intervient parfois plus de 12 mois après le dépôt de la demande de paiement, sans possibilité de bénéficier d'avance de fonds. Pour renforcer leur fonds de roulement, les tiers-lieux nourriciers ont intérêt à se rapprocher très tôt d'entités telles que France Active pour trouver des solutions de financement adaptées, mais aussi à hiérarchiser les dispositifs de financement à solliciter selon les délais de paiement et à repenser sur le long terme l'équilibre de leur modèle économique entre subventions publiques et autres ressources (recettes d'activité notamment).

¹Site internet La Smalah, Financements du tiers-lieu : <https://www.la-smalah.fr/financements>

Des modèles socio-économiques influencés par le mode d'exploitation du lieu et les capacités d'investissement des porteurs de projet

Nous observons que le niveau et le mode d'endettement (le cas échéant) des porteurs de projet pour l'acquisition du lieu, ainsi que le mode d'exploitation du foncier, du bâti, des infrastructures... ont un impact fort sur le modèle socio-économique de la structure porteuse et sur sa stratégie de captation de ressources. Plus la structure porteuse (ou individuellement, un des porteurs de projet du lieu) sera endettée avec des annuités élevées (banque, Banque des Territoires), plus l'enjeu de développer des recettes d'activité sera fort.

Pour contourner cette contrainte, au risque de freiner l'accessibilité des activités proposées à certains publics (citoyens, familles à petit budget, porteurs de projet agricoles...), les tiers-lieux nourriciers développent différentes stratégies. Certains vont s'atteler à démarcher les collectivités locales ou l'État pour bénéficier d'une mise à disposition de foncier ou de bâti (ex. : Le 100e Singe, Le Talus). Ceci n'est pas toujours aisé, notamment en milieu urbain ou périurbain du fait de la pression foncière. D'autres s'orientent vers des partenariats avec des propriétaires privés (particuliers, agriculteurs, entreprises...) dans le cadre d'un contrat de location ou de mise à disposition, du plus éphémère au plus sécurisant, comme un bail emphytéotique (ex. : L'Oasis Citadine, Les Volonteux). À noter que parfois, le propriétaire foncier est aussi porteur du projet de tiers-lieu dans une volonté de redonner un usage à la propriété, suite à un héritage par exemple. Enfin, certains tiers-lieux vont mobiliser de l'épargne citoyenne pour acquérir le lieu (foncière citoyenne) : nous avons recensé plusieurs cas de montage sous forme de SCIC (ex. : Terres Citoyennes Albigeoises, L'Hermitage).

Stratégies d'acquisition du lieu	Exemples	Conditions	Impacts sur le modèle socio-économique
<p>Achat du lieu par un petit noyau de porteurs de projet, sur fonds personnels +/- emprunt bancaire, création d'une SCI, puis mise à disposition des espaces via un contrat de location avec une ou plusieurs structures actrices du tiers-lieu (associations, coopératives, entrepreneurs individuels...)</p>	<p>La Grange des Roues (achat d'une ancienne minoterie à l'abandon par le couple à l'origine du projet, puis rénovation pendant 5 ans et location à la SAS et à l'association constitutives du tiers-lieu, ainsi qu'à des boulangers en SCOP)</p> <p>La Grange de Gros Puy (achat d'une grange en Dordogne par quatre amis en SCI, puis chantiers participatifs de rénovation et location à l'association Du Beurre dans les Haricots)</p> <p>Les Serres de Beaudreville (achat des serres et du bâti par l'apiculteur à l'origine du projet et location à l'association Faire Vivre les Serres de Beaudreville)</p>	<p>Mobilisation des fonds personnels +/- endettement bancaire des porteurs de projet.</p> <p>Création d'une SCI pour la gestion du foncier, qui établira le contrat de location avec la ou les structures actrices du tiers-lieu</p>	<p>Importance pour le porteur d'avoir des locataires solvables, et donc aptes à dégager un revenu de leurs activités sur le lieu, et en quantité suffisante pour pouvoir rembourser les emprunts.</p> <p>Souvent, le propriétaire est lui-même utilisateur du lieu</p>
<p>Achat collectif via une structure d'épargne citoyenne dans laquelle les collectivités peuvent aussi prendre des parts</p>	<p>L'Hermitage, Terres Citoyennes Albigeoises (collecte de 240 000 € d'épargne, sous forme de parts sociales, au cours de 3 campagnes d'ouverture du capital, acquisition de 16,5 ha de terres en 3 ans)</p>	<p>Mobilisation d'un gros réseau de contacts, communication, plaidoyer, information régulière des sociétaires, gestion des départs et des arrivées</p>	
<p>Négociation d'une convention de mise à disposition par une collectivité</p>	<p>Le 100e Singe (partenariat avec la ville de Castanet-Tolosan)</p> <p>Le Talus (3500 m² de terres en zone urbaine appartenant à la DREAL PACA),</p> <p>Le Grain de la Vallée (ancienne école de la Reynarde + 8000 m² d'extérieur appartenant à la Ville de Marseille)</p>	<p>Démarchage parfois long pour obtenir un lieu, risques en cas de changement politique</p>	<p>Coûts allégés car location à prix coûtant (coût d'entretien des infrastructures)</p> <p>Possibilité de développer un panel d'activités gratuites ou à tarif solidaire</p> <p>En contexte urbain, besoin de construire un modèle économique sur de petites surfaces (ex. : fermes urbaines)</p>
<p>Négociation d'une convention de mise à disposition ou d'un bail avec un propriétaire privé</p>	<p>L'Oasis Citadine (par le Château de Flaugergues),</p> <p>Les Volonteux (par Rémy Léger, bail emphytéotique)</p>	<p>Relations étroites et bonne entente avec le propriétaire qui peut parfois vivre/travailler sur ou à proximité du lieu</p>	<p>Coûts allégés car location à prix coûtant ou à prix raisonnable</p> <p>Possibilité de développer un panel d'activités gratuites ou à tarif solidaire</p>

