

NUMÉRIQUE  
& TERRITOIRES

GUIDE  
Janvier 2015



# GUIDE À USAGE DES COLLECTIVITÉS LOCALES TÉLÉCENTRES ET TIERS-LIEUX





Janvier 2015

GUIDE À USAGE  
DES COLLECTIVITÉS LOCALES  
**TÉLÉCENTRES ET TIERS-LIEUX**

ÉDITO.....	6
PRÉAMBULE : CONTEXTE ET OBJECTIFS POURSUIVIS À TRAVERS CE GUIDE.....	8
1 DE QUOI PARLE-T-ON ? RAPPEL DES NOTIONS CLÉS.....	11
1.1 Télécentres, coworking, tiers-lieux : définitions et rappels historiques.....	12
1.2 La nouvelle définition du télétravail en France depuis 2012.....	14
2. LES TÉLÉCENTRES, UNE DYNAMIQUE EN MARCHÉ.....	17
2.1 Des facteurs d'environnement convergents pour l'accélération du télétravail.....	18
2.1.1 - Les difficultés croissantes de l'accessibilité au lieu de travail.....	18
2.1.2 - Des équipements numériques facilitant le développement du télétravail.....	19
2.1.3 - Une maturité sociétale plus forte autour du télétravail et des espaces collaboratifs.....	19
2.1.4 - Des initiatives dans lesquelles investissent les pouvoirs publics.....	20
2.2 Les télécentres : des externalités notables.....	20
3. ILLUSTRATION : QUELQUES EXEMPLES DE TIERS-LIEUX FRANÇAIS ET ÉTRANGERS.....	23
3.1 Exemples de tiers-lieux à l'étranger.....	24
3.2 Exemples français.....	26
4. CARACTÉRISTIQUES D'UN TÉLÉCENTRE.....	31
4.1 Lieu d'implantation et environnement d'un télécentre.....	32
4.2 L'aménagement intérieur d'un tiers-lieu.....	32
4.2.1 - Un aménagement spécifique du fait du partage d'espaces.....	33
4.2.2 - Un aménagement innovant du fait de la flexibilité d'usage.....	33
4.2.3 - Les équipements TIC d'un tiers-lieu.....	34
4.3 L'animation d'un télécentre.....	35
4.4 Les différents types de télécentres : en zone urbaine, péri-urbaine ou rurale.....	36
4.5 Les aspects financiers et économiques d'un télécentre.....	37
4.5.1 - Chaîne de valeur et rôle potentiel des collectivités.....	37
4.5.2 - Coûts dans le modèle économique d'un télécentre.....	39
4.5.3 - Revenus dans le modèle économique d'un télécentre.....	40
4.5.4 - Logique interne au modèle économique d'un télécentre.....	41

5. MÉTHODOLOGIE RECOMMANDÉE.....	43
5.1 Les étapes d'un projet de télécentre.....	44
5.2 Une première nécessité : bien identifier les objectifs de la collectivité, les besoins des futurs utilisateurs du télécentre et les spécificités du territoire auxquelles les télécentres devront répondre.....	44
5.3 Description des étapes.....	45
5.3.1 - Étape 1 : Pré-cadrage du projet.....	45
5.3.2 - Étape 2 : Analyse de l'offre existante.....	45
5.3.3 - Étape 3 : Analyse de la demande potentielle.....	46
5.3.4 - Étape 4 : Qualification et cadrage du projet.....	46
5.3.5 - Étape 5 : Étude d'implantation et d'aménagement.....	47
5.3.6 - Étape 6 : Évaluation économique du projet et choix du schéma juridique.....	48
5.3.7 - Étape 7 : Recherche de financements.....	49
5.3.8 - Étape 8 : Mise en service et exploitation du télécentre.....	49
5.4 Éléments-clés pour la réussite d'un projet de télécentre.....	50
6. ASPECTS RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES.....	53
6.1 Le régime juridique du télétravail.....	54
6.1.1 - Définition et caractéristiques du télétravail des salariés.....	54
6.1.2 - Régimes juridiques de télétravail des agents publics et des travailleurs indépendants.....	56
6.2 Aspects réglementaires et juridiques concernant les espaces recevant du public (ERP) et les espaces recevant des travailleurs (ERT).....	56
6.3 Les scénarios impliquant une collectivité.....	57
7. CONCLUSION ET SUIVI D'ÉVALUATION.....	63
ANNEXES.....	67
Externalités des télécentres par catégorie.....	68
Qualification d'un télécentre selon Initiatives Télécentres 77.....	69
Guide pour l'aménagement d'un télécentre selon Initiatives Télécentres 77.....	70
Les scénarios impliquant une collectivité dans le cadre d'un service public local.....	73



Les transformations permises par le numérique impactent en profondeur les modes d'organisation du travail. À côté du télétravail à domicile, de nouvelles formes de travail à distance apparaissent, en télécentres ou en espaces de coworking.

L'Ile-de-France présente des caractéristiques favorables au développement de ces nouvelles formes de travail avec notamment une forte concentration de sièges sociaux d'entreprises dans le secteur tertiaire ainsi que de professionnels indépendants.

Au-delà des freins importants à lever au sein des entreprises et des administrations, l'intérêt croissant des salariés et les nombreux bénéfices induits – en particulier la réduction des temps de déplacement domicile-travail et un certain rééquilibrage territorial – invitent les acteurs publics à soutenir sur les territoires le développement de ces nouvelles formes de travail à distance.

L'État et ses partenaires que sont la Région Ile-de-France, IT77 et la Caisse des Dépôts ont réalisé ce guide à destination des collectivités territoriales afin de leur donner de premières clefs pour saisir les enjeux liés à ces transformations, leur permettre d'analyser l'échelle pertinente pour conduire leur action dans une logique de cohérence et de mise en réseau des différents projets, et enfin leur proposer une méthodologie d'actions pour la mise en œuvre de ces tiers-lieux.



Avec près de 12 millions d'habitants, la Région Ile-de-France est fortement marquée par les migrations pendulaires travail-domicile et par l'engorgement de son réseau de transport (routier, ferré), dont les effets sur l'environnement et les conditions de déplacement des franciliens sont sans conteste négatifs. La Région a donc choisi d'agir de différentes manières. L'une d'elles est de favoriser le télétravail, au sein de télécentres et autres espaces de travail collaboratif, qui allient réponse à la demande de gage de sécurité pour les grands groupes ou administrations qui ont décidé de mettre en pratique ce nouveau modèle d'organisation et confort et environnement soignés pour les salariés et les indépendants.

Ainsi, chaque année depuis 2012, la Région consacre plus d'un million d'euros en faveur de la création de ces nouveaux espaces. En favorisant l'offre, la Région espère aussi inciter à ce que de plus en plus d'entreprises se lancent dans cette voie qui a un impact immédiat sur l'amélioration des conditions de travail et de transports des franciliens et sur une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

**L'**émergence de nouvelles formes d'organisation du travail et la création de nouveaux espaces à mi-chemin entre le bureau et le domicile apparaissent, depuis quelques années, comme un mouvement de fond qui vient modifier les habitudes établies. Le développement du télétravail, favorisé par la progression des usages numériques, s'appuie notamment sur la demande croissante des salariés pour plus de flexibilité et d'autonomie dans le travail.

Les télécentres, ces nouveaux espaces de travail, suscitent un intérêt grandissant de la part des territoires qui se posent de multiples questions en matière d'usages numériques, de transition écologique, de développement de l'attractivité économique et de soutien à l'innovation.

La Caisse des Dépôts s'intéresse de près à ce sujet depuis quelques années. Elle a mené par exemple en 2014 une étude analysant les externalités du télétravail et des télécentres : transport, salariés, entreprises, attractivité et développement économique...

Elle a également investi dans une société dont l'objectif est l'installation, la gestion et l'exploitation d'un réseau de télécentres.

Enfin, la Caisse des Dépôts accompagne les territoires et les acteurs publics dans leurs réflexions. Ce guide s'inscrit dans ce cadre et nous espérons qu'il éclairera utilement les travaux des uns et des autres.

**A'**l'heure des enjeux liés au poids des infrastructures et de l'environnement, des nouvelles possibilités ouvertes par le Très Haut Débit, le travail à distance est une opportunité majeure pour les grandes entreprises et administrations, comme pour les territoires et leurs habitants. Soutien à la compétitivité des entreprises, à la qualité de vie des actifs et de leurs familles, le travail en tiers-lieu permettra aussi un développement plus équilibré des territoires péri-urbains et ruraux d'Ile-de-France.

En Seine-et-Marne, 1 500 kilomètres de fibre optique déployés par le Département permettent l'équipement d'un réseau de tiers-lieux de travail de qualité. Au sein d'Initiatives Télécentres 77, association créée en avril 2012, plus de 50 collectivités et entreprises se sont mobilisées et agissent ensemble pour créer une offre de télécentres en réseau : la dynamique est lancée !

Un réseau de huit télécentres et espaces de coworking est déjà en activité, et une quinzaine de projets sont en cours. L'enjeu est désormais de proposer un maillage de télécentres à l'échelle francilienne et même nationale. Initiatives Télécentres 77 agit de concert avec des partenaires tels que la Caisse des Dépôts, la Préfecture de Région, la Région Ile-de-France et la Fonderie, dans cet objectif.

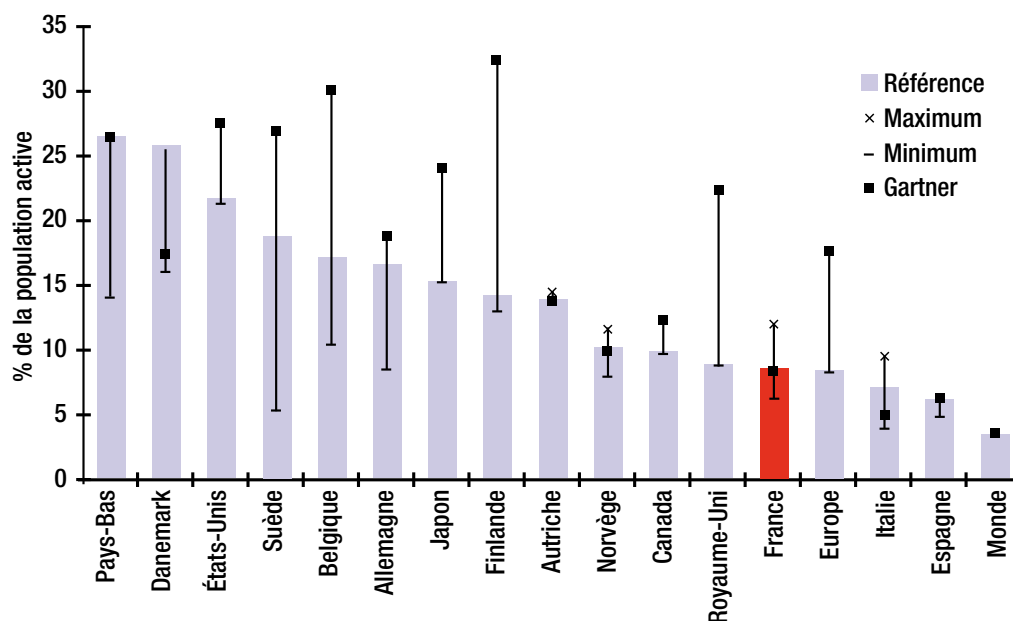
La dynamique se poursuit ensemble, vers un réseau de tiers-lieux !

G R O U P E



## Contexte et objectifs poursuivis à travers ce guide

Avec seulement 10 % de télétravailleurs, la France accuse un retard important dans ce domaine par rapport aux pays de l'OCDE, notamment les pays d'Europe du Nord comme illustré ci-après.



Diffusion du télétravail dans les pays de l'OCDE<sup>1</sup>

Source : Instituts nationaux repris par les Missions économiques, Gartner, analyse CAS.

Pourtant, le télétravail permet de répondre aux problématiques croissantes d'accessibilité au lieu de travail, à la demande sociétale pour de nouvelles pratiques professionnelles, plus respectueuses de l'équilibre de vie personnelle, ainsi qu'à certains enjeux environnementaux de congestion et de pollution particulièrement prégnants dans les métropoles.

Les télécentres sont des tiers-lieux qui peuvent accélérer le développement du télétravail, comme ils l'ont fait dans plusieurs autres pays développés (Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni...) en levant certaines problématiques du télétravail à domicile (isolement social du télétravailleur, manque d'espace adapté, débit disponible insuffisant pour utiliser les TIC dans de bonnes conditions...) et en répondant aux attentes de nombreux travailleurs pour des espaces collaboratifs et équipés des technologies récentes de communication et d'information.

En 2014, une étude initiée par la Caisse des Dépôts et réalisée par l'ENS Cachan avec le cabinet PMP a montré que les télécentres peuvent être la source de nombreuses externalités positives<sup>2</sup>, telles que la réduction des temps de transports et du stress qu'ils occasionnent ou l'augmentation du pouvoir d'achat.

De nombreuses externalités ont également été identifiées pour les territoires. Certaines collectivités territoriales se sont d'ailleurs déjà engagées dans le développement de télécentres comme l'attestent les nombreux projets qui ont émergé en Ile-de-France (Val d'Europe, Roissy, Fontainebleau, Les Mureaux, Argenteuil, Plaine Commune...) ou ailleurs (Communauté Urbaine de Bordeaux, Orne, Oise, Sarthe, Région Aquitaine, Ville de Marseille...).

1. « Le développement du télétravail dans la société numérique de demain », Rapport du centre d'analyse stratégique – novembre 2009.

2. « Les externalités des télécentres », Caisse des Dépôts, en partenariat avec l'ENS Cachan et le Cabinet PMP, mars 2014.



Conscients des enjeux et de l'intérêt du travail à distance, des acteurs publics ont intégré les tiers-lieux à leurs actions : la Région Ile-de-France a initié plusieurs appels à projets « espaces de travail collaboratifs » depuis 2012, le Département de Seine-et-Marne a impulsé avec son agence de développement économique, l'association Initiatives Télécentres 77 (IT77) un réseau de tiers-lieux, la Caisse des Dépôts s'est associée avec les sociétés Orange et Regus pour créer une entreprise (Stop & Work) dont l'objectif est le développement d'un réseau de télécentres en France.

Des acteurs de la mobilité comme la filiale de la SNCF, Gares & Connexions, ou d'autres acteurs encore tels que la Société du Grand Paris initient des programmes visant à développer des lieux de télétravail dans les gares ou à proximité.

Avec pour objectif l'intérêt général, le déploiement des télécentres s'appuie parfois sur un modèle économique qui ne permet pas son développement sous la seule initiative privée.

Dans ce cas, les collectivités peuvent donc avoir un rôle particulier à jouer pour l'impulsion et pourquoi pas pour le développement des projets de télécentres sur leur territoire en fonction de leur volonté politique, de la nature des besoins à couvrir, des solutions immobilières existantes et des besoins de soutien économique à apporter à ces nouvelles infrastructures. À l'étranger, la puissance publique a ainsi impulsé le développement des télécentres, par exemple aux Pays-Bas, en Corée du Sud ou aux États-Unis.

Il faut également noter que différents niveaux de collectivités peuvent être amenés à intervenir d'une façon ou d'une autre dans les projets de développement de télécentres : communes, communautés de communes, départements, régions, métropoles.

Plusieurs positionnements schématiques éventuellement complémentaires sont possibles pour les collectivités territoriales :

1. coordination, partage de bonnes pratiques, rassemblement d'acteurs en mode associatif à l'échelle d'une région ou d'un département (ex. Initiatives Télécentres 77),
2. aide à l'impulsion, via des appels à projet ou appels à manifestation, dans une logique d'aménagement, le soutien pouvant notamment être financier au démarrage, à l'échelle d'un département ou d'une région (ex. Conseil Régional Ile-de-France),
3. soutien à l'implantation d'un télécentre sur le territoire, plutôt à l'échelon d'une commune ou d'une intercommunalité, via notamment la mise à disposition sous condition de locaux rénovés (ex. Communautés de communes de Fontainebleau),
4. aide financière ou apport de bâtiments à un projet de télécentres conduit à l'initiative d'un ou plusieurs acteurs privés,
5. enfin, mise en place du télétravail pour les agents de la collectivité et utilisation du tiers-lieu, qui est aussi une autre forme de soutien indirect « gagnant-gagnant », la collectivité et ses agents récoltant les bénéfices du télétravail, les porteurs privés de télécentres ayant davantage de clients potentiels.

Ce guide est destiné aux collectivités désireuses de s'engager dans une réflexion sur le sujet des tiers-lieux et éventuellement de s'impliquer dans une démarche de développement de ces derniers sur leur territoire. En s'appuyant sur les expériences et l'expertise d'Initiatives Télécentres 77 (IT77), de la Fonderie (Agence régionale numérique d'Ile-de-France), de la Région Ile-de-France, de la Préfecture d'Ile-de-France et de la Caisse des Dépôts, il propose des clés de compréhension quant à l'émergence de ces lieux innovants que sont les tiers-lieux, de leurs différentes dimensions (économiques, juridiques...) ainsi que des éléments méthodologiques pour le montage et le succès d'un éventuel projet.

*Crédit photo : christine-soudan.fr*



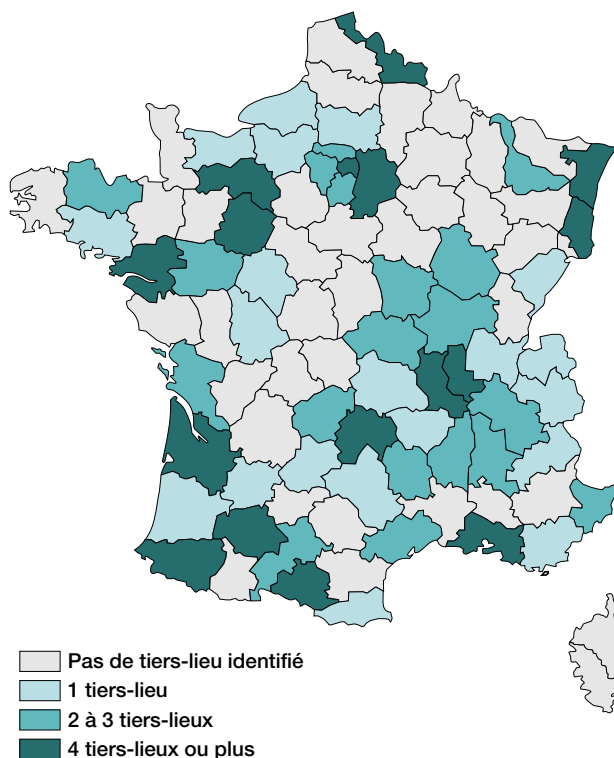
# 1

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Rappel des notions clés

### 1.1 Télécentres, coworking, tiers-lieux : définitions et rappels historiques

Les **tiers-lieux**, appelés aussi espaces de travail collaboratif, désignent ces lieux de travail innovants partagés, utilisables de manière flexible. Ils permettent aux actifs de travailler à distance, à proximité de leur domicile, dans des lieux aussi bien équipés et aménagés que l'entreprise. Ils permettent aussi aux professionnels de type indépendants, auto-entrepreneurs, TPE de se retrouver dans des espaces de travail très bien aménagés et équipés (salles de réunion, visioconférence) et de bénéficier d'animations et d'échanges ainsi que des synergies liées au travail collaboratif. Ces tiers-lieux voient le jour et se développent en France grâce aux nouvelles technologies numériques, en particulier à la diffusion du Très Haut Débit (fibre optique).