La mise en valeur des externalités sociales, environnementales et économiques du tiers-lieu nourricier sur son territoire

L'impact des tiers-lieux nourriciers peut se mesurer à partir d'indicateurs économiques (création d'emplois, soutien à l'entrepreneuriat, portage d'investissements mutualisés, co-développement d'activités entre usagers du lieu, recours aux services d'entreprises/associations locales, renforcement de l'attractivité du territoire...). Par exemple, L'association EDENN (Espace De coopération et d'ExpérimentatioN dédié à l'agriculture urbaiNe, à l'alimentation responsable et à l'économie circulaire) se décrit comme un écopôle. Il est composé de 12 structures (associations, maraîchers, entreprises) qui, en tant que membres, bénéficient d'infrastructures (locaux, bureaux, hangars, serres, terres...) et de matériel en commun (outils de jardinage, véhicules...). Ceci permet à chaque entité de réduire ses coûts de fonctionnement. De plus, EDENN et ses structures membres recourent mutuellement à leurs services, participant ainsi à remplir les carnets de commandes de tous. C'est le cas de Terrauciel, bureau d'étude paysagiste et nourricier coopératif, qui a démarré son projet de carrés maraîchers à EDENN en utilisant le compost produit par Récup'Occitanie. Les toilettes sèches sur le lieu ont été réalisées par la Milpa et Vrac ou l'épicerie Ultramarinos fournissent régulièrement des buffets pour les événements organisés par EDENN, sous le mode du don, ou de la prestation facturée.

Cependant, l'impact des tiers-lieux nourriciers est loin de n'être qu'économique. Leur action peut viser un impact positif sur la qualité de vie des citoyens, le lien social, l'alimentation des familles précaires, l'inclusion de tous les publics, la préservation du patrimoine et des ressources naturelles locales. Par exemple, La Grange des Roues développe un projet de cantine sociale pour rendre accessible une alimentation durable à tous les publics et prévoit de l'inscrire dans le contrat de ville. De son côté, Au Maquis cultive 2,5 ha de terres en maraîchage et arboriculture (projet "commune ferme") grâce à l'implication active de personnes en situation de précarité et d'habitants du territoire, usagers du café villageois. La mixité est importante pour les acteurs du tiers-lieu car elle crée de nouvelles solidarités. Chez Au Maquis, ce sont les personnes qui décident des plans de culture et viennent chaque semaine entretenir les terres, récolter et assurer la distribution des paniers. Une partie des lé-

gumes est transformée le midi par une seconde équipe (projet de cantine populaire autogérée). Jusqu'à 150 repas par jour sont distribués depuis un local à Cavaillon. De plus, des journées de glanage de fruits (20 sorties par an rassemblant entre 8 et 20 personnes) sont organisées pour réduire le gaspillage, avec répartition des récoltes entre le café villageois et les bénévoles. Enfin, l'association développe une action de démocratie alimentaire qui s'inspire de la proposition de sécurité sociale de l'alimentation et qui a mené à l'ouverture d'une caisse commune de l'alimentation.



Voir fiche « *Gouvernance alimentaire territoriale* »

Au-delà des indicateurs imposés par les financeurs, les tiers-lieux nourriciers ont tout intérêt à mobiliser leurs parties prenantes pour co-construire une démarche et des indicateurs de mesure extra-financiers, qui fassent sens et soient source de transparence et de réflexivité pour piloter leur impact et sensibiliser le plus grand nombre à l'intérêt de leur projet économique, social et environnemental.

LES TIERS-LIEUX NOURRICIERS ONT UN IMPACT, SUR LA QUALITÉ DE VIE DES CITOYENS, LE LIEN SOCIAL, L'ALIMENTATION DES FAMILLES PRÉCAIRES, OU ENCORE LA PRÉSERVATION DES RESSOURCES NATURELLES LOCALES

Auteurs de la fiche : Juliette Peres (FAB'LIM) et Etienne Fouillade (France Tiers-Lieux)

Relecteurs : Mélissa Gentile (Coopérative Tiers-Lieux), Manon Jaccard (Réseau Cocagne), Alice Bouchet et Rémy Seillier (France Tiers-Lieux), Silvain Demann (Demand'SA)

Direction artistique : Antoine Thomas (France Tiers-Lieux)

Financement : Fondation Carasso et DRAAF Occitanie