Implantation des tiers-lieux en France<sup>3</sup> - 2012

Les tiers-lieux proposent 5 types d'espaces : des espaces de travail confidentiels ou partagés, des salles de réunion de différentes tailles, des salles de conférences ou visioconférence, des espaces lounge/détente et un espace caféteria ou restauration.

Ils proposent de multiples services ainsi que des équipements professionnels, tels que des accès sécurisés au haut ou au Très Haut Débit, ainsi que des équipements de bureau : imprimante/copieur/scanner, de l'audio ou de la visio-conférence, quelques écrans ou PC avec logiciels de bureautique (en cas d'activités de formations).

Les tiers-lieux peuvent accueillir différentes populations professionnelles : les indépendants, les PME, les salariés d'entreprises et les agents du service public en télétravail.

Les **Télécentres** sont des espaces de travail partagés entre plusieurs entreprises et/ou télétravailleurs. Ils sont plutôt destinés aux employés. Ils leur permettent de faire du télétravail ailleurs qu'à leur domicile. L'accueil et l'animation sont présents afin de favoriser les échanges entre les usagers.

En France, le concept de télécentre est bien antérieur à l'émergence du phénomène de coworking. On peut considérer que le premier projet de véritable télécentre remonte à 1997 à la création du Téléspace-Vercors à Villard de Lans. Ce centre d'activités partagées poursuivait deux objectifs : un objectif de télétravail, en étant un lieu proche du domicile des salariés de la vallée dont l'entreprise se situait à Grenoble ou sa périphérie, à deux heures aller/retour de leur domicile ; et un second objectif, être un lieu d'ouverture sur la vie locale grâce à une offre de services



Implantation des tiers-lieux en Région Ile-de-France<sup>4</sup>

de proximité à destination des entreprises du district et de la population<sup>5</sup>. En 2014, avec le déploiement du Très Haut Débit, les télécentres connaissent un nouvel essor, avec pour cible d'une part l'accueil partagé d'employés en situation de télétravail, et d'autre part, d'auto-entrepreneurs, créateurs d'activité, indépendants, TPE...

Les **espaces de coworking** sont des espaces de travail partagés. Ils sont majoritairement utilisés par des créateurs d'entreprise, des indépendants et des TPE, qui y travaillent de façon collaborative et forment une communauté d'utilisateurs du lieu. Le public cible est ainsi constitué de professions qui recherchent l'échange et la collaboration en réseau. On y trouve des services similaires aux télécentres, sur de plus petites surfaces (de 100 à 600 m<sup>2</sup> en général), avec une présence forte d'animations.

Le coworking est une pratique née au début des années 2000 dans la Silicon Valley : le premier espace de coworking apparaît à San Francisco en 2005. La Cantine, premier espace de coworking en France, a ouvert en 2008 ; à cette époque, il y avait déjà 180 espaces dans le monde. Ensuite, la progression mondiale est peu à peu devenue exponentielle avec en juillet 2013, le 3 000<sup>e</sup> espace de coworking a ouvert<sup>6</sup>. L'Europe a même récemment dépassé les États-Unis : 1 160 tiers-lieux y ont été référencés en 2013, pour 863 aux USA<sup>7</sup>. Ces espaces sont en plein développement en France : en 2013, on en comptait 121, dont 35 en région parisienne. En octobre 2014, on dénombrait quelques 230 lieux en France, dont près d'une centaine en Ile-de-France.

Un **Fablab** est la contraction de l'anglais « fabrication laboratory » (littéralement : laboratoire de fabrication). C'est un lieu ouvert au public où toutes sortes d'outils sont mis à sa disposition, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets... Un Fablab est également classé dans la catégorie des tiers-lieux de travail, avec une orientation précise vers la production/fabrication d'objets ou applications.

Des **pépinières** ou certains **hôtels d'entreprises** font évoluer leur offre pour répondre aux besoins de bureaux et d'accompagnement à la création d'activité d'auto-entrepreneurs, de TPE et d'indépendants, ou aux besoins d'autres entreprises d'avoir accès à des bureaux flexibles pour du télétravail, ce en complément des solutions d'hébergement proposées dans leur offre traditionnelle. Si des aménagements sont réalisés conformément aux spécificités d'un télécentre, ils viennent alors compléter l'offre de tiers-lieux d'un territoire. C'est le cas par exemple de la pépinière Hubstart Paris Région sur le Pays de Roissy, et de la pépinière de Sénart.

4. <http://techonmap.fr> (carte réalisée par La Fonderie).

5. Télétravail, téléactivités : outils de valorisation des territoires, La documentation Française, 1998.

6. Les dates clés du coworking.

7. Global Coworking Census 2013, Deskwanted.

## 1.2 La nouvelle définition du télétravail en France depuis 2012

En France, depuis l'entrée en vigueur de la **Loi dite « Warsmann »** en mars 2012, une définition légale du télétravail a pu être stabilisée (article L. 1222-9 du code du travail) :

**« Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci ».**

Cette définition s'inscrit dans une succession de textes juridiques élaborés durant la dernière décennie, qui ont permis d'apporter progressivement des précisions supplémentaires à la définition du télétravail en France, mais aussi de réaliser la transposition de plusieurs accords sur le sujet :

- l'accord-cadre européen sur le télétravail signé le 16 juillet 2002, encadrant le télétravail mais le rendant moins flexible que dans les pays anglo-saxons ;
- l'accord National Interprofessionnel (ANI) signé le 19 juillet 2005 par les partenaires sociaux, transposition française de l'accord-cadre européen signé en 2002 et étendu par un arrêté du 30 mai 2006.

L'ANI, dans son article 1, définit le télétravail comme *« une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière ».*

De même, la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 - dite Loi « Sauvadet » - sur la précarité dans la Fonction publique introduit via son article 133 la possibilité pour les fonctionnaires de télétravailler.

Cet article reprend strictement la définition du télétravail introduite par l'article 46 de la loi dite « Warsmann », qui explicite les droits et devoirs des employeurs et des télétravailleurs, tout en laissant une large place à la négociation collective pour les modalités pratiques d'organisation du travail.

Pour autant, ces dispositifs législatifs laissent une grande autonomie aux parties prenantes dans le choix des modalités de mise en œuvre des accords de télétravail, soit au niveau des branches, soit au niveau des entreprises.

À ce télétravail juridiquement défini s'ajoute toutefois un **« télétravail gris »**, c'est-à-dire le travail en dehors des locaux de l'entreprise ne faisant l'objet ni d'un accord d'entreprise ni d'une contractualisation par avenant au contrat de travail, souvent pratiqué par les travailleurs nomades.

En pratique, le télétravail peut se dérouler soit au sein du **domicile** du travailleur, soit dans un **tiers-lieu**.

Exemple de configuration d'un télécentre.







# 2

## LES TÉLÉCENTRES, une dynamique en marche

**Les télécentres sont une solution innovante. Ils répondent à plusieurs enjeux sociétaux et ils créent probablement à terme d'importantes externalités pour la collectivité. Les projets de télécentres déjà lancés par certaines collectivités en France et à l'étranger témoignent de cette dynamique.**

## 2.1 Des facteurs d'environnement convergents pour l'accélération du télétravail

### 2.1.1 - Les difficultés croissantes de l'accessibilité au lieu de travail

Les déplacements pendulaires entre le domicile et le lieu de travail font l'objet de difficultés croissantes dans la plupart des villes françaises.

Il faut bien noter ici à la fois la difficulté d'accéder au lieu de travail et la distance pour l'atteindre. Tout d'abord, les grandes métropoles connaissent une démographie en hausse (par exemple en Ile-de-France, + 1 % par an entre 2000 et 2012<sup>8</sup>), ainsi qu'une hausse des prix de l'immobilier résidentiel au cœur des villes et à proximité des bassins d'emploi, augmentant d'autant les mouvements pendulaires domicile-travail. À l'heure de pointe du soir, les déplacements en transport en commun sont ainsi passés d'environ 900 000 à 1 million en Ile-de-France<sup>9</sup> entre 2001 et 2010.

Cette problématique n'est pas que francilienne, comme le montre l'indice de congestion dans l'ensemble des principales métropoles françaises.

Ville	Indice de congestion
Marseille	35 %
Paris	35 %
Lyon	27 %
Bordeaux	26 %
Nice	26 %
Montpellier	24 %
Toulouse	24 %
Strasbourg	23 %
Nantes	20 %
Lille	20 %

Figure 4 : Les 10 villes françaises les plus congestionnées<sup>10</sup>.

Fatigue, stress lié au retard et aux conditions de transport, accidents de trajet, hausse du coût des véhicules individuels, du prix des carburants, s'ajoutent aux difficultés que représentent ces déplacements.

Enfin, les problèmes d'indisponibilité occasionnelle de certains transports en commun très fréquentés (par exemple les lignes A et B du RER et certaines autres lignes du transilien) accroissent les difficultés d'accès, en y ajoutant un facteur de stress pouvant avoir des conséquences importantes de santé publique.

Enfin, si l'on se projette dans l'avenir, alors même que des investissements considérables sont réalisés en Ile-de-France pour moderniser et développer le réseau ferré, la SNCF indique qu'en 10 ans, l'offre de transport ferroviaire en Ile-de-France devrait augmenter de

9 %, la demande de 23 %, la demande en transport ferré devant encore doubler d'ici 2030.

Cette problématique d'accès ne concerne pas que les salariés mais se retrouve - de manière différente - chez les indépendants et TPE, et qui font face à la rareté de l'offre de locaux abordables et professionnellement équipés (salles de réunions, très haut débit...) pouvant accueillir leurs activités à proximité de leur domicile.

8. Source Insee.

9. Enquête globale transport, IAU, septembre 2013.

10. Source : TomTom Trafic Index, Classement des villes les plus embouteillées de France, Juin 2014.

Indice de congestion : augmentation du temps de trajet comparé à une situation de circulation fluide. Par exemple, un indice de congestion de 12 % correspond à un trajet 12 % plus long comparé à une situation de circulation fluide. Une situation de circulation fluide correspond à un trajet sans aucun ralentissement dû à la congestion ; elle se produit le plus généralement la nuit.

### 2.1.2 - Des équipements numériques facilitant le développement du télétravail

Aujourd'hui, une véritable dématérialisation de l'espace de travail est permise par les progrès technologiques en matière de communication (plateforme d'échange de données, cloud, équipement mobile, visio-conférence) et d'augmentation du débit disponible et de sa qualité, grâce notamment au Très Haut Débit symétrique de la fibre optique<sup>11</sup>.

Ces progrès rendent ainsi de plus en plus possible l'exercice de l'activité en dehors du cadre traditionnel de l'entreprise, et soutiennent donc le développement du télétravail.

Ces nouvelles technologies contribuent à faire des télécentres un complément voire une alternative au travail sédentaire dans l'établissement de l'entreprise, en permettant d'éviter les déplacements domicile-travail. En plus de l'accès rapide aux documents ou aux applications de l'entreprise, ils permettent aussi de bénéficier d'équipements le plus souvent encore inaccessibles au sein du foyer, en particulier l'accès à du Très Haut Débit sécurisé. Le Très Haut Débit va amener le développement d'équipements qui permettent d'envisager de nouveaux usages dans les télécentres, tels que des salles de visio-conférence pour la formation à distance, la télémedecine...

Les collectivités et les opérateurs privés permettent d'améliorer la connectivité de ces sites grâce aux projets d'aménagement numérique qu'elles mettent en place en vue de répondre aux objectifs communs du plan France Très Haut Débit, notamment la couverture de l'ensemble du territoire français en Très Haut Débit (THD) d'ici 2022.

### 2.1.3 - Une maturité sociétale plus forte autour du télétravail et des espaces collaboratifs

L'ensemble de la population, en particulier les plus jeunes actifs (génération naturellement connectée et habituée au numérique), est en demande d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les indépendants et auto-entrepreneurs sont à la recherche de lieux de travail situés à proximité de leur domicile, où ils accèdent à des espaces de travail qui leur permettent de recevoir des clients ou des fournisseurs, de retrouver d'autres professionnels pour des échanges et collaborations en vue de créer de nouvelles synergies.

« Quel bureau demain ? » est une expérimentation lancée par LBMG Worklabs. Elle a pour objectif d'étudier durant 8 mois l'utilisation d'espaces de coworking et de télécentres par des salariés d'entreprises. D'après les premiers résultats<sup>12</sup>, l'expérimentation menée en 2013 semble avoir été très bien reçue par les salariés, puisque 93 % d'entre eux souhaitent la continuer. La moitié ont perçu des changements importants, tant au niveau du stress que de la fatigue ressentis. Cela s'explique notamment par des temps de trajets significativement moins longs. Par ailleurs, 73 % des salariés ont pu éviter d'effectuer un détour lorsqu'ils étaient en déplacement, en choisissant d'aller travailler dans un tiers-lieu plutôt que de retourner à leurs bureaux.

Les résultats intermédiaires montrent également que le sentiment d'appartenance des salariés s'en trouve renforcé pour 31 % des interrogés. Également, qui dit salariés moins stressés et moins fatigués dit productivité améliorée dans plus de la moitié des cas (54 %). L'étude tend à montrer que travailler dans des tiers-lieux est positif, notamment pour arriver à mieux se concentrer (77 %). Les personnes interrogées insistent enfin sur le fait qu'elles sont beaucoup moins « dérangées » (79 %) que dans les locaux de l'entreprise.

Enfin, les tiers-lieux bénéficient aussi aux territoires puisque 57 % de leurs utilisateurs prévoient d'utiliser les commerces à proximité.

Par ailleurs, en France, de plus en plus d'entreprises conduisent des expérimentations de télétravail (AXA, Société Générale, ATOS...). Certaines d'entre elles en constatent les bénéfices (augmentation de la productivité, réduction du nombre des arrêts maladies...) et préparent des phases de déploiement, même si cela nécessite une nette évolution des pratiques managériales encore fortement organisées autour d'un management en mode présentiel.

11. Lancé au printemps 2013, le Plan France Très Haut Débit vise à couvrir l'intégralité du territoire en très haut débit d'ici 2022.

12. Étude LBMG Worklabs : « Quel bureau demain ? », 2014.

Le télétravail permet en outre une réduction de la facture immobilière des entreprises.

L'organisme DTZ a mené en 2012 une étude comparative des coûts d'occupation par poste de travail en France. D'après cette étude, le coût d'un poste de travail dans Paris intra-muros est de 8 700 euros par an en moyenne. Un benchmark mené par Initiatives Télécentres 77 en février 2014 sur 20 télécentres et espaces de coworking franciliens a établi qu'un poste de travail en tiers-lieu francilien coûte de 1,5 à 2 fois moins cher qu'un poste de travail permanent dans l'établissement francilien de l'entreprise.

Enfin, ces dernières années, les législateurs français et européen ont donné un cadre juridique plus précis au télétravail afin d'encourager son développement (cf. § 1.2).

### 2.1.4 - Des initiatives dans lesquelles investissent les pouvoirs publics

Les pouvoirs publics se montrent de plus en plus intéressés par le télétravail, notamment en raison de ses nombreuses externalités positives (cf. § 2.2).

Plusieurs collectivités en France se sont engagées en faveur du développement de tiers-lieux et du télétravail :

- les départements du Cantal, de l'Orne, de la Seine-et-Marne et des Côtes d'Armor ont tissé des réseaux de télécentres sur leurs territoires,
- la Région Ile-de-France a lancé depuis 2012 un appel à projets annuel pour favoriser le développement de télécentres, d'espaces de coworking et fablabs,
- la Région Aquitaine, le département du Finistère et d'autres ont lancé des programmes de télétravail,
- des EPCI et des communes se sont eux aussi engagés dans le développement de télécentres : Pays de Fontainebleau, Communauté Urbaine de Bordeaux, Grand Lyon, Ville de Marseille, Val d'Europe... Aux côtés des zones urbaines, des collectivités en zones semi-urbaines et rurales s'engagent aussi dans le développement de tiers-lieux sur leurs territoires : Brie des Morin, Trilport (Seine-et-Marne), Boitron (Orne), Reichstett (Alsace), Pays de Murat (Cantal)...,
- le Conseil général de l'Oise a mené début 2014 une étude visant à mesurer l'opportunité de créer un réseau de centres de télétravail sur le territoire de l'Oise.

L'implication des collectivités prend ainsi différentes formes selon les territoires. Des régions et départements lancent des études, des appels à projets, ou participent à la création d'association-réseau (telle qu'Initiatives Télécentres 77), tandis que des collectivités locales, intercommunalités ou communes, s'impliquent par des études locales sur l'opportunité de la création d'un tiers-lieu, et par la prise en charge de la rénovation d'un bâtiment à aménager en télécentre. Certaines collectivités semi-urbaines ou rurales, qui ne trouvent pas de partenariat avec un gestionnaire privé pour l'exploitation du tiers-lieu, vont parfois jusqu'à s'engager dans la gestion même du lieu.

D'autres acteurs publics agissent aussi sur cette thématique. La Caisse des Dépôts a notamment favorisé le développement de l'écosystème et du marché en créant en 2014 un acteur dédié (société Stop&Work, créée en partenariat avec Regus et Orange) pour répondre à la carence de l'offre dans la périphérie des grandes agglomérations, alors que seul le centre-ville était couvert. Le métier de ce nouvel acteur est de mettre en place et exploiter un réseau de télécentre. Chaque projet est un projet d'aménagement et de développement territorial qui est mis en place en partenariat avec la collectivité. Le premier télécentre a ouvert ses portes le 1<sup>er</sup> octobre 2014 à Fontainebleau.

## 2.2 Les télécentres : des externalités notables

Une étude initiée par la Caisse des Dépôts et réalisée par l'ENS Cachan et le cabinet PMP en septembre 2013<sup>13</sup> a quantifié les externalités qui seraient générées par un réseau de télécentres en Ile-de-France et dans les 20 plus grandes agglomérations françaises en 2025<sup>14</sup>.

13. Le rapport d'étude « Les externalités des télécentres » est accessible au lien suivant : <http://www.valoffre.caissedesdepots.fr/IMG/pdf/Rapport-telecentres-26mars2014-web.pdf>

14. La liste des externalités étudiées est présentée en annexe.

Sur la base d'hypothèses prudentes, ce réseau serait constitué d'un peu plus de 300 télécentres en Ile-de-France et 120 télécentres en régions, permettant d'accueillir un peu moins de 200 000 télétravailleurs, soit environ 2,5 % des actifs.

L'approche scientifique conduite par l'ENS Cachan a permis de calculer les externalités potentielles de ce réseau de télécentres pour :

- les utilisateurs des télécentres (indépendants, salariés ou agents de la Fonction publique),
- les employeurs, publics ou privés,
- la collectivité et les pouvoirs publics.

Pour les utilisateurs des télécentres, les principaux bénéfices seraient :

- **80 minutes** en moyenne **de gain sur les temps de transport** par journée télétravaillée en Ile-de-France, dont 35 sont réinvesties dans la vie professionnelle et 45 dans la vie personnelle,
- **124 € d'augmentation du pouvoir d'achat mensuel** (essence et entretien de la voiture, repas, services à la personne,...),
- une **réduction du stress pour 73 %** des individus,
- une **amélioration générale de leur santé pour 60 %** des individus.

Les employeurs, publics ou privés, bénéficieraient de l'amélioration du bien-être de leurs employés mais aussi d'une augmentation significative de leur production :

- les télécentres permettraient une **baisse de l'absentéisme de l'ordre de 5,5 jours par an et par télétravailleur**,
- la **production serait quant à elle augmentée de 13 %**, décomposée entre :
  - 6 % d'augmentation du temps de travail (absentéisme + temps de transports), d'une part,
  - 7 % d'augmentation de la productivité, d'autre part.

Pour la collectivité accueillant un télécentre sur son territoire, les retombées – en moyenne – seraient les suivantes :

- 9 emplois créés dans la commune,
- 56 habitants supplémentaires dans la commune,
- 56 600 €/an de consommation déplacée vers la commune,
- 50 300 € de recettes fiscales supplémentaires pour la commune,
- les bénéfices qu'elle en retirerait comme tout employeur et utilisateur potentiel de ces lieux.

Par ailleurs, un tel réseau permettrait d'**éviter 116 000 déplacements quotidiens** (dont 78 000 en Ile-de-France). Cette réduction des déplacements amènerait à une baisse des émissions de CO<sub>2</sub> de 34 000 tonnes par an, soit 0,5 tonne par poste de travail.

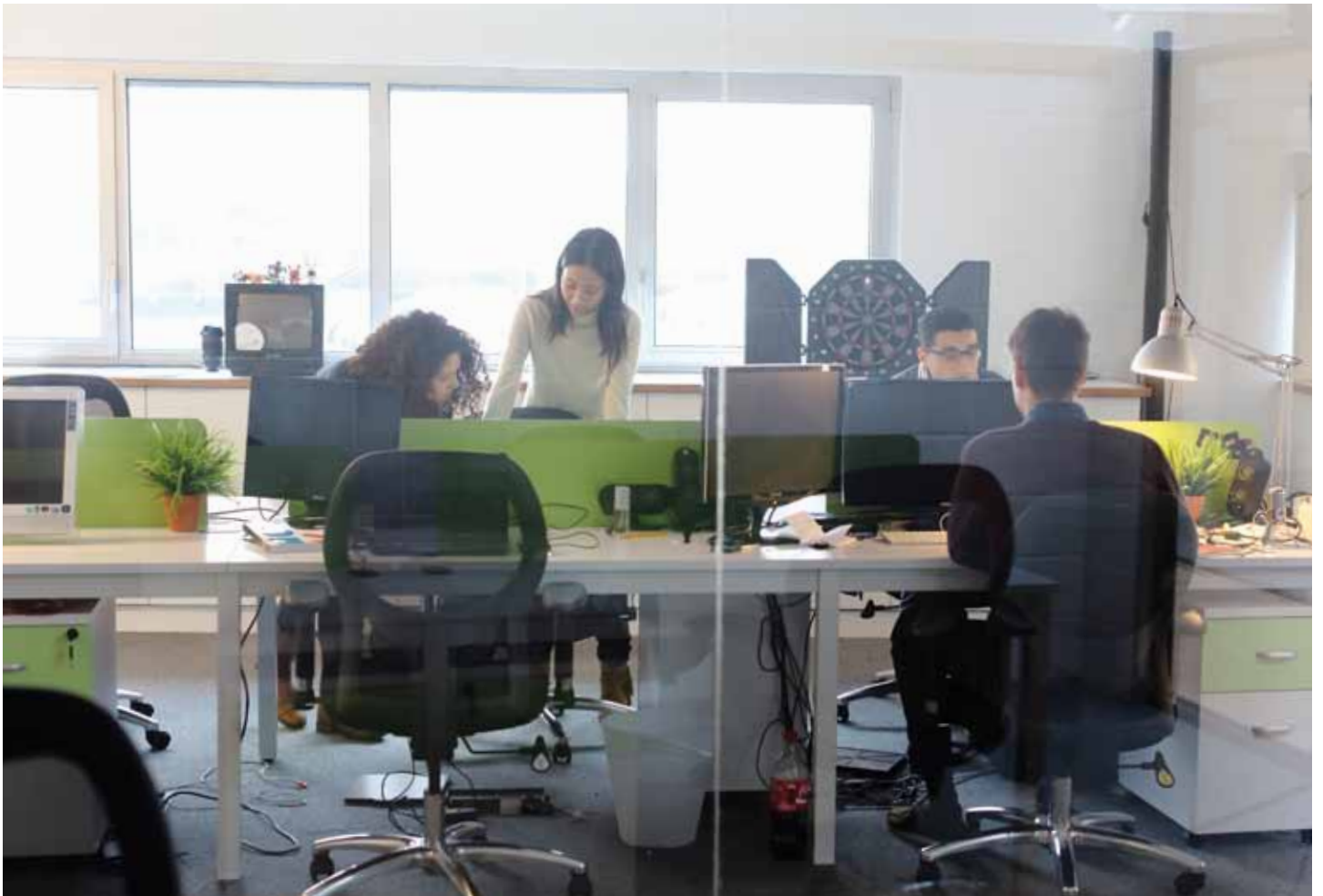
Les retombées économiques de cette réduction à l'échelle de la France ont été calculées dans le cadre de l'étude citée précédemment :

- externalités collectives tangibles (économies sur le coût de maintenance des routes, de construction des parkings,...) : 60 M€/an,
- externalités collectives monétarisées (monétarisation de la réduction des accidents, de la pollution, de la décongestion routière,...) : 100 M€/an,
- gains individuels (monétarisation du gain de temps des individus,...) : 276 M€/an.

Enfin, l'impact de la baisse des arrêts maladie a été estimé à près de 46 M€/an pour l'État.

**Au total, le déploiement et l'utilisation d'un tel réseau représenterait une économie d'un demi-milliard d'euros par an pour la collectivité nationale.**

Crédit photo : @IT77 - Y. Piriou - Digital Village.



# 3

ILLUSTRATION :  
quelques exemples  
de tiers-lieux français  
et étrangers

### 3.1 Exemples de tiers-lieux à l'étranger

Au **Royaume-Uni**, le Hub, un espace de coworking, a été fondé en 2005 à Londres. Il vise à mettre en réseau des espaces de travail partagés (de 150 à 450 m<sup>2</sup>), afin de fédérer des communautés de travailleurs indépendants. La plupart des utilisateurs sont issus du secteur numérique. Ce lieu permet le télétravail en réseau (internet, tel/fax), l'organisation de réunions, de conférences, d'événements.



*Stop & Work à Fontainebleau.*

Ce modèle s'est exporté à l'étranger avec l'ouverture de plus de 54 « *Impact Hubs* » à travers le monde, parvenant ainsi à totaliser environ 7 000 utilisateurs<sup>16</sup>. Ces espaces sont installés dans les centres urbains de grandes villes telles Londres, Madrid, Sydney, Johannesburg et de certaines plus réduites comme Trieste, Rotterdam, Adelaïde, Munich...

Le Hub ne perçoit aucun financement public. Sa politique commerciale lui permet de faire face aux frais engagés. Les recettes proviennent des membres, puis de la location des espaces pour de l'événementiel.

À **Berlin**, le Betahaus a suivi un schéma similaire. Créé en 2009 dans une ancienne fabrique du quartier de Kreuzberg, cet espace de coworking sur trois étages s'étend sur 2 000 m<sup>2</sup>. Il accueille à la fois des travailleurs nomades et des personnes louant des bureaux fixes, tout en proposant des salles de réunion, un auditorium, un café, un atelier<sup>17</sup>. Près de 200 coworkers y travaillent quotidiennement.

Comme le Hub, il a aussi essaimé à l'étranger dans les villes de Hambourg, Barcelone et Sofia<sup>18</sup>.

Par ailleurs, le succès de Betahaus a entraîné l'apparition d'une trentaine d'espaces de coworking de taille plus réduite dans la ville, tel que le Wostel à Neukölln ou l'Ahoy Berlin.

16. <http://www.impacthub.net/what-is-impact-hub>

17. Berlin, capitale du coworking, L'Express entreprise, 11 juin 2012.

18. <http://www.betahaus.com/berlin/>



Outre ces exemples d'initiatives privées, la **municipalité d'Amsterdam** a mis en place en 2008, dans le cadre du programme *Connected Urban Development*, un projet-pilote de télécentres avec l'appui de grandes entreprises telles que Cisco, dans le cadre d'une association, AIM (Amsterdam Innovation Motor). Ce projet-pilote a permis de mettre en place un réseau de télécentres en réseau, le réseau des Smart Work Centers. SWC est un réseau de 120 SWC<sup>19</sup> qui s'est développé aux Pays-Bas entre 2008 et 2011.

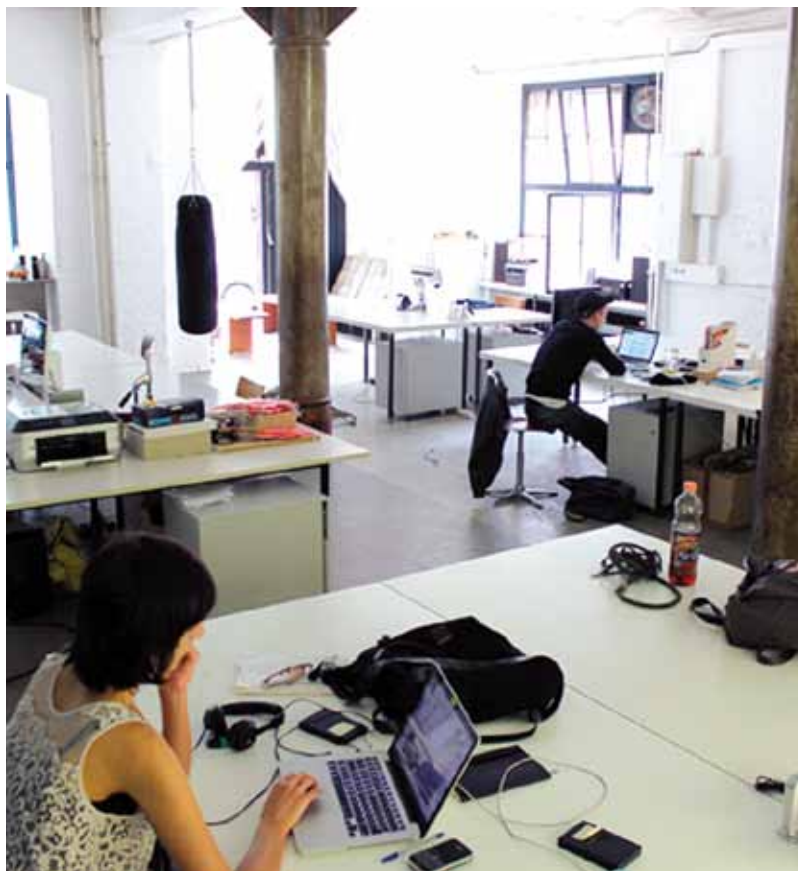
Au sein de ces projets de SWC associant acteurs privés et public, la municipalité joue ainsi un rôle de facilitateur, et non de promoteur. Il n'y a pas de financement public de l'opération. La municipalité assiste les entrepreneurs dans leur projet de bâtir un Smart Work Center, les aidant à respecter les normes en vigueur. Elle a aussi donné l'exemple en modifiant sa propre organisation en faveur du télétravail<sup>20</sup> : l'engagement de la Ville d'Amsterdam à faire travailler ses agents dans le site pilote d'Almere a constitué une amorce efficace (objectif de 15 % de télétravailleurs parmi ses agents).

Le but du programme était de réduire l'impact carbone et d'offrir de nouveaux lieux de centralité en limitant les déplacements des zones urbaines périphériques d'Amsterdam. En 2013, 60 à 70 % des utilisateurs des SWC s'y sont rendus en vélo<sup>21</sup>.

Les services proposés sont principalement de la location d'espaces de travail, de l'événementiel pour certains équipements, ainsi que de la téléprésence sur une quinzaine de sites. La commercialisation est soutenue par une plateforme de réservation en ligne permettant de vérifier la disponibilité d'un espace.

Le modèle économique des SWC n'est pas centralisé : les gestionnaires sont multiples et indépendants, seuls quelques gestionnaires possèdent plusieurs lieux. Certains des 120 sites sont rentables et d'autres le sont moins.

Comptant parmi les précurseurs des tiers-lieux en réseau, ce modèle de SWC hollandais a su inspirer d'autres initiatives à l'étranger, notamment en **Wallonie**.



*Coworking Space in Berlin.*



*Buro'nomade à Val d'Europe.*

19. Smart Work Center

20, 21. L'expérience des Smart Work Centers à Amsterdam, La Fabrique de la Cité, décembre 2013

En janvier 2011, un groupe de travail composé de membres des intercommunales de développement économique, de l'Université de Louvain et des dirigeants de l'Axis Parc (parc d'affaire innovant belge) a été découvrir le réseau de télécentres hollandais<sup>24</sup>.

Suite à cette visite, le projet de bâtir un réseau de télécentres a été lancé en Wallonie. Pendant 6 mois, de janvier à juin 2011, des groupes de travail se sont réunis pour étudier les plans d'affaires, les aspects juridiques et le besoin technologique de ces futurs télécentres.

Le réseau compte aujourd'hui 8 centres, certains opérés par le secteur public et d'autres par des entreprises privées.

À titre d'exemple, le site de la Lanterne, à 40 km de Bruxelles, a été mis en place par l'Agence intercommunale IDETA<sup>25</sup>. Le SWC propose 24 unités de bureaux modulables de 20 à 40 m<sup>2</sup> et 8 salles de réunion, un parking de 85 places, une cafeteria... Le tiers-lieu met aussi l'accent sur la dimension environnementale. Grâce à des mini-éoliennes, une isolation et une ventilation efficaces, il parvient à réduire les besoins énergétiques du bâtiment de 35 %. Il propose aussi une borne de rechargement pour les véhicules électriques et un accès au service de vélo urbain<sup>26</sup>.

À terme, le projet vise à établir un réseau d'une trentaine de télécentres couvrant la Belgique afin de proposer des « points de chute » à proximité des centres d'activités économiques principaux.

La mairie de **Séoul** a investi dans le télétravail en tiers-lieux en choisissant de les proposer à ses agents comme lieux de travail possibles. Elle pilote depuis 2011 un projet de Smart Work Center permettant à ses agents de travailler dans une dizaine de télécentres situés à proximité de leurs lieux de résidence.<sup>27</sup>

Les agents ont recours à des interfaces logicielles de travail partagé et à des systèmes de téléconférence afin de pouvoir travailler en dehors de la mairie.

Le premier télécentre a été ouvert en août 2011 et, en 6 mois, déjà près de 2 800 agents avaient opté pour ce mode de travail. Le gouvernement métropolitain estime que 30 % de ses agents travailleront depuis des télécentres d'ici 2015.

## 3.2 Exemples français

Compte tenu de sa population, de sa concentration d'entreprises et sa densité, la ville de Paris est bien pourvue en espaces de coworking et en centres d'affaires. On y dénombre 88 espaces de coworking<sup>28</sup>, parmi lesquels **Numa**, pionner français dans ce domaine, et une vingtaine de centres d'affaires.

**Numa** est une association créée en 2013 qui rassemble l'ensemble des activités du Silicon Sentier. S'étendant sur 1 500 m<sup>2</sup>, ce lieu intégré de l'innovation accueille aujourd'hui près de 40 000 personnes par an et organise un millier d'événements. Numa est le regroupement de plusieurs projets phares de Silicon Sentier : la Cantine, premier lieu dédié aux acteurs du numérique, proposant un espace de travail collaboratif, des ressources mutualisées et des événements fédérateurs ; et le Camping, premier incubateur-accelérateur de projets IT en France. Numa facilite les synergies entre acteurs du numérique et encourage la mutualisation des ressources et compétences.

24. Le site de Smart Work Center.be : <http://www.smartworkcenters.be/>

25. IDETA : <http://www.ideta.be/bureau/centre-d-innovation-la-lanterne>

26. Le site de Smart Work Center.be : <http://www.smartworkcenters.be/>

27. « *Smart Cities Seoul: a case study* », ITU-T Technology Watch Report, février 2013.

28. En octobre 2014.

**La Cantine** avait été inaugurée le 30 janvier 2008 ; elle a été créée en partenariat avec Cap Digital, la Mairie de Paris et la Région Ile-de-France et soutenue financièrement par des partenaires privés (26 % de son budget en 2011) et publics (32 %). Désormais intégré au Numa, cet espace de coworking propose à la fois des locations d'espaces (internet, tel/fax) et des salles pour l'organisation de réunions, de conférences. Il accueille principalement des entrepreneurs (39 % de la clientèle) et du public de passage (22 %).

Un label Cantine<sup>29</sup> a vu le jour et s'exporte dans d'autres villes telles que Rennes et Toulouse, où des espaces ont ouvert en 2010, créant ainsi un réseau de Cantines, premier réseau de coworking associatif en France. Il réunit aujourd'hui 12 lieux : à Nantes, Rennes, Toulouse, Toulon, Paris (2), Bordeaux (2), Marseille, Lille, Saint-Brieuc et Strasbourg.

L'**Ile-de-France** a connu un accroissement rapide du nombre d'espaces de coworking. Fin 2011, on y comptait environ 20 lieux. Entre 2012 et 2014, l'appel à projets de la Région a permis le financement de 48 tiers-lieux. En octobre 2014, 94 tiers-lieux sont en activité en Ile-de-France, comprenant des télécentres, des espaces de coworking et 6 fablabs. Actuellement, une trentaine de lieux sont en projets, laissant entrevoir un potentiel de plus d'une centaine de sites d'ici 2015. Néanmoins la répartition géographique reste déséquilibrée puisque la plupart des tiers-lieux sont situés à Paris, dans les Hauts-de-Seine et en Seine-et-Marne.

**Le Réseau Initiatives Télécentres 77** : une étude menée en 2011 auprès de 27 grandes entreprises franciliennes et de 180 TPE et indépendants seine-et-marnais a souligné leur intérêt pour le travail à distance en tiers-lieux. Après concertation d'acteurs publics et privés prêts à s'impliquer dans la création d'un réseau de télécentres, le Conseil Général de Seine-et-Marne et Seine-et-Marne Développement ont impulsé en avril 2012 la création d'une association loi 1901 : Initiatives Télécentres 77. L'initiative s'appuie sur le réseau de 1 500 km de fibre optique déployé en Seine-et-Marne.

Innovante, l'association rassemble dès l'origine 35 structures, acteurs publics et entreprises impliquées dans la création d'un réseau de télécentres. Comptant 51 adhérents en 2014, sa mission est de favoriser le développement d'un réseau de télécentres interopérables, en Seine-et-Marne et en Ile-de-France.

Initiatives Télécentres 77 accompagne les porteurs de projet, collectivités ou acteurs privés, avec pour objectif d'assurer un maillage de tiers-lieux de qualité, très bien équipés (fibre optique, salles de visioconférence, etc.) et aménagés (normes ERT ou ERP, ergonomie des postes de travail...), aptes à recevoir des télétravailleurs d'entreprises ou d'administrations, et des indépendants, TPE, créateurs d'activité...

Initiatives Télécentres 77 a ainsi accompagné en deux ans la création de 8 télécentres et espaces de coworking, en réseau, amorçant un maillage du département, le dotant de 275 postes de travail flexibles et partagés.

Situés en zone urbaine (Buro'nomade Val d'Europe, Stop & Work Fontainebleau), semi-urbaine (Nomade Office à Trilport) ou rurale (Jehol à Donnemarie-Dontilly), télécentres ou espaces de coworking (Digital Village à Roissy en Brie, Sandbox à l'université Paris Est IFIS), ces tiers-lieux sont portés par des collectivités et /ou des gestionnaires privés, des SCIC ou des associations ; deux d'entre eux sont situés dans des pépinières (Hubstart Paris Région et Sénart). Ils fonctionnent en réseau et se rassemblent au sein du « Club des Tiers-Lieux 77 » animé par Initiatives Télécentres 77 en vue de mutualiser des actions et de l'animation. Ils s'insèrent dans la dynamique de développement des tiers-lieux en Ile-de-France.

29. Le cahier des charges décrivant le modèle de la Cantine, par Silicon Sentier est accessible en suivant le lien : [http://siliconxperience.org/media/attachments/publication\\_resource/3/Study%20cowo.pdf](http://siliconxperience.org/media/attachments/publication_resource/3/Study%20cowo.pdf)

5 télécentres supplémentaires devraient ouvrir d'ici juillet 2015, projets portés par les EPCI de Melun Val-de-Seine, Deux Fleuves (Montereau), la Brie des Morins, Pays-de-Seine et la Ferté-sous-Jouarre. Une dizaine d'autres projets sont encore en cours (cf. carte ci-contre).

Initiatives Télécentres 77 agit de concert avec la Caisse des Dépôts, la Région Ile-de-France, la Fonderie et la Préfecture de Région, en faveur d'un réseau de tiers-lieux en Ile-de-France. Initiatives Télécentres 77 et le département de Seine-et-Marne ont reçu le Label d'Or des Territoires Innovants en 2013 ([www.interconnectes.com](http://www.interconnectes.com)).

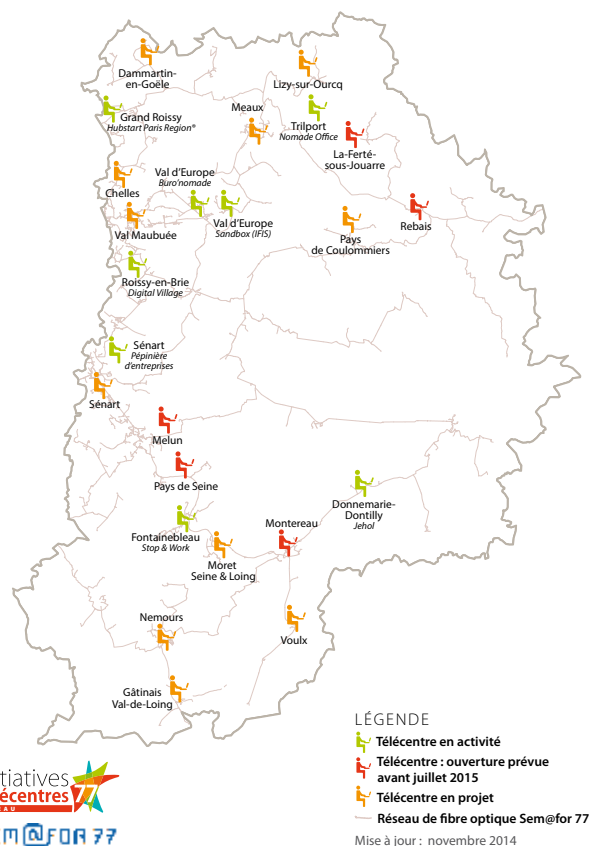


Figure 7 : Réseau de tiers-lieux d'Initiatives Télécentres 77 (juin 2014)<sup>30</sup>

Le **Département de l'Orne** s'est lui aussi lancé dans la construction d'un réseau de télécentres afin de développer le télétravail et permettre l'émergence du coworking à l'échelle départementale. Sa première implantation a été à Boitron, dans une ancienne école rénovée pour ce nouvel usage.

Ce télécentre vise en priorité les salariés et les auto-entrepreneurs. Ses locaux abritent deux petits bureaux, une salle de réunion/formation équipée en visioconférence HD et des postes de travail en espace partagé. Il propose un accès internet avec connexion de 30 Mbits/s symétrique.

Depuis l'ouverture du télécentre de Boitron, 5 autres télécentres sont venus compléter le réseau de l'Orne.

Initié en 2006, le dispositif **CyberCantal** du Conseil général du Cantal planifiait l'établissement d'un réseau d'une dizaine de télécentres à l'échelle du département. Ce projet visait à favoriser le développement économique du territoire et à assurer une dynamique de pluralité des services. Ceci avait pour but le développement d'un réseau de télécentres à l'échelle départementale.

Les gestionnaires des sites sont les intercommunalités dans lesquelles les télécentres sont implantés. Le Département du Cantal assure le cofinancement et la mise en réseau des équipements. Le modèle budgétaire s'appuie sur une forte participation des pouvoirs publics.

30. Site d'Initiatives Télécentres 77 : [www.it77.fr](http://www.it77.fr)

31. Site du télécentre de Boitron : <http://telecentre-boitron.com/tarifs/>

Le Département comptait un réseau de 7 télécentres d'une surface de 50 m<sup>2</sup> en 2011, fréquentés par une trentaine de télétravailleurs, pour des tarifs de l'ordre de 50 €/mois. En 2012, le projet a connu une extension, portant le nombre de télécentres à 10.

Ces télécentres visent un public d'auto-entrepreneurs, les salariés et les TPE/PME. Ils permettent aussi d'offrir un accès internet à meilleur débit aux agriculteurs du département. En 2014, 350 d'entre eux ont utilisé les télécentres du réseau pour effectuer les démarches en ligne de leurs déclarations PAC<sup>32</sup>.

La **Région Alsace** a développé un large programme de tiers-lieux avec des sites comme la MEFE à Molsheim, La Walk dans la technopole de l'Adec ou La Source, à Dolleren. La Communauté urbaine de Strasbourg est elle aussi investie dans cette démarche. Elle a accompagné en 2012 l'ouverture d'un espace de coworking nommé la « Plage Digitale »<sup>33</sup>. Ce tiers-lieu a réussi à attirer des travailleurs des mondes du web, du jeu-vidéo, des medias et du développement logiciel s'orientant principalement sur le développement de projets d'indépendants et sur la création d'entreprises. À cette initiative strasbourgeoise s'ajoutent le Télécentre de Reischttet et le Centre de la Culture Numérique de l'Université de Strasbourg.

Il ressort de ces différents exemples que les télécentres et espaces de coworking sont souvent le résultat de synergies entre partenaires publics et acteurs privés, et qu'ils se créent souvent avec l'implication d'EPCI ou communes. La dimension de réseau, nécessaire à l'homogénéité des services et équipements proposés aux grandes entreprises pour le télétravail, a incité des Conseils régionaux (telles que l'Ile-de-France ou l'Alsace) ou des Conseils généraux (tels que la Seine-et-Marne ou l'Orne) à impulser des appels à projets, ou à créer des associations ayant pour but d'homogénéiser la qualité de l'offre des tiers-lieux et de favoriser des synergies entre les sites.

---

32. « Les agriculteurs cantaliens dans les télécentres » [www.cybercantal.fr](http://www.cybercantal.fr)

33. Livre Blanc de l'Étape de Strasbourg du Tour de France 2012 du Télétravail, LBMG Workalbs, Néo-Nomade, Zevillage.net, Openscop, 2013.

Crédit photo : @IT77 - Y. Piriou - Sandbox.



4

# CARACTÉRISTIQUES d'un télécentre

**Un télécentre est un espace de travail innovant : partagé par des professionnels de profils et d'entités différents (employés en télétravail, indépendants, auto-entrepreneurs...), utilisé de façon flexible, il présente des caractéristiques spécifiques. Dès la phase préparatoire du projet, il est essentiel de tenir compte d'un certain nombre de paramètres susceptibles d'influencer le fonctionnement général du télécentre, tant sur les plans financier, humain que social, afin d'optimiser les chances de succès.**

**Les caractéristiques d'un télécentre décrites ci-dessous sont déterminantes et concourent au succès et à la pérennité de l'espace.**

## 4.1 Lieu d'implantation et environnement d'un télécentre

Espace de travail connecté, susceptible de proposer des équipements et outils de communication (visioconférence par exemple), qui nécessitent de la bande passante de façon importante, le télécentre doit pouvoir proposer la meilleure connexion possible. En zone semi-urbaine ou rurale, il a vocation à être le premier lieu fibré à la disposition des habitants. Aussi le télécentre doit être implanté dans une zone ou à proximité d'une zone desservie par la fibre optique, pour pouvoir proposer l'accès au Très Haut Débit.

Espace de travail utilisé de façon flexible, le télécentre doit être localisé dans un environnement proche de nœuds de transports, afin d'être accessible à tous types de publics professionnels, pour tout ou partie de la journée. La présence de places de parking au pied des télécentres est indispensable pour garantir l'accessibilité du lieu aux véhicules, vélos... Les télécentres se placent dans une dynamique de développement durable, notamment sur le plan environnemental (réduction de la dépense énergétique et de la consommation de CO<sub>2</sub>) ; aussi plusieurs projets de télécentres comportent une dimension « développement durable » avec notamment l'accès en transports alternatifs tels que l'auto-partage, le transport à la demande, le covoiturage, le véhicule propre en location...

Espace attractif par la vie qu'il saura générer, le télécentre doit être localisé idéalement en centre-ville, à proximité des commerces et services. Les salariés comme les indépendants utilisateurs de l'espace peuvent en effet en avoir besoin (faire leurs courses, se restaurer, accéder à une crèche ou halte-garderie, aux services publics...). Le télécentre s'intègre et contribue à la dynamique d'une zone de vie. En cela il peut devenir un facteur d'attractivité d'un territoire et contribuer à son développement économique.

Espace de travail à la disposition de tout type d'actifs, les télécentres doivent remplir les normes prévues pour l'accueil de professionnels en 2014 selon le Code du travail : ERT (espaces de travail) ou ERP (espaces adaptés aux personnes à mobilité réduite). L'accès du télécentre aux personnes en situation de handicap est un facteur facilitant leur employabilité ou leur retour à l'emploi, du fait de la proximité du lieu par rapport à leur domicile et/ou leur lieu de soin.

## 4.2 L'aménagement intérieur d'un tiers-lieu

L'aménagement intérieur d'un télécentre ou d'un espace de coworking a été identifié comme un facteur clé de succès majeur des Smart Work Centers aux Pays-Bas, constat validé par Amsterdam Innovation Motor, l'association qui les fédère et en suit l'évolution. La qualité d'aménagement compte donc pour une grande part dans le succès d'un télécentre. Les espaces doivent être conçus de façon à être attractifs et ergonomiques, et ce dans la durée.



L'aménagement d'un télécentre doit être pensé pour des lieux :

- adaptés aux usages professionnels identifiés, dans le respect des normes et obligations légales (ERT ou ERP),
- attractifs, conviviaux, soucieux du bien-être et de l'environnement,
- générant un usage régulier, dans la durée,
- comportant de l'innovation en aménagement intérieur, du fait du partage et de la flexibilité du lieu.

L'innovation de l'aménagement de ces espaces de travail est en effet due à deux facteurs : le partage d'espaces entre des utilisateurs aux besoins différents, et la flexibilité d'usage.

## 4.2.1 - Un aménagement spécifique du fait du partage d'espaces

Il est d'abord spécifique par le fait que les espaces sont partagés : ils doivent permettre une cohabitation d'actifs d'entités différentes, toutes soucieuses de préserver une part de confidentialité dans leurs activités. La cohabitation de ces professionnels différents fait du tiers-lieu un écosystème complexe. L'accueil de publics variés et la nécessité de proposer des espaces pour des services partagés se traduit par la nécessité architecturale de faire cohabiter 7 types d'espaces dans un télécentre :

- un espace d'accueil,
- des espaces favorisant les rencontres de type lounge et espaces informels,
- des espaces pour travailler seul,
- des espaces pour travailler à plusieurs (espaces de coworking),
- des salles de réunion bien équipées avec notamment de l'audio ou/et de la visioconférence,
- un espace cafétéria pour se restaurer, indispensable pour pouvoir passer la journée sur le site,
- un espace technique pour la reprographie et des casiers.

Compte-tenu de la diversité des usages du lieu, privilégier la modularité des espaces de travail, en particulier dans les petits tiers-lieux, est une clé de succès dans l'aménagement intérieur d'un tiers-lieu.

## 4.2.2 - Un aménagement innovant du fait de la flexibilité d'usage

Du fait de la flexibilité d'utilisation du tiers-lieu (d'un à plusieurs jours par semaine), l'utilisateur n'a pas de poste de travail dédié. Cette dépersonnalisation partielle du poste de travail doit être compensée, pour que l'utilisateur conserve une sensation de bien-être lors de l'usage du lieu, par une sensation de convivialité et d'identité globale du lieu : cette « repersonnalisation » conditionne son envie d'y revenir.

Ainsi, aux Pays-Bas ou dans plusieurs tiers-lieux français tels que Buro'nomade Val d'Europe, Stop&Work Fontainebleau, l'ambiance du télécentre se situe entre celle d'un espace professionnel classique et celle du domicile : l'ergonomie des postes de travail est respectée, mais des éléments de décor tels que les voilages, l'éclairage, les couleurs, la présence de bibliothèques, des expositions graphiques... confèrent une convivialité particulière au lieu.

Le design retenu pour le lieu doit correspondre à l'identité du tiers-lieu. Cette identité découle de l'étude préalable au projet de télécentre, qui permet d'adapter la conception de l'espace à la fois aux futurs utilisateurs identifiés et à des éléments d'identité du territoire. La détermination de l'identité du lieu permet le choix du nom du télécentre, de son design et son ambiance, qui seront alors pris en compte dans le travail de l'architecte d'intérieur, et permettront la personnalisation du tiers-lieu.

L'étude de l'aménagement d'un télécentre montre donc que cet espace n'y est ni un bureau traditionnel, ni un openspace : des solutions innovantes y sont conçues pour donner une cohérence et une identité au tiers-lieu, en faisant cohabiter respect des normes d'accueil de professionnels ERP ou ERT, convivialité et absence de bureau dédié, confidentialité et échanges...

Ces constats liés à l'aménagement d'un tiers-lieu sont issus du travail réalisé par Initiatives Télécentres 77 avec des experts en aménagement immobilier d'entreprises et de tiers-lieux, qui a permis l'édition d'un livrable : le *Guide de l'aménagement intérieur d'un télécentre et d'un espace de coworking*, présenté en Annexe de ce guide. Ce document est destiné aux porteurs de projet, afin de présenter les enjeux et bonnes pratiques liés à l'aménagement des tiers-lieux, tout en encourageant, compte-tenu de l'innovation de ces espaces de travail professionnels partagés, le recours à des experts en architecture intérieure dès la conception du projet.

### 4.2.3 - Les équipements TIC d'un tiers-lieu

Les mutations des technologies de l'information et de la communication facilitent désormais le travail à distance et comptent pour une grande part dans le développement des télécentres, à l'étranger comme en France.

Il apparaît primordial que les télécentres respectent un certain niveau d'équipements TIC, afin d'être capables de fournir aux entreprises et aux professionnels qui y travaillent des services TIC au moins équivalents (voire meilleurs) que ceux à leur disposition dans leur établissement habituel. Ce niveau d'équipements passe a minima par du Haut Débit, et de préférence du Très Haut Débit (indispensable par exemple pour de la visioconférence).

Les prescriptions d'équipements TIC, citées ci-dessous, visent à satisfaire les utilisateurs des tiers-lieux, dans le respect des obligations légales et des besoins de chaque entreprise.

Les usages et besoins en équipements TIC dans les télécentres sont principalement :

- connexion internet Très Haut Débit symétrique (de préférence), avec possibilité de télétransmission de données lourdes (en cas de visioconférence, de télé-médecine, de transfert de données touristiques...), garantie (sécurisation et garantie de temps de rétablissement),
- téléphonie avec usage mobile (pas de bureau dédié),
- équipements des salles de réunion : vidéoprojecteur, système audiovisuel, système de visioconférence standard et simple d'utilisation, prévoyant un usage possible pour la formation à distance,
- impression à distance sur une ou plusieurs imprimantes partagées, scanner/numérisation,
- annuaire des infrastructures (obligation légale),
- outils de sécurité : firewall, proxy...,
- quelques PC locaux utilisables en cas de formation, sécurisés,
- solutions de cloud.

Les besoins liés aux TIC dans les tiers-lieux sont essentiellement les suivants :

- besoin de confidentialité : accès au serveur de l'entreprise (VPN), appel téléphonique,
- besoin légal de traçabilité : chaque connexion à internet doit être tracée et reliée à l'utilisateur avec historique conservé,
- besoin de facturation des services TIC.

Les TIC occupent une place importante dans le développement du télétravail et la qualité des équipements comptent pour une grande part dans le succès d'un télécentre. La mutualisation des équipements et l'accès à la fibre optique dans le tiers-lieu permettent au télétravailleur et à l'entreprise (ou à l'administration) de disposer d'une qualité d'équipements encore rarement accessible au domicile de l'utilisateur et parfois même dans les locaux de son employeur (tel que la salle de visioconférence).

## 4.3 L'animation d'un télécentre

« Animation » a pour racine latine « anima » qui signifie « donner la vie ». Cette définition correspond à l'objectif du tiers-lieu, qui a pour mission d'être un lieu d'échanges et de vie. L'animation participe à la création d'un cadre de travail singulier, qui varie selon le type de lieu et le(s) public(s) qu'il accueille. L'animation est inhérente à l'espace. C'est ce qui la différencie de l'offre immobilière de l'entreprise traditionnelle. Elle est une ressource pour les gestionnaires qui y voient un moyen d'attirer et de fidéliser les utilisateurs. Pour les usagers, l'animation est à la fois un moyen d'acquérir de nouvelles connaissances et/ou compétences, et un accélérateur pour une mise en relation professionnelle.

Ainsi, on peut définir l'animation des tiers-lieux comme « *l'ensemble des pratiques, actions, services et activités impulsés par le staff de l'espace, les usagers ou l'écosystème en général, à caractère professionnel, social ou culturel ; elle varie en fonction des fonctionnalités développées par le tiers-lieu, des valeurs et du lieu d'implantation du tiers-lieu* ».

Partie prenante de l'animation, l'animateur incarne la « vie du lieu ». Il est la personne référente de l'espace, dont le rôle est d'accueillir et d'accompagner les usagers ; de mettre en relation les utilisateurs entre eux si et, quand ils le souhaitent, en vue de créer des synergies ; d'intégrer les nouveaux utilisateurs... L'animateur est un élément central et indispensable dans les tiers-lieux. Il participe à l'organisation des activités récurrentes et ponctuelles. Aujourd'hui, on ne constate pas de profil-type de l'animateur mais on observe que la plupart des animateurs en activité ont une expérience de l'entrepreneuriat et des compétences relationnelles très développées.

Actuellement, la majorité des espaces français diversifie l'animation en proposant à la fois des animations professionnelles et extra-professionnelles. La première catégorie regroupe les formations, ateliers, permanences qui ont pour objectif d'apporter un éclairage sur un/des sujet(s) d'ordre professionnel. La deuxième catégorie rassemble des animations qui permettent de rendre le cadre de travail du tiers-lieu agréable, tels que les déjeuners en commun, les activités sportives, les formations au développement personnel...

On constate que les permanences sont un type d'animation qui fonctionne bien auprès des indépendants, créateurs d'activité et TPE, car elles permettent une prise en charge individualisée des problématiques rencontrées par ces utilisateurs du télécentre. Les permanences peuvent héberger des services publics ou parapublics, notamment en zone rurale où les structures d'information ont parfois disparu (CAF, EDF...). D'autres permanences (tel que l'information en comptabilité, marketing...) et des ateliers/mini-formations (par exemple sur les réseaux sociaux, la prise de parole en public...) peuvent être animés par des professionnels clients du tiers-lieu, créant ainsi du lien entre les utilisateurs du tiers-lieu. Les télécentres accueillent des publics auto-entrepreneurs, artisans parfois, créateurs d'entreprises, qui ont besoin d'accompagnement à la création d'activité ; certains espaces de coworking se sont ainsi spécialisés à Paris dans l'accompagnement de start-up (NUMA, Dojo Crea...). Plusieurs collectivités porteuses de projets de télécentres souhaitent y inclure une activité de pépinière d'entreprises et étudient un accompagnement adapté à ce type de public. Le télécentre Stop&Work du Pays de Fontainebleau, par exemple, héberge une pépinière d'entreprises. Les pépinières Hubstart

Paris Région et Sénart ont ouvert des espaces de bureaux flexibles ou de coworking où les utilisateurs peuvent bénéficier de l'animation et de l'accompagnement de la pépinière. Ainsi le modèle du télécentre et celui de la pépinière peuvent être amenés à se rejoindre, en mutualisant espaces de travail et animation.

Ces exemples d'animations illustrent à l'heure actuelle le fonctionnement global de l'animation dans les tiers-lieux. La majorité des espaces existants sont encore, pour la plupart, en phase de lancement et ont des difficultés à y consacrer un budget conséquent, qu'ils estiment pourtant indispensable. On constate que les espaces qui sont en phase de croissance développent de l'animation sous la forme de modules de plus en plus élaborés. Certains espaces, par exemple, proposent des formations professionnelles payantes à leurs utilisateurs, généralement animées par un intervenant spécialisé, mais qui peuvent être prodiguées par l'animateur du tiers-lieu et/ou par un utilisateur régulier. D'autres espaces, tels que Pays de Murat, développent une véritable activité de formation ouverte au grand public et aux utilisateurs du lieu, en parallèle de l'activité principale « d'espaces de travail partagés ».

L'animation dans les tiers-lieux est donc en France encore expérimentale et sur-mesure. De nombreux espaces ont mis en place des animations hebdomadaires récurrentes. Un certain nombre d'espaces cherchent à formaliser leur programme d'animation. Le Réseau Initiatives Télécentres 77 réfléchit par exemple à un programme d'animation mutualisé entre les 8 télécentres de Seine-et-Marne, qui permettrait, notamment grâce à la visioconférence, de diffuser un atelier dans plusieurs tiers-lieux de façon concomitante, en faisant interagir les utilisateurs des différents tiers-lieux ; l'objectif étant de proposer une offre d'animation programmée, de qualité, mutualisée entre plusieurs tiers-lieux et à moindre coût.

Ces exemples ouvrent la voie à de nouvelles pistes de réflexion qui restent encore à explorer au sein des espaces. Ce qui pourrait faire émerger, à terme, une professionnalisation de l'animation des tiers-lieux.

## 4.4 Les différents types de télécentres : en zone urbaine, péri-urbaine ou rurale

Le télécentre en zone urbaine dense est encore peu développé en France même s'il se démocratise. Il a néanmoins fait la preuve d'un modèle qui fonctionne à l'étranger, notamment aux Pays-Bas : destiné exclusivement à l'accueil de professionnels, en zone urbaine dense, il est capable d'atteindre un équilibre économique à partir d'une surface de 1 000 m<sup>2</sup>. Aux Pays-Bas, où le concept du tiers-lieu rencontre un succès important, certains télécentres urbains d'Amsterdam atteignent 10 000 m<sup>2</sup> et plus. Sur un modèle de 1 000 m<sup>2</sup>, le télécentre en zone urbaine est susceptible de rencontrer l'intérêt d'un gestionnaire privé, qui gèrera cet espace dans une dynamique d'espace de travail flexible et partagé, avec la présence d'un animateur à l'accueil, d'animations...

Le modèle du télécentre rural et semi-urbain est différent de celui du télécentre urbain : le territoire n'a pas le même volume de professionnels et télétravailleurs potentiellement utilisateurs du tiers-lieu ; les surfaces envisagées sont donc plus petites : elles se situent entre 250 et 500 m<sup>2</sup>. De telles surfaces cherchent encore leurs modèles économiques et intéressent moins facilement les gestionnaires privés. L'exploitant est alors généralement une association, une SCIC, ou la collectivité en régie...

Dans les zones semi-urbaines et rurales, souvent encore peu ou mal desservies en débit numérique, le télécentre apparaît comme le lieu où la fibre optique va être accessible aux habitants. Ainsi, même si la vocation principale de ces espaces est d'accueillir des télétravailleurs salariés ou indépendants, la réflexion sur les usages du télécentre est souvent élargie à des usages non exclusivement professionnels, ce qui porte le tiers-lieu à remplir des actions d'intérêt général.

L'expérience du Cantal, de l'Orne, ou les réflexions de collectivités rurales rassemblées dans un groupe de travail spécifique sur le télécentre en zone semi-urbaine et rurale au sein d'Initiatives Télécentres 77, montrent que le tiers-lieu dans ces zones a vocation à accueillir de la formation (sur place ou à distance), de la télémédecine (là où n'existent pas de Maisons de Santé), des permanences de services publics ou parapublics, des associations... Le télécentre devient alors un lieu de vie et d'échanges : il se rapproche en cela du modèle des Maisons de Services (espaces qui visent à faciliter les démarches administratives des usagers et à améliorer la proximité géographique des services publics en territoire rural ou urbain), ou des dispositifs EPN (Espace Public Numérique).

Il convient alors de réfléchir au modèle par une étude préalable qui prenne en compte l'intégralité des besoins du territoire. Initiatives Télécentres 77 a ainsi relevé dans les conclusions du groupe de travail sur le télécentre en zone semi-urbaine et rurale que « le télécentre en zone rurale doit s'intégrer dans l'ensemble de la stratégie de développement du territoire ».

Il faut remarquer qu'actuellement, les modèles économiques des télécentres ruraux et semi-urbains restent fragiles : la majorité des espaces ruraux et semi-urbains français bénéficient de soutiens publics pour fonctionner (collectivités locales et Europe).

L'appui des collectivités au démarrage des projets peut s'avérer utile afin d'assurer les années d'amorçage du projet<sup>34</sup>. Cet appui et ce soutien devront s'inscrire dans une stratégie territoriale. Il conviendra d'être extrêmement prudent dans le montage de ces projets, en particulier sous l'angle financier (l'innovation que représentent encore les tiers-lieux rend difficile la prévision du développement de leur usage).

## 4.5 Les aspects financiers et économiques d'un télécentre

### 4.5.1 - Chaîne de valeur et rôle potentiel des collectivités

La chaîne de valeur des télécentres se divise en 6 grands postes, à savoir :

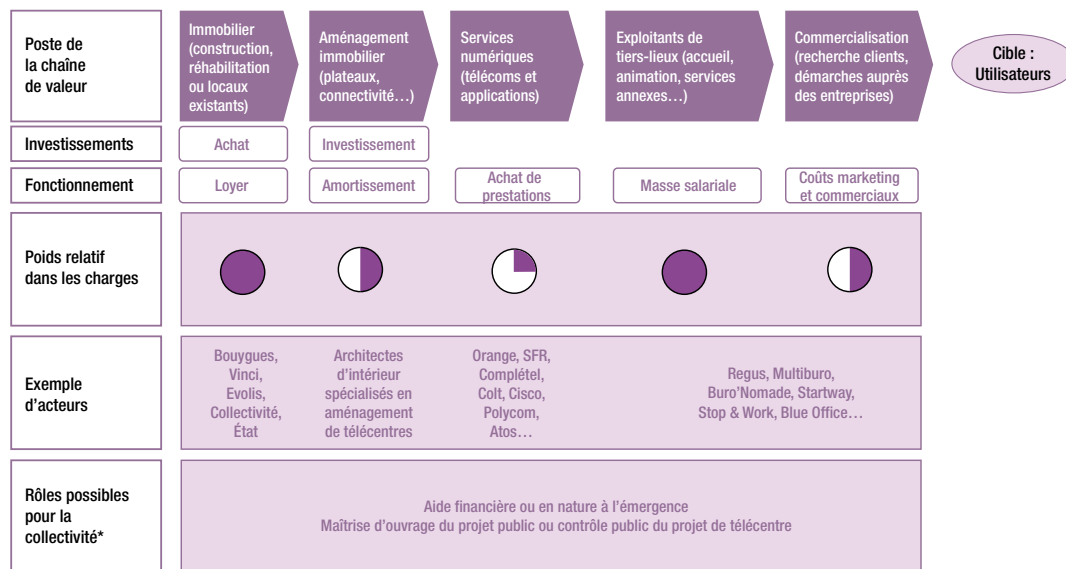
- mise à disposition d'immobilier, que le bâtiment soit loué, construit, réhabilité ou acheté,
- aménagement des locaux,
- services numériques (en terme à la fois de débit et de services accessibles),
- gestion du site (personnel, entretien, maintenance...),
- commercialisation, qui comprend les activités marketing et commerciales visant à assurer un bon taux de remplissage du lieu.

Le poste « immobilier » y tient une place primordiale, en représentant près de 40 % des charges d'exploitation.

La chaîne de valeur des télécentres est ainsi assez proche de celle des centres d'affaires.

34. Sous réserve de respect des règles concernant les aides publiques.

Le schéma ci-dessous reprend ces différents postes en donnant une indication sur leur poids relatif dans la structure de coûts.



*Chaîne de valeurs des télécentres.*

*(\*) Les différents modèles possibles d'intervention de la collectivité sont développés infra.*

Les télécentres obéissent donc à un modèle économique de charges fixes dont les postes principaux sont liés à l'immobilier et à l'exploitation opérationnelle des lieux.

Parmi les postes de dépenses en fonctionnement, on compte principalement l'amortissement lié à l'aménagement, les coûts de fonctionnement liés aux équipements TIC et à leur maintenance, la masse salariale dédiée à l'animation et à la gestion, le loyer, et les coûts marketing et commercial.

La viabilité économique des télécentres dépend fortement de leur taux de remplissage et donc en particulier :

1. de la localisation et du bâtiment même,
2. de la construction d'une offre adaptée aux besoins des utilisateurs du territoire et aux spécificités locales, notamment en termes de transport,
3. de la compétence marketing et commerciale permettant de promouvoir cette offre de manière efficiente et de l'attractivité de cette offre (services, animation, tarifs...).

Certaines collectivités prennent part à un projet de télécentre en investissement, par la rénovation ou la construction de locaux ; en fonctionnement, par la participation à l'animation et à la communication, l'utilisation du tiers-lieux pour des événements, des associations, la participation à l'accompagnement à la création d'entreprise (lorsque l'activité pépinière est intégrée dans le télécentre en particulier).

Une collectivité peut aussi décider de soutenir le remplissage du télécentre en y prenant des postes de travail pour ses agents (modèle retenu par la ville d'Amsterdam pour impulser le réseau des Smart Work Centers aux Pays-Bas).

En ce qui concerne l'exploitation des télécentres, le modèle économique optimal constaté aujourd'hui à l'étranger et en France est pour des surfaces allant de 700 à 1 500 m<sup>2</sup>. En deçà de 700 m<sup>2</sup>, les coûts fixes (animation, commercialisation, etc.) sont plus difficiles à équilibrer. Au-delà de 1 500 m<sup>2</sup>, la question est davantage liée à la difficulté que pourrait rencontrer l'exploitant à remplir les postes disponibles.

Pour les télécentres de surfaces moindres (inférieures à 700 m<sup>2</sup>), taille généralement plus adaptée en zone semi-urbaine ou rurale, il est très probable que la collectivité locale doive sûrement envisager une implication en fonctionnement, au-delà du strict investissement.

#### 4.5.2 - Les coûts dans le modèle économique d'un télécentre

La structure de coûts d'un télécentre repose sur trois principaux postes :

- **les charges liées à l'immobilier (soit en investissement en achat et rénovation, soit en charge récurrente via les loyers et l'amortissement des aménagements)**

À titre d'exemple, pour un télécentre dont la surface est comprise entre 150 à 1 500 m<sup>2</sup>, en Ile-de-France, le loyer sera compris entre 47 100 € et 628 000 € par an.

Il est possible de réduire l'impact de ce poste en recourant à des bâtiments appartenant à la collectivité, prêtés ou loués à un prix adapté aux contraintes économiques du télécentre, ou au moyen d'une subvention sur les investissements nécessaires aux aménagements du télécentre<sup>35</sup>.

Le coût d'aménagement mobilier d'un plateau de télécentre vide dans un bâtiment neuf s'établit entre 350 et 400 euros le m<sup>2</sup> environ.

- **les charges de personnel et les charges d'exploitation du télécentre**

Un exemple de dimensionnement du personnel nécessaire à l'exploitation du télécentre est présenté ci-après :

Personnel nécessaire	Surface du télécentre		
	< 150 m <sup>2</sup>	de 150 à 700 m <sup>2</sup>	de 700 à 1 500 m <sup>2</sup>
Accueil-Animation (en ETP <sup>36</sup> )	1	1	2
Management (en ETP)	0,5	1	1
Total	63 000 €/an	90 000 €/an	126 000 €/an

*Illustration du personnel nécessaire à l'exploitation et la commercialisation d'un télécentre<sup>37</sup>.*

*Note : le salaire brut chargé d'un salarié en accueil-animation est évalué à 3 000€/mois et celui d'un manager à 4 500 €/mois.*

- **dans une moindre mesure, les charges liées aux équipements numériques et à la connectivité**

Il est établi que les services et équipements numériques proposés dans les télécentres doivent être équivalents en qualité à ceux proposés par les entreprises, pour permettre le télétravail dans de bonnes conditions. Néanmoins, quelques variations peuvent apparaître selon la taille du tiers-lieu, les services fournis ou le gestionnaire du tiers-lieu. Par exemple, le nombre de bornes wifi, d'imprimantes, de lignes téléphoniques et la taille des serveurs seront conditionnés par le nombre de télétravailleurs que le télécentre pourra accueillir et la qualité de services offerts. Il en va de même pour les équipements de sécurité (badges, caméra, serveur de secours) qui seront particulièrement utilisés dans les télécentres de plus de 700 m<sup>2</sup>. Il y a également souvent des badges et des caméras dans les « petits » télécentres et la plupart du temps pas de serveurs : les entreprises utilisent leur VPN ou des solutions « Cloud ».

35. Sous réserve de respect des règles concernant les aides publiques.

36. ETP : Équivalent temps plein.

37. Étude d'un réseau de tiers-lieux sur les territoires franciliens, IDATE pour la Caisse des Dépôts, la Région Ile-de-France et la Préfecture de Région Ile-de-France, septembre 2013.

Toutefois, certains équipements seront nécessaires quelle que soit la taille du télécentre. Il s'agit notamment du site internet et du système de réservation en ligne, indispensables pour les activités de commercialisation, et de l'accès internet en fibre optique dédiée, afin d'assurer une qualité de service constante en terme de débit. Les télécentres auront besoin de souscrire des offres permettant un débit d'au minimum à 6 Mb/s symétriques garantis<sup>38</sup>. Il sera nécessaire de dépasser les 10 Mb/s symétriques garantis en cas de visioconférence régulière ou d'affluence soutenue dans les télécentres urbains. Le montant des abonnements s'élève alors à 6 000 €/an<sup>39</sup> et peut représenter jusque 10 000 €/an selon les zones géographiques, les services fournis et les opérateurs.

### 4.5.3 - Les revenus dans le modèle économique d'un télécentre

Les revenus du télécentre sont liés à la facturation des différents types de services qu'il propose à ses utilisateurs, par exemple :

- la location de :
  - postes de travail en placement libre (ou en bureau partagé),
  - bureaux fermés individuels (1 à 2 personnes) et collectifs (3 à 4 personnes).
- location d'une ou plusieurs salles de réunion, avec des tailles différentes : 10 m<sup>2</sup>, 20 m<sup>2</sup>, 40 m<sup>2</sup>,
- location d'espaces dans le cadre d'évènements,
- autres services connexes mais relativement prisés par les télétravailleurs tels que : conciergerie (accueil téléphonique, fax, courrier postal, ...), comptabilité, cafétéria, services numériques et téléphoniques qui peuvent être facturés, etc.,
- dans les télécentres semi-urbains ou ruraux afin de diversifier les activités et les revenus induits le cas échéant : télé médecine, formation à distance, usage des locaux par des associations, animations touristiques...

Les tarifs proposés sont aussi fonction de la localisation du télécentre, qui influe directement sur le coût du loyer. Le prix pourra aller du simple au double voire plus, selon que le tiers-lieu est situé dans un endroit stratégique en centre urbain ou dans une commune périphérique. Par ailleurs, la localisation, l'accessibilité et la qualité du bâtiment et surtout des locaux sont d'autres paramètres importants qui conditionneront le succès commercial du télécentre.

La répartition de la clientèle d'un télécentre varie selon son lieu d'implantation. Les télécentres situés en zones très urbaines, à proximité d'axes de transports et en centre-ville sont susceptibles d'accueillir un nombre important d'employés de grandes entreprises et d'administrations.

Un télécentre de 150 m<sup>2</sup> pourra par exemple avoir un ratio de 90 % d'indépendants et TPE pour 10 % de salariés de grandes entreprises et PME. Pour une surface de 1 300 m<sup>2</sup>, ce ratio pourra passer à 70 % d'indépendants et TPE et 30 % de grandes entreprises et PME. Ces proportions sont données à titre indicatif et témoignent pour l'instant de la maturité supérieure de l'intérêt des indépendants, auto-entrepreneurs et TPE à l'égard de l'utilisation des télécentres, par rapport à l'intérêt actuel des grandes entreprises et administrations.

Ces grandes entreprises et administrations françaises expriment leur intérêt pour le travail à distance en tiers-lieux dans des études ou dans le cadre d'expérimentations, mais en 2014, elles ne sont pas encore nombreuses à mettre en œuvre des politiques significatives visant à réduire leur immobilier et proposer le travail en tiers-lieux à un nombre conséquent de salariés. Le sujet est encore innovant et le réseau de tiers-lieu est encore en émergence en France. On peut espérer voir le ratio de télétravailleurs s'accroître dans les télécentres dans les années à venir, suivant le modèle d'autres pays qui pratiquent le télétravail en tiers-lieux, comme les Pays-Bas.

38. Initiatives Télécentres 77 a défini ce débit minimum de 6 Mb/s dans son « Cahier des charges pour l'équipement d'un télécentre » en janvier 2014.

39. Quelle politique des collectivités pour l'accès au très haut débit des professionnels (entreprises, services publics) ?, Avicca, Avril 2014.



#### 4.5.4 - Logique interne au modèle économique d'un télécentre

Ainsi, pour couvrir les charges fixes vues au 4.5.2, l'exploitation du télécentre nécessite des revenus suffisants, proportionnels à son taux de remplissage, supposant une approche marketing et commerciale adaptée.

On notera les bonnes pratiques marketing et commerciales suivantes :

- le choix de la commune d'implantation et la localisation précise du télécentre dans cette commune à proximité de nœuds de transport et de lieux de vie,
- la qualité des locaux, et en particulier la compatibilité de ces locaux à l'usage de « bureaux », et à noter également l'importance de l'éclairage naturel,
- la couverture en Très Haut Débit de l'endroit retenu,
- le choix de la gamme de services qui y sont proposés, s'appuyant sur une étude de marché préalable (à la fois les services « directs » à destination professionnelle, et les services « indirects » complémentaires),
- une approche en réseau pour construire une offre adaptée aux grands employeurs ou aux professionnels également susceptible de permettre la mutualisation de certains coûts (site web, marketing, gestion...),
- une pré-commercialisation auprès des utilisateurs cibles permettant d'assurer un premier taux de remplissage dès l'ouverture du télécentre,
- une commercialisation dynamique et constante, s'appuyant sur les partenaires et acteurs locaux,
- l'animation du lieu et son « ouverture » sur le territoire et les acteurs locaux.

Il paraît nécessaire de rappeler, en conclusion de ce chapitre sur les modèles économiques des tiers-lieux, que ceux de petites tailles (250 à 500 m<sup>2</sup> environ) auront des difficultés à trouver un équilibre financier autonome du fait du poste « recettes » structurellement trop faible pour compenser les charges fixes inhérentes à ce type d'activité de qualité professionnelle, en particulier pour maintenir un accueil à temps plein dans le tiers-lieu. Des tiers-lieux de taille et nombre de postes de travail plus importants, de l'ordre de 800 à 1 300 m<sup>2</sup>, sont plus susceptibles d'atteindre leur point d'équilibre au bout de la 5<sup>e</sup> année, avec un taux de remplissage d'au moins 50 % de leur potentiel.

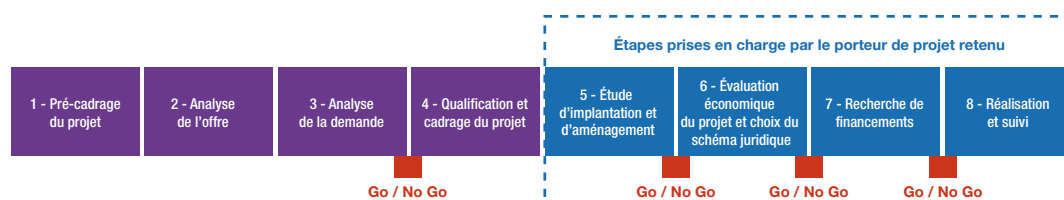


**5**

**MÉTHODOLOGIE**  
recommandée

## 5.1 Les étapes d'un projet de télécentre

Le schéma suivant décrit les cheminements à suivre lors de la construction d'un projet de télécentre :



Chacune de ces étapes et leurs objectifs sont décrits ci-après.

## 5.2 Une première nécessité : bien identifier les objectifs de la collectivité, les besoins des futurs utilisateurs du télécentre et les spécificités du territoire auxquelles les télécentres devront répondre

Les collectivités urbaines denses privilégient un télécentre qui sera avant tout un espace d'accueil pour les professionnels (populations en télétravail et accueil de petites entreprises). Les collectivités en zones semi-urbaines et rurales élargissent, de leur côté, souvent les fonctionnalités du télécentre en l'amenant à devenir ainsi un espace de vie. Il est un espace public qui permet de mettre le haut ou le Très Haut Débit à la disposition des habitants, il peut ainsi ouvrir ses services à des usages non exclusivement professionnels : formation à distance, télé médecine, information touristique, accueil d'associations, évènements...

Une première étape consiste donc à déterminer qui seront les futurs utilisateurs du télécentre, les usages qui y seront pratiqués et les services et équipements nécessaires à l'activité ainsi précisée.

La qualification du type de professionnels utilisateurs et de leurs besoins en services nécessite également une analyse préalable, afin de répartir les types d'espaces (confidentiels, partagés, lounge) de façon adaptée à la future demande. Les indépendants ou les TPE ont besoin de solutions d'hébergement d'entreprises, d'espaces de coworking et de services numériques et recherchent l'animation et la mise en réseau. Les employeurs des télétravailleurs salariés s'inquiètent d'abord de la présence d'espaces de travail sécurisés pour préserver la confidentialité de leurs activités. Ils tiennent compte aussi de la qualité et de la conformité des équipements ainsi que de l'accessibilité du lieu et de sa conformité au Code du travail et aux normes ERP et ERT. Les télétravailleurs nomades privilégient, eux, les espaces de télétravail localisés à proximité d'un nœud de transport afin d'optimiser leurs déplacements. Tous attendent également la présence de places de parking sur place ou à toute proximité.

Pour avoir plus de chances de succès, l'offre de télécentres d'un territoire devra donc être conçue en identifiant et précisant au préalable les besoins locaux (part de télétravailleurs, auto-entrepreneurs, TPE, présence ou non d'une pépinière, d'hôtels d'entreprises...). Cette qualification du marché permet d'assurer l'adaptation du projet aux besoins des futurs utilisateurs.

Outre cette adaptation, l'expérience montre que l'étape de qualification des besoins des futurs utilisateurs permet également d'associer les habitants et les entreprises du territoire au projet, de créer ainsi une pré-communauté de futurs utilisateurs du tiers-lieu, ce qui entraîne une dynamisation du projet et favorise le démarrage de l'activité du tiers-lieu, lequel, déjà animé, sera plus attractif.

Pour exemple, Initiatives Télécentres 77 a ainsi rédigé un cahier des charges spécifique pour l'étude préalable à la réalisation d'un télécentre, en quatre volets :

- étude de marché et détermination des usages attendus du télécentre,
- qualification du lieu :
  - services, équipements et tarifs,
  - recherche du lieu d'implantation adapté,
  - définition de l'identité du lieu,
- modèle économique,
- modalités d'implication possible de la collectivité.

## 5.3 Description des étapes

### 5.3.1 - Étape 1 : Pré-cadrage du projet

Cette étape vise à bien définir l'ambition et le projet politique, identifier les principaux enjeux territoriaux (problème de congestion, problématiques de développement économique et d'aide aux entreprises, besoins en immobilier des créateurs indépendants et petites entreprises locales...) et à effectuer une première estimation de l'opportunité que représente l'installation d'un (ou plusieurs) télécentres sur le territoire.

C'est également au cours de cette étape qu'il est décidé de déterminer (ou pas) l'opportunité du projet, soit par le recueil de données existantes, soit par le lancement d'une étude *ad hoc* (étapes 2 et 3).

### 5.3.2 - Étape 2 : Analyse de l'offre existante

Cette étape consiste à recenser les solutions existantes de télétravail en tiers-lieux et leurs porteurs sur le territoire, l'offre de bureaux disponibles, les acteurs mobilisables ainsi que les lieux susceptibles à terme d'héberger des télécentres.

Y-a-t-il déjà des espaces de coworking ou des télécentres sur le territoire de la collectivité ou les territoires voisins ? Certains sites, propriété de la collectivité, seraient-ils propices à l'installation d'un télécentre ? Des liens seraient-ils possibles avec des initiatives déjà en place sur le territoire ou celles conduites sur les territoires voisins ?

Cette étape consiste à :

- recenser l'offre de bureaux disponibles à destination des indépendants et TPE,
- recenser les lieux existants accueillant des professionnels, leur localisation et leur capacité d'accueil (centres d'affaires, hôtels d'entreprises proposant des espaces professionnels ou de coworking pour les VRRP, pépinières d'entreprises...),
- recenser les initiatives d'espaces professionnels en cours sur le territoire ou sur des territoires connexes, afin d'identifier d'éventuels projets en réseau,
- recenser les sites pouvant accueillir un télécentre, en tenant compte de leur surface, de leur équipement, leur débit disponible et de leur localisation.

Cette étape doit permettre d'aboutir à la constitution d'une cartographie précise de l'offre en tiers-lieux sur le territoire de la collectivité et les territoires voisins, ainsi qu'un recensement des espaces exploitables pour bâtir un tiers-lieu.

### 5.3.3 - Étape 3 : Analyse de la demande potentielle

Cette étape a pour objectif d'identifier la demande potentielle sur le territoire pour un télécentre, aussi bien en terme de nombre d'utilisateurs que de type d'utilisateurs (salariés, indépendants, TPE, agents publics). Une analyse précise de ces dimensions permettra de s'assurer du besoin de créer un télécentre sur le territoire. Est-ce une solution adaptée aux mouvements de la population active ? Y-a-t-il un réel besoin de locaux pour les indépendants et les TPE du territoire ? Des entreprises ou des acteurs publics seraient-ils intéressés par le développement d'un télécentre pour leurs salariés/agents ?

Pour répondre à ces questions, il est important de :

- disposer d'une vision prospective du territoire (population, flux de transport...),
- collecter des données qualitatives et quantitatives sur les populations visées, avec une segmentation par CSP, type d'emploi, lieu de résidence, lieu de travail, nombre de création d'entreprises... ,
- identifier les attentes de ces utilisateurs en termes de services, ainsi que de tester des premiers niveaux de prix pour ces différents services (réalisation de panel qualitatif et quantitatif),
- disposer de données quantitatives sur les flux de transport du territoire, aussi bien en termes de congestion que de points d'attentes ou de transit.
  - NB : les opérateurs de téléphonie mobile proposent la réalisation de campagnes *ad hoc* permettant la mesure précise des flux de mobilité sur un territoire, avec une représentativité très supérieure à celle obtenue par les enquêtes voyageurs et souvent un coût moindre<sup>40</sup>. L'opportunité d'une telle étude est à considérer.

Il est à noter que ce travail de collecte de données et d'identification des besoins, mais aussi d'analyse de l'offre (étape 2), peut être effectué par le porteur privé d'un projet de télécentre. La collectivité devra alors s'assurer de la rigueur des études menées par l'entrepreneur privé.

### 5.3.4 - Étape 4 : Qualification et cadrage du projet

En s'appuyant sur les résultats précédents, cette étape vise dans un premier temps à décider du lancement ou non du projet de télécentre et du rôle potentiel que pourrait y jouer la collectivité.

Un besoin a-t-il été identifié ? Y-a-t-il une carence de l'offre privée ? Des infrastructures sont-elles disponibles à l'emplacement souhaitable ? Y-a-t-il un soutien politique derrière le projet ? Afin de construire l'offre de télécentre la plus adaptée, il conviendra alors de définir clairement les ambitions du projet, en tenant compte des analyses précédentes et du degré d'engagement de la collectivité nécessaire à la réussite du projet.

Cette étape nécessite de définir :

- les objectifs poursuivis par les acteurs publics territoriaux, notamment en termes d'externalités,
- un cadrage des différents scénarios de positionnement envisagés pour ces acteurs publics,
- la catégorie d'utilisateurs la plus mature qui sera adressée dans les premières années d'exploitation et les principes directeurs de l'offre qui lui sera proposée,
- les principaux moyens nécessaires à cette mise en œuvre, en investissement et en fonctionnement,
- les partenariats avec d'autres collectivités dans l'optique de participer à la construction d'un réseau de télécentres, ou d'amener un plus grand nombre d'utilisateurs dans le tiers-lieu,
- le rôle que tiendra la collectivité dans le projet (financeur, porteur, soutien...),

40. À titre d'exemple, il existe l'offre Flux Vision d'Orange (<http://www.orange-business.com/fr/produits/flux-vision>) et l'offre BigData de SFR.

- le moyen de solliciter et de sélectionner un futur exploitant privé si la collectivité décidait de déléguer l'exploitation du lieu.

Le guide décrit dans les parties suivantes les étapes du projet qui seront prises en charge par le partenaire privé du projet ou avec celui-ci dans la majorité des cas. Elles peuvent toutefois s'appliquer à la collectivité si celle-ci a choisi de porter l'ensemble du projet de télécentre, c'est-à-dire sa conception, sa réalisation et son exploitation.

La lecture des étapes qui suivent reste pertinente pour toutes les collectivités, quel que soit leur rôle dans le projet et, le cas échéant, le mode de portage choisi. En effet, elle peut apporter des éléments sur les montages juridiques et les financements tout en donnant des clés de lecture pour s'assurer de la viabilité et de la pertinence du projet de tiers-lieu développé par les partenaires du projet.

### 5.3.5 - Étape 5 : Étude d'implantation et d'aménagement

Lors de cette étape, la localisation précise du télécentre et ses besoins en aménagement sont définis pour répondre au projet précisé dans l'étape 4. Quelle population fréquentera le télécentre ? Comment s'y rendra-t-elle ? Existe-t-il un parking et de quelle taille ? Comment se nourrira-t-elle le midi ? Combien d'usagers fréquenteront le site ? Quel devra être le dimensionnement maximum ? Combien d'heures par jour le site sera-t-il fréquenté ? Quels services le télécentre fournira-t-il (salle de réunion, restauration...) ?

Cette étape nécessite :

#### 1. Étude d'implantation :

- une étude d'accessibilité par les différents modes de transport ainsi que la question de la mise à disposition également d'un parking, ou la disponibilité de places proches à proximité,
- une analyse de l'environnement de proximité quant à ses lieux d'animation et lieux de vie : nombre de restaurants, de commerces, de services à proximité, leur distance à pied ou en transports (analyse détaillée),
- une analyse des possibilités de raccordement au Très Haut Débit et une évaluation du coût de raccordement,
- une identification des différents sites où son implantation serait possible (location, construction, rénovation...).

#### 2. Étude d'aménagement :

- le dimensionnement du projet : surface préconisée et scénario d'évolution, modularité,
- la validation architecturale du projet : validation technique attestant que le site permet bien l'accueil de public (absence de contraintes en sous-sol, d'installations spécifiques à proximité rendant impossible l'accueil de public), et vérification technique que tous les travaux sont possibles pour le respect des normes ERP (ou ERT, Espace recevant les travailleurs), tels que la possibilité de placer un ascenseur si le télécentre est situé à l'étage, la possibilité de respecter les normes d'évacuation et de circulation intérieure pour les ERP, l'accessibilité, etc.,
- la définition de l'identité du futur télécentre,
- la définition des lignes directrices des aménagements intérieurs à prévoir : répartition des espaces, cloisonnements, équipements de gestion énergétique, mises aux normes éventuelles et éléments d'identité souhaités pour le futur télécentre, isolement, climatisation, accessibilité, normes de sécurité et d'incendie, signalétique, mobilier, isolation...,
- la revue des équipements numériques, informatiques, etc.,
- La modélisation simple du projet (macro-zoning<sup>41</sup>, croquis...).

41. Le macro-zoning correspond à la phase d'un projet d'aménagement visant à affecter les différents espaces d'un site aux différentes activités du lieu, en tenant compte de leurs besoins de surface et de leur proximité avec d'autres fonctions.

### 5.3.6 - Étape 6 : Évaluation économique du projet et choix du schéma juridique

En s'appuyant sur les résultats des étapes 4 et 5, il s'agit à cette étape de bâtir le plan d'affaires prévisionnel du télécentre, ainsi que de retenir le schéma juridique le plus adapté aux attentes de la collectivité. À combien s'élèvent les coûts de fonctionnement incompressibles du télécentre ? Quel doit être le taux de remplissage du télécentre pour que ses recettes puissent compenser ses charges ? Comment est financé l'investissement initial ? En combien de temps peut-il être amorti ? Que se passera-t-il en cas de fréquentation moins bonne qu'escomptée ? Combien coûtent et rapportent les différents services connexes proposés par le télécentre ?

Le plan d'affaires décrira en particulier :

- en termes d'investissement :
  - les coûts immobiliers : coût d'acquisition ou de construction selon l'option retenue,
  - les coûts de rénovation du bâti,
  - les coûts d'aménagement intérieur : mobilier, équipements... et les coûts de création de l'espace,
  - le montant d'amortissement annuel correspondant à ces investissements.
- les besoins en ressources humaines : accueil, animation, technicien...,
- les charges immobilières : loyer et charges,
- les charges de fonctionnement, marketing, abonnement THD, plateforme de réservation, consommables, assurances, etc.,
- toutes autres charges en fonction de la typologie de services éventuellement proposés,
- les services proposés par le télécentre et leur grille tarifaire associée,
- les hypothèses commerciales de taux d'utilisation des services par segment d'utilisateur visé, permettant d'assurer son équilibre économique,
- une projection des recettes générées par le télécentre,
- les participations financières extérieures (subvention, investisseur privé...),
- le besoin de financement du projet,
- une analyse de sensibilité permettant d'identifier les paramètres les plus critiques pouvant jouer sur l'équilibre économique du projet.

Cette étape permettra d'évaluer la faisabilité financière du projet, d'en évaluer les risques et les faiblesses.

Cette analyse de risques est nécessaire pour apprécier la pertinence des différents montages juridiques possibles (cf. § 7) et choisir le plus adapté à la volonté politique des acteurs publics en fonction notamment :

- du niveau d'engagement souhaité dans le portage du projet,
- du niveau et des modalités de partage de risques entre public et privé,
- des avantages et inconvénients des différents montages possibles, tels que décrits en annexe.

### 5.3.7 - Étape 7 : Recherche de financements

Certaines aides financières sont mobilisables pour soutenir le développement d'un télécentre.

Elles peuvent être :

- les fonds mobilisables par les collectivités et l'État : DETR, FNADT, dispositif régionaux spécifiques selon les cas (ex : appel à projets « espaces de travail collaboratif de la Région Ile-de-France), dispositifs contractuels des Départements selon les cas,
- les fonds de l'Union Européenne (ex : FEDER Ile-de-France 2015-2020),
- des appels à manifestations d'intérêt ou des appels à projets d'investisseurs privés ou publics institutionnels (Société du Grand Paris, SNCF, Gares & Connexions, etc.).



Outre la recherche de subventionnements directs, il est aussi possible de recourir à des soutiens indirects du projet. Par exemple, on peut citer la mise à disposition de locaux par la collectivité ou le déplacement d'une partie de ses agents de la collectivité dans le télécentre.

Les collectivités territoriales souhaitant soutenir des télécentres initiés par des tiers pourront se fonder sur leurs compétences propres au titre du développement économique, principalement pour octroyer une subvention publique qui devra intervenir dans le cadre d'un contrat de subventionnement dès lors que le montant dépasserait 23 000 € (cf. chapitre 6.3.1). Ce financement public local pourra également être complété par des fonds européens (FEDER) qui pourront être octroyés dans le cadre du nouveau programme pluri-annuel 2015-2020, dont les textes sont entrés récemment en vigueur.

### 5.3.8 - Étape 8 : Mise en service et exploitation du télécentre

La collectivité peut apporter un soutien opérationnel au projet par exemple à travers :

- de la location d'espaces de travail pour ses agents, ce qui permet une réduction de la surface immobilière pour la collectivité : c'est le modèle qu'a retenu la mairie d'Amsterdam pour soutenir l'ouverture des premiers télécentres,
- du soutien aux créateurs d'activité et auto-entrepreneurs occupant le télécentre (insertion d'une activité d'incubateur et pépinière dans le tiers-lieu),
- du soutien aux associations qui utilisent le lieu en soutenant leur utilisation de l'espace en journée ou le soir,
- de la communication : auprès des habitants par des événements, des communiqués, de l'information renouvelée sur le site internet de la collectivité...,
- de l'organisation de permanences d'information de structures extérieures : la Poste, EDF, CAF, Impôts...,
- de la participation à l'usage et à l'animation du lieu : organisation d'ateliers, de mini-formations TIC dans le télécentre, de réunions, d'événements, utilisation de la visioconférence,
- du soutien à la formation à distance dans le télécentre...

Une fois le tiers-lieu ouvert, la collectivité, selon qu'elle est investie dans le projet, devra suivre l'évolution du taux de remplissage du télécentre, son animation, et s'assurera de l'entretien des infrastructures et de la qualité des services délivrés<sup>42</sup>.

42. Les télécentres étant encore un sujet innovant en France, Initiatives Télécentres 77 a engagé un partenariat de recherche avec l'Université Paris Est IFIS, notamment pour la réalisation en 2014 et 2015 d'un outil de pilotage et de suivi des télécentres, afin de mieux évaluer les impacts des télécentres avec les territoires adhérents à IT 77 qui se sont impliqués dans cette démarche, et de proposer des indicateurs permettant le suivi et le pilotage des projets, tout en mutualisant les expériences.

### 5.4 Éléments-clés pour la réussite d'un projet de télécentre

La liste suivante s'appuie sur les expériences, à ce stade, des acteurs qui participent à la rédaction de ce guide. Elle vise à répertorier l'ensemble des points à prendre en compte afin d'optimiser les chances de succès d'un projet de télécentre.

- disposer des éléments permettant d'apprécier :
  - la demande des futurs utilisateurs en télécentre, aussi bien en termes de quantité et de typologie d'utilisateurs que de services attendus et de tarifs acceptables,
  - la dynamique des flux de déplacements du territoire afin d'optimiser le positionnement géographique du télécentre,
- adopter une approche en réseau afin d'adresser toute la population active d'un bassin d'emploi :
  - rechercher des partenaires en dehors des seules frontières de son territoire,
  - proposer une offre multi-sites aux utilisateurs grandes entreprises et administrations,
  - développer des mutualisations entre les télécentres sur certains coûts fixes (équipements pour la visioconférence, badges d'accès multisites, organisation d'animations conjointes...),
- proposer une bonne qualité de services TIC, que ce soit en termes de débit (THD avec garantie de temps de rétablissement) que d'équipements (salle visio, ordinateurs, téléphone),
- avoir une bonne localisation : bonne accessibilité, proche des nœuds de transports, des infrastructures (parking, vélo libre-service...), des commerces et services, disponibilité du Très Haut Débit,
- recourir autant que possible à des acteurs spécialisés pour l'exploitation du télécentre, avoir des compétences établies du point de vue technique (gestion des locaux) et commercial (auprès des employeurs et des futurs utilisateurs),
- créer un espace évolutif et flexible,
- avoir des locaux accessibles et répondant aux normes de sécurité et d'incendie,
- donner une identité au télécentre pour donner envie d'utiliser le lieu. Les espaces de travail n'étant pas dédiés, il est primordial de donner une convivialité à l'aménagement des espaces de travail : un cadre sans-âme restera vide,
- prévoir une animation de qualité au sein du site avec la présence physique d'un animateur et la tenue d'un programme d'animation, facteur essentiel de succès d'un télécentre,
- essayer de faire coïncider le lancement du télécentre avec la maturité de la demande afin de limiter au maximum l'impact des coûts fixes,
- agir avec les entités porteuses des schémas directeurs d'aménagement de type SDTAN<sup>43</sup> (Département, Syndicat mixte) pour s'assurer de faire des sites prévus pour les télécentres, des territoires à raccorder en priorité au THD. Travailler en concertation avec la SNCF, la RATP, le Grand Paris, afin de profiter des opportunités offertes par la rénovation de gares ou d'autres infrastructures de transport,
- impliquer les élus locaux tout au long du développement du projet et dans sa promotion auprès des acteurs du territoire (entreprises, associations, chambres consulaires, administrations).

43. Schéma directeurs territoriaux d'aménagement numérique.





# 6

## ASPECTS réglementaires et juridiques

**Pour lancer un projet de télécentre, les aspects juridiques relatifs au cadre applicable au télétravail, à celui des espaces recevant du public (ERP) et des espaces recevant des travailleurs (ERT) doivent être pris en compte. Par ailleurs, en fonction du degré d'implication souhaité de la collectivité territoriale dans le projet de télécentre, les scénarios et montages juridiques seront différents.**

## 6.1 Le régime juridique du télétravail

Après avoir défini le télétravail au point 1 et rappelé ses sources juridiques, il est nécessaire de présenter de manière plus détaillée les règles applicables et de distinguer le cas des salariés, des agents publics et des travailleurs indépendants.

### 6.1.1 - Définition et caractéristiques du télétravail des salariés

L'article L.1222-9 du Code du travail distingue le télétravailleur du travailleur à domicile :

*« Sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent code protégeant les travailleurs à domicile, le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci.*

*Le télétravailleur désigne toute personne salariée de l'entreprise qui effectue soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa.... »*

Par conséquent, plusieurs conditions caractérisent le télétravail :

- le télétravailleur doit avoir le statut de salarié,
- il doit impérativement utiliser les technologies de l'information et de la communication,
- le travail qu'il effectue hors des locaux de l'entreprise doit pouvoir être exécuté aussi en interne,
- les modalités d'exécution du travail doivent être régulières.

### Les différentes formes de télétravail

#### Le télétravail peut être exercé sous plusieurs formes :

- télétravail au domicile : l'employeur met à disposition du salarié un équipement qui lui permet d'exécuter son contrat de travail au sein de son domicile,
- télétravail pendulaire/alterné : le salarié exécute son contrat de travail dans plusieurs lieux (domicile et entreprise) selon un rythme et des modalités prédéfinies,
- télétravail en centre de proximité/tiers-lieu : le salarié exécute son contrat de travail dans des bureaux disposant d'équipements informatiques et de télécommunications, conçus, réalisés et gérés par un « opérateur » et proposés aux salariés ou à leurs employeurs,
- télétravail nomade : le salarié exécute son contrat de travail à l'extérieur de l'entreprise, mais conserve un bureau dans son entreprise. Ce type de télétravail s'adresse à des salariés dont l'activité nécessite de nombreux déplacements et qui, grâce aux moyens de communication électroniques, peuvent rester en contact avec leur entreprise.

### Régime juridique du télétravail

Notons à titre liminaire que le télétravail est nécessairement volontaire. D'une part, le salarié doit être demandeur et, d'autre part, rien n'oblige l'entreprise à conclure un accord d'entreprise pour mettre en place le télétravail.

La mise en œuvre de ces accords est le plus fréquemment le résultat d'un processus relativement long, au vu des différents points de passage que les employeurs et les salariés (ou leurs représentants) conviennent de respecter, par exemple :

- organisation d'une expérimentation ou d'un pilote,
- processus de sélection des participants,
- négociation des conditions et modalités opérationnelles de télétravail (défraiements informatique et télécom, nombre de jours télétravaillés par semaine et organisation du temps de travail, modalités de management à distance...),
- retour d'expérience de l'expérimentation ou du pilote et validation par les instances représentatives des salariés (CE et CHSCT ),
- négociation des critères d'éligibilité et de l'avenant au contrat de travail avant le déploiement, etc.

Le contrat de télétravail s'exécute dans le cadre d'un accord collectif. L'entreprise peut également choisir d'appliquer directement les dispositions de l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail, qui contient de nombreuses dispositions auxquelles on ne peut déroger.

Par ailleurs, on peut relever certains dispositifs spécifiques liés à l'organisation du télétravail selon le type de télétravail et le lieu considérés.

Ainsi, lorsqu'un salarié déjà présent dans l'entreprise passe au télétravail, il faut obligatoirement prévoir une « période d'adaptation », au cours de laquelle le salarié ou l'employeur pourra mettre fin au télétravail moyennant un délai de prévenance.

Par ailleurs, l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 prévoit une formation préalable du télétravailleur.

Le même accord prévoit également un véritable « droit au repentir » de la part du télétravailleur qui doit être organisé dans le contrat de travail. La loi n'instaure qu'une priorité pour la reprise d'un poste sans télétravail correspondant aux qualifications et aux compétences professionnelles du salarié.

Par ailleurs, les conditions d'exercice, de sécurité, d'évaluation de l'activité du télétravailleur sont encadrées par un certain nombre de dispositions particulières prévues dans ces deux textes.

On peut noter que certaines modalités de mise en œuvre du télétravail aujourd'hui définies dans les accords d'entreprises pourraient nécessiter à terme une adaptation du cadre juridique pour faciliter le développement du télétravail. À titre d'exemples :

- la protection des données personnelles manipulées par les télétravailleurs, dont la responsabilité incombe à l'employeur conformément aux prescriptions de la CNIL,
- la précision des règles de responsabilités lors d'un accident du travail en télétravail,
- les barèmes et les modalités de prise en charge d'un certain nombre de postes de coûts (exemple : équipements de travail et appui technique, abonnements internet, électricité...),
- etc.

### 6.1.2 - Les régimes juridiques du télétravail des agents publics et des travailleurs indépendants

Le télétravail des agents publics et des travailleurs indépendants relève de cadres juridiques distincts de celui des salariés :

La loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 prévoit le recours au télétravail dans la fonction publique. Un agent public, titulaire ou contractuel, de la Fonction publique d'État, territoriale ou hospitalière peut exercer ses fonctions dans le cadre du télétravail. Cette possibilité est accordée par le chef de service à la demande de l'agent public. Il peut y être mis fin à tout moment sous réserve d'un délai de prévenance. L'agent public bénéficie des mêmes droits que celui qui exerce ses fonctions dans les locaux de son administration.

Le télétravail peut être également exercé à titre indépendant. Il relève alors du régime juridique général des travailleurs indépendants. La qualité de télétravailleur indépendant est reconnue à toute personne physique exerçant, même à titre accessoire, une activité non salariée et non agricole à caractère artisanal, commercial ou libéral. Le télétravailleur indépendant est tenu de se déclarer conformément à la législation pour payer ses charges aux organismes sociaux. L'enregistrement en tant que télétravailleur indépendant fait perdre immédiatement les droits aux Assedic.

## 6.2 Aspects réglementaires et juridiques concernant les espaces recevant du public (ERP) et les espaces recevant des travailleurs (ERT)

Les ERP doivent satisfaire aux obligations du Code de la construction et de l'habitation (CCH) relatives à la protection contre les risques d'incendie et de panique, ainsi qu'à l'accessibilité aux personnes handicapées.

Constituent des ERP tous bâtiments, locaux et enceintes dans lesquels des personnes sont admises soit librement, soit moyennant une rétribution ou une participation quelconque ou dans lesquels sont tenues des réunions ouvertes à tout venant ou sur invitations, payantes ou non. Les personnes admises dans l'établissement à quelque titre que ce soit en plus du personnel sont considérées comme étant du public (CCH, art. R. 123-2).

#### **Cette réglementation classe les établissements :**

- en types, selon la nature de leur exploitation, qu'ils soient installés dans un bâtiment (Par exemples : restaurants et débits de boissons (N), magasins de vente et centres commerciaux (M), qu'ils soient « spéciaux » ou qu'ils soient des immeubles de grandes hauteurs (IGH), hôtels (GHO) (CCH, art. R. 123-19),
- en catégories, selon l'effectif du public et du personnel, elles-mêmes répertoriées suivant deux groupes :
  - 1<sup>er</sup> groupe : 1<sup>re</sup> catégorie : au-dessus de 1 500 personnes, 2<sup>e</sup> catégorie : de 701 à 1 500 personnes, 3<sup>e</sup> catégorie : de 301 à 700 personnes, 4<sup>e</sup> catégorie : 300 personnes et au-dessous, à l'exception des établissements compris dans la 5<sup>e</sup> catégorie,
  - 2<sup>e</sup> groupe : 5<sup>e</sup> catégorie : établissements dans lesquels l'effectif du public n'atteint pas le nombre minimal fixé par le règlement de sécurité pour chaque type d'exploitation.



Les constructeurs, propriétaires et exploitants des ERP sont tenus, au moment de la construction, de respecter des mesures de prévention et de sauvegarde propres à assurer la sécurité des personnes. L'article R. 123-4 du CCH indique en effet que « *les bâtiments et les locaux où sont installés les établissements recevant du public doivent être construits de manière à permettre l'évacuation rapide et en bon ordre de la totalité des occupants ou leur évacuation différée si celle-ci est rendue nécessaire* ».

Par exemple, il est prévu que l'éclairage de l'établissement doit être accompagné d'un éclairage de sécurité (CCH, art. R. 123-8), et que l'établissement doit être doté de dispositifs d'alarme et d'avertissement (CCH, art. R. 123-11).

Par ailleurs, tous les bâtiments ERP et les bâtiments d'habitation doivent être rendus accessibles aux personnes handicapées en vertu de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Des dispositions similaires aux ERP s'appliquent aux établissements recevant des travailleurs (ERT). Elles sont prévues aux articles R.4213 à R.4217 du Code du travail. Elles prévoient de la même façon, des obligations en matière de sécurité (éclairage, réglementation incendie), d'aménagement des lieux de travail et d'accessibilité.

De manière synthétique, le tableau page 58 présente les principales conditions à remplir pour qu'un télécentre puisse être considéré comme un ERP ou un ERT (une prise de contact préalable avec le Service départemental d'incendie et de secours (SDIS) local est recommandée pour apprécier le respect de ces conditions).

## 6.3 Les scénarios impliquant une collectivité

Au-delà de l'implication « légère » (sensibilisation, utilisation des télécentres pour ses agents, etc...) les collectivités peuvent décider de s'impliquer plus fortement dans un projet de télécentre, soit en mettant des moyens publics à la disposition d'une initiative privée de télécentre, soit en créant un télécentre public.

Deux types de scénarios doivent être distingués : ceux reposant sur une intervention d'une collectivité territoriale en dehors de la création d'un service public local et ceux reposant sur la création d'un service public local pour gérer un télécentre.

Ce premier type de scénario vise les cas où la collectivité est sollicitée par un acteur privé qui est à l'initiative d'un projet de télécentre. La première solution peut consister en un financement public du projet privé de télécentre. Un autre scénario peut consister, pour la collectivité territoriale, à mettre à disposition de l'acteur privé des biens appartenant à la personne publique en recourant à une convention d'occupation domaniale ou à un contrat privé de location, selon que les locaux utilisés sont sur le domaine public ou privé de la collectivité territoriale.

### a) Le financement public d'un télécentre initié par un tiers

Le premier scénario repose sur l'octroi d'une subvention d'une collectivité territoriale à un tiers qui va prendre l'initiative du projet du télécentre.

La jurisprudence administrative a précisé les deux critères permettant de qualifier un contrat de subventionnement et de le distinguer d'un marché public :

	<b>Établissement recevant du public</b> <b>Hypothèse : ERT de type W, catégorie 4</b>	<b>Établissement recevant des travailleurs</b>	<b>Remarques</b>
<b>Sécurité incendie</b>	<p>Principes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitation des causes de sinistre (chauffage, installations techniques...)</li> <li>• Limitation de propagation de sinistre (isolement, cloisonnement intérieur, comportement au feu des matériaux, désenfumage)</li> <li>• Mesures favorisant l'action des secours (voies praticables par les engins de secours, façades accessibles, désenfumage, extincteurs, détection, service de surveillance, alerte).</li> </ul>	<p>Dispositions spécifiques concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chauffage des locaux</li> <li>• L'éclairage de sécurité (obligatoire)</li> <li>• Les dégagements évacuation</li> <li>• La signalisation des moyens de lutte incendie</li> <li>• L'affichage des consignes de sécurité</li> <li>• Extincteurs (obligatoires)</li> <li>• Plans d'évacuation</li> <li>• Alarme incendie (obligatoire si plus de 50 personnes)</li> <li>• Obligation de pratiquer des tests</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligation très large pour les ERP car elle s'impose à toutes les personnes, outre les salariés et le public reçu, ayant un lien avec l'établissement, non seulement au moment de la construction, mais également en cours d'exploitation de l'établissement</li> <li>• Dispositions ERT et ERP similaires dans le cas où moins de 200 personnes accueillies</li> </ul>
<b>Accessibilité aux personnes handicapées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accessibilité aux personnes handicapées et aux personnes à mobilité réduite (loi 11/02/2005) ; parties extérieures et intérieures, circulation et stationnement</li> <li>• Nécessité d'obtenir une attestation de conformité d'accessibilité par un contrôleur technique ou architecte indépendant</li> <li>• NB : Ascenseur obligatoire si plus de 50 personnes à l'étage ou si effectif inférieur à 50 personnes mais certaines prestations ne peuvent être offertes au rez-de-chaussée</li> </ul>	<p>Accessibilité pour tous les travailleurs handicapés (Décret du 21 octobre 2009)</p>	<p>La réglementation ERT, moins contraignante, tend à évoluer vers celle des ERP</p>
<b>Evacuation des personnes handicapées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'espaces d'attente sécurisés (portes coupe-feu, désenfumage...)</li> <li>• Alarmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'espaces d'attente sécurisés</li> <li>• Alarmes</li> </ul> <p>(Décret n° 2011-1461 du 7 novembre 2011)</p>	<p>Dispositions quasi-identiques pour les 2</p>

- l'initiative du projet subventionné n'émane pas de la collectivité publique dispensatrice du financement public mais du tiers qui sollicite cette subvention pour soutenir son action ou son projet, éventuellement dans le cadre d'un dispositif incitatif mis en place par la collectivité publique,
- la collectivité publique qui accorde la subvention ne doit prétendre à aucune contrepartie directe de la part du bénéficiaire de la subvention afin de la distinguer du prix d'une prestation de service qui requalifierait l'octroi de la subvention en marché public.

La loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 impose la conclusion d'une convention pour l'octroi d'une subvention supérieure à 23 000 €. La collectivité publique dispensatrice de la subvention doit en outre s'assurer que l'aide octroyée entre dans l'une de ses compétences comme le développement économique par exemple. Enfin, elle doit vérifier que l'aide est utilisée conformément aux conditions fixées pour son octroi. Cette obligation est clairement encadrée par le Code général des collectivités territoriales pour les aides qu'elles octroient.

### **b) Les conditions de mise à disposition de locaux appartenant au domaine public**

Ces mises à disposition se font par voie de conventions d'occupation du domaine public. Leur passation n'est pas soumise pour l'instant par le droit national à une procédure préalable de mise en concurrence, même si dans des cas particuliers, le droit communautaire l'a imposée pour éviter une violation du droit du marché intérieur.

Par principe, l'occupation/utilisation privative du domaine public doit être précaire et révocable. En effet, l'autorisation d'occupation doit toujours être délivrée pour une durée déterminée et n'est généralement pas renouvelée tacitement. L'occupant ne peut se prévaloir d'un droit au renouvellement de l'autorisation qui lui a été délivrée. De même, l'autorisation d'occupation peut toujours être révoquée, le plus souvent pour des motifs d'intérêt général, quelle que soit la durée d'occupation qui a été fixée initialement, sans que la personne publique soit contrainte de verser des indemnités au profit du permissionnaire évincé.

Toute occupation du domaine public donne lieu au paiement d'une redevance. Pour les collectivités territoriales, le montant de cette redevance est fixé par l'organe délibérant et est composé d'une part fixe, correspondant à la valeur locative d'une propriété privée comparable à la dépendance du domaine public occupée, et d'une part variable déterminée selon les avantages particuliers retirés par le titulaire du titre d'occupation du domaine public.

### **c) Les conditions de mise à disposition de locaux appartenant au domaine privé**

La collectivité territoriale peut mettre à disposition d'un partenaire privé des locaux appartenant à son domaine privé selon les règles du droit commun dans la mesure où ces dépendances de son domaine privé ne sont pas soumises aux règles particulières de la domanialité publique. Par exception, le contrat de mise à disposition de locaux appartenant au domaine privé sera un contrat administratif s'il comporte des clauses dérogatoires au droit civil (par ex. références à des règles de comptabilité publique etc...) et/ou s'il associe le cocontractant à l'exécution d'une mission de service public.

Les contrats de location de droit privé que les collectivités territoriales utilisent le plus souvent sont : les baux commerciaux, les baux professionnels, les baux d'habitation et les baux ruraux. Parmi ces baux, ceux qui paraissent adaptés au projet d'un télécentre sont les baux commerciaux et les baux professionnels.

Les collectivités territoriales, et les communes en particulier, peuvent concéder **un bail commercial** sur un bien relevant du domaine privé. S'agissant des locaux à usage commercial, l'article L. 145-26 du Code de commerce reçoit normalement application si la convention est conclue dans les conditions du droit privé. Il conviendra toutefois de s'assurer que l'activité envisagée présente bien un caractère commercial, artisanal, industriel ou agricole.

La circonstance que le bailleur soit une personne publique ne suffit pas, à elle seule, à écarter l'application du statut. Les communes et autres collectivités locales sont en effet soumises - comme les propriétaires privés - à ce régime, notamment en ce qui concerne la durée du bail et la révision du loyer.

À cet égard, le régime du bail commercial présente pour le locataire des avantages importants : durée minimum de 9 ans, stabilité dans les conditions de renouvellement, révision des loyers, etc. L'existence d'une indemnité d'éviction en cas de non-renouvellement du bail met à l'inverse le propriétaire public dans une situation délicate. À l'inverse, le bail commercial présente l'intérêt d'une situation juridique relativement stable, octroyant au propriétaire public un outil de gestion à long terme intéressant.

Les baux de locaux à usage professionnel - dont le régime résulte des dispositions de l'article 57-A de la loi du 23 décembre 1986 modifiée - ne font l'objet d'aucun aménagement particulier lorsque le bailleur est une collectivité locale. Le bail à usage professionnel est exclusif du régime des baux commerciaux : il ne peut être utilisé pour une activité commerciale, artisanale, industrielle ou agricole. Il est conclu pour une durée qui ne peut être inférieure à 6 ans, cette durée n'engageant que le bailleur. Les loyers sont librement négociés et peuvent faire l'objet d'une clause d'indexation. Ces contrats, moins règlementés que les baux commerciaux, ne bénéficient toutefois pas d'un droit automatique au renouvellement et sont peu protecteurs pour les locataires.

En tout état de cause, le recours aux baux commerciaux ou aux baux de locaux à usage professionnel ne dépend pas du choix du locataire, mais de la nature de son activité. Dans la mesure où l'activité des acteurs privés initiant un télécentre peut être qualifiée de commerciale, le recours aux baux commerciaux devrait être une pratique assez répandue.

Les collectivités peuvent également recourir à **une mise à disposition gratuite** d'un bien relevant de leur domaine privé par une convention d'occupation temporaire du domaine privé, précaire et révocable, qui ne sera pas pour autant considérée comme un contrat de droit public tant qu'il ne comporte pas de clause exorbitante du droit commun. Il conviendra toutefois à cet égard de veiller au respect des règles d'encadrement communautaire des aides d'État rappelées au point d) ci-dessous.

Par ailleurs, dans l'hypothèse où la collectivité serait propriétaire d'un fonds de commerce (ensemble d'éléments mobiliers tels que matériels, outillage, droit au bail, nom enseigne, clientèle), elle pourrait le confier à un tiers via **un contrat de location-gérance**. Dans ce cas, la collectivité concéderait totalement ou partiellement la location à un gérant qui l'exploiterait à ses risques et périls, conformément au régime juridique de la location-gérance prévu aux articles L.144-1 et suivants du Code de commerce. Dans cette hypothèse, la collectivité serait solidairement responsable avec le locataire-gérant des dettes contractées à l'occasion de l'exploitation du fonds. Elle pourra alors demander au locataire de verser un dépôt de garantie restitué en fin de bail, si les termes du contrat ont été respectés.

Le recours à la location-gérance doit être pris en compte car un télécadre peut constituer un fonds de commerce au regard de la définition qui en a été donnée au paragraphe précédent. La location-gérance présente l'avantage d'une plus grande souplesse que le bail commercial. Prévu en général sur une durée plus courte, la collectivité propriétaire du fonds de commerce est également plus libre de mettre fin au contrat. Pour le locataire gérant, le recours à ce type de contrat présente également l'intérêt de lui permettre l'accès à l'exploitation et à la gestion d'un fonds de commerce sans avoir à réaliser d'investissements trop importants. Le recours à ce contrat pourrait être regardé comme une façon pour la collectivité de redynamiser progressivement un tissu économique.

Pour la collectivité propriétaire, il existe un risque qu'en fin de location, le fonds de commerce ait perdu de sa valeur. Par ailleurs, il convient d'être particulièrement vigilant notamment au regard du risque de requalification en délégation de service public. En effet, il pourrait se voir opposer par un tiers le non-respect des obligations de mise en concurrence prévues pour la passation des délégations de service public. Enfin, il existe un risque que le contrat de location gérance soit requalifié en bail commercial, dans l'hypothèse où l'existence préalable d'un fonds n'était pas démontrée.

Ces contrats ne sont pas soumis à des règles particulières de mise en concurrence, bien qu'une personne publique soit partie prenante pour le contrat. Ils peuvent donc être négociés en gré à gré.

#### **d) L'encadrement communautaire des aides financières ou en nature des collectivités territoriales**

Le droit de l'Union européenne prohibe, sauf dérogations, les aides publiques ou aides d'État. Le droit communautaire qualifie la mise à disposition d'un bien par une personne publique d'aide d'État dès lors que le prix de cette mise à disposition est inférieur au prix du marché. Le montant du loyer pratiqué par la collectivité devra refléter le prix du marché. Tout loyer inférieur au prix du marché ou mise à disposition à titre gratuit ou symbolique est susceptible d'être requalifié en aide en nature (Communication de la Commission concernant les éléments d'aide d'État contenus dans des ventes de terrains et de bâtiments par les pouvoirs publics, *Journal officiel* C 209 du 10.07.1997).

Il appartient à la collectivité concernée de procéder à l'analyse de la conformité de son intervention dans un projet de télécadre vis-à-vis des règles européennes en matière d'aides d'État, même si le risque de remboursement est pris in fine par la société. Il reviendra également à la collectivité de vérifier si les aides publiques au projet peuvent être regardées comme des aides exemptées de toute notification préalable à la Commission européenne en application du Règlement général d'exemptions par catégories (RGEC) n° 651/2014 du 17 juin 2014.

*Télécentre à Fontainebleau.*



# 7

## CONCLUSION et suivi d'évaluation

En moins de cinq ans, le paysage des tiers-lieux en France a fortement évolué. Les espaces de coworking se sont développés dans les centres villes des grandes agglomérations, l'offre de télécentres à la périphérie des grandes villes s'est aussi étoffée, et les plus grands acteurs de l'immobilier proposent aujourd'hui une solution, montrant ainsi que les modèles économiques en zone urbaine existent.

Ces avancées restent à confirmer et à inscrire dans la durée, certains acteurs et certains sites auront probablement plus de difficultés à trouver leur modèle économique et leurs usagers.

À travers ce guide, les collectivités trouveront des pistes de réflexion et d'action pour accompagner ce mouvement et aider à le pérenniser. Un des enjeux sera sûrement l'intégration de ces nouveaux lieux de travail dans l'ensemble de l'offre de lieux déjà destinés à l'entreprise : incubateurs, pépinières, hôtels d'entreprises, fablabs... Un des rôles des collectivités sera d'assurer cette cohérence, cette mutualisation et cette complémentarité entre tous ces lieux aux dénominateurs communs évidents : l'entreprise, le travailleur et l'innovation.

Par delà le soutien et l'accompagnement aux acteurs qui créent des tiers-lieux en zone urbaine, dans les centres villes ou en périphérie des agglomérations, trois challenges se posent aux acteurs publics et aux notamment aux collectivités.

D'une part, pour attirer de plus en plus de PME, de grands groupes et leurs salariés, dans ce mouvement du télétravail, il faut sûrement rendre plus cohérente, lisible et visible l'offre de tiers-lieux. L'émergence d'un ou plusieurs portails qui présentent de manière simple et homogène l'ensemble des tiers lieux existants, et qui demain pourraient proposer des modalités de réservation, reste un enjeu pour convaincre les employeurs ou même les indépendants et TPE qui ne connaissent pas cette offre. Que ces portails soient soutenus par le public ou intégralement privés, ils devront dans tous les cas s'inscrire dans la durée et être respectueux des intérêts des exploitants. Les collectivités devront être attentives à ce point.

D'autre part, et comme des acteurs publics ont pu le faire, notamment aux Pays-Bas, ce mouvement vers de nouvelles formes de travail doit aussi être accompagné en engageant la Fonction publique dans le télétravail. Au-delà de montrer l'exemple, il s'agit d'engager un mouvement bénéfique à tous : agents, managers et organisation. Cette démarche n'est pas simple car elle touche à la culture managériale publique, à l'organisation et à l'immobilier. Le mouvement sera long mais l'ensemble des expérimentations dans la Fonction publique montre qu'après une période d'adaptation légitime, l'ensemble des acteurs y trouvent leurs avantages et gains : agents, managers de proximité, collectivité et État. C'est le sens de l'Histoire et les acteurs publics peuvent difficilement rester en dehors de ce mouvement vertueux. Au-delà des accords de télétravail qui sont en voie de généralisation dans la Fonction publique, il faut concrètement s'engager de façon conséquente sur un pourcentage d'agents qui pratiqueront le télétravail. Seule une volonté politique forte pourra impulser le travail à distance en tiers-lieux de façon significative.

Enfin, si l'offre en zone urbaine se développe et les modèles économiques liés se dessinent, le développement de tiers-lieux en zone rurale reste encore aujourd'hui un terrain d'expérimentation. Cette question fait écho aux enjeux d'aménagement de ces territoires : comment imaginer des lieux qui pourraient mutualiser des réponses et solutions aux carences des territoires ruraux : guichets publics, guichets d'intérêt général, formation, télétravail, accompagnement aux usages de l'internet...

Cette offre reste à définir, et sera dans tous les cas plurielle car devant répondre à des besoins différents d'un territoire à un autre. Les modèles économiques devront aussi être trouvés et s'affranchir des modèles exclusivement basés sur les subventions pour assurer leur



pérennité. Les collectivités pourront aussi s'appuyer sur les initiatives que mène l'État, notamment le programme « Plus de services au public ». Ce « couteau-suisse » du monde rural reste donc à inventer et à expérimenter.

Les modes de travail évoluent, ainsi que les lieux de ces pratiques. Ce guide est un outil pour permettre aux collectivités de mieux comprendre ce phénomène, de trouver des éléments d'aide à la décision, de s'engager (ou non) dans un tel projet, d'identifier le rôle qu'il leur paraît opportun de tenir dans la création d'un tiers-lieu sur leur territoire.

Début 2015, s'il apparaît comme un levier en faveur de l'intérêt général, du développement durable dans ses trois dimensions (économique, environnementale et sociale), et des nouveaux usages numériques, le travail en tiers-lieu en France est encore émergent et innovant. La constitution d'un réseau de tiers-lieu, indispensable à sa mise en œuvre, relève encore de synergies d'actions locales publiques et privées.

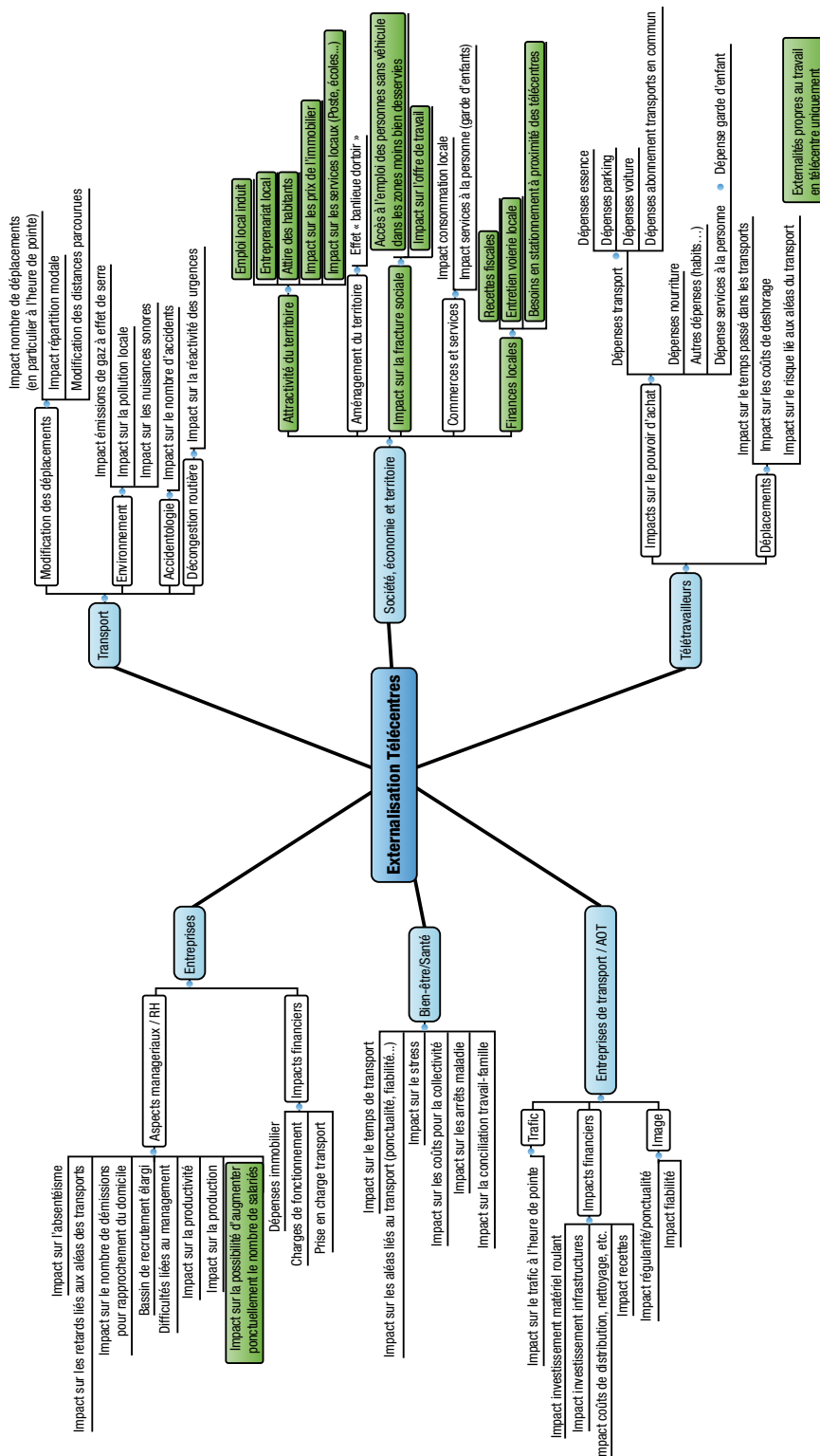
Crédit photo : @IT77 - Y. Piriou - Pépinière de Sénart.



# ANNEXES

# Annexe 1

## Externalités des télécentres par catégorie



## Annexe 2

# Qualification d'un télécentre selon Initiatives Télécentres 77

### 1/ Accessibilité et qualification des lieux

- Sécurité des lieux et prise en compte de la confidentialité des espaces
- Capacité d'accueil suffisante
- Plages d'ouverture communiquées et garanties
- Disponibilité des équipements et des services annoncés, constante et garantie
- Accès facile via tout mode de transport
- Haute qualité de connexion permanente
- Prise en compte de critères liés au développement durable sur les trois plans : environnemental, social, économique: accès aux personnes handicapées, actions en faveur de la création de lien social, gestion de l'énergie...

### 2/ Services aux clients

- Des aménagements spécifiques comprenant des espaces de travail confidentiels, des espaces collaboratifs, des salles de réunion, des casiers, et attestant de la prise en compte de leur qualité (acoustique, ergonomie des postes...)
- Des équipements et services de bureau précisés (photocopieurs, imprimantes, scanner, solutions de visioconférence, point courrier, standard téléphonique...)

### 3/ Lien social

- Accueil personnalisé et animations régulières
- Mise en contact des abonnés (membership)
- Solutions de restauration favorisant les échanges, sur place ou à proximité.
- Interaction du lieu avec son environnement : implantation à proximité des lieux de vie et des commerces, liens avec les associations locales, relais d'information sur les services et animations locales
- Intégration dans un projet global d'animation du quartier, de la commune, du secteur

### 4/ Gouvernance

- Identité juridique et conformité à la réglementation en vigueur sur les espaces de travail
- Volonté d'engagement dans un réseau de télécentres, dont usage de modes de réservation communs et recherche de compatibilité des systèmes (badges d'accès, facturation...)
- Description des services et des tarifs
- Mise en place ou participation à un outil public d'évaluation par les utilisateurs.

## Annexe 3

# Guide pour l'aménagement d'un télécentre selon Initiatives Télécentres 77

## I / Caractéristiques incontournables d'aménagement d'un télécentre ou d'un espace de coworking

### 1 - Les 7 types d'espace d'un télécentre

- Espace d'accueil
- Espaces de travail individuels
- Espaces de travail collaboratifs
- Salles de réunion, de tailles différentes : 6 personnes, 20 personnes et plus...
- Espace(s) cafétéria/restauration
- Espaces lounge/détente
- Espace(s) reprographie

### 2 - Les équipements indispensables

- Cloisons modulables
- Casiers (fermetures par clé ou badge)
- Connexion Très Haut Débit : fibre optique
- Imprimantes, scanners et photocopieurs dans des espaces reprographie
- Visioconférence
- Prises électriques en grand nombre et facilement accessibles

### 3 - Qualités d'aménagement incontournables

- Confidentialité : attention particulière à accorder à l'acoustique du lieu ; prévoir des espaces pour téléphoner et des espaces individuels totalement insonorisés
- Ergonomie : hauteurs d'assises différentes, haute, moyenne, basse, suivant le lieu, et des fauteuils de bureau réglables et prévus pour 8 h d'utilisation par jour, avec 3 réglages (minimum)

### 4 - Respect des normes

- Pour les parties identifiées comme « espace accueillant du public » : respect des normes handicapés ERP, des normes sécurité incendie etc...
- Pour les parties référencées en « espace professionnel de bureau » : respect des normes de sécurité incendie pour les espaces de travail/Code du travail

## II/ Facteurs clés de succès d'aménagement d'un télécentre

### 1 - Une bonne démarche de conception, qui se concrétise par l'identité du lieu

- Choisir une bonne implantation : près de la fibre optique, sur un nœud de transports et sur un lieu de vie (commerces et services à proximité)
- Cibler les futurs utilisateurs grâce à l'étude de marché préalable
- Définir l'identité du lieu, grâce à l'étude préalable, à une concertation des acteurs du projet, en prenant en compte l'insertion du tiers-lieu dans le territoire: nom du lieu, design et ambiance
- Décliner l'identité dans l'ensemble du lieu : éviter la « juxtaposition d'espaces », donner un fil rouge, une cohérence au lieu

### 2 - L'ergonomie des 5 sens :

- Acoustique : cloisons mobiles acoustiques (ex : matériaux de type « feutre»), matériaux isolants phoniques au sol, plafond, sur les tables de l'espace restauration, luminaires acoustiques...
- Lumière : favoriser la lumière naturelle, avoir des vues sur l'extérieur (essentiel), prévoir des lampes et écrans basse luminescence
- Air : garantir le renouvellement de l'air et le confort thermique
- Couleurs : veiller à des couleurs murales adaptées à l'usage professionnel, et non liées à des modes
- Corps/toucher : confort des sièges, mobilier détente (ex : bulle d'écoute de musique), diversité des postes de travail et des assises, espaces de travail en extérieur : patio, terrasse, jardin...

### 3 - Une « flexibilité intelligente »

- Pour les espaces collaboratifs de travail : penser à des cloisons suspendues au plafond et dotées de qualités acoustiques, à des étagères ou bibliothèques pour délimiter des zones
- Prévoir des espaces « bulle » de concentration, ou pour téléphoner, déplaçables le cas échéant
- Penser à des luminaires acoustiques pour délimiter des zones et atténuer les bruits entre les zones

### 4 - Convivialité et échanges

- Des espaces de coworking situés à proximité de l'espace café, des espaces lounge bien répartis pour favoriser les rencontres
- Des espaces d'animation et de l'animation. Ex : babyfoot, ping-pong (à isoler pour limiter l'impact sonore), lectures et presse à disposition, cours de yoga, événements gastronomiques à la cafétéria, mini formations (Ex : mini formation twitter), etc ...
- Des outils numériques collaboratifs de travail : intranet, plateformes collaboratives...

### 5 - Durabilité des matériaux (flux importants = usure rapide)

- Sols très résistants et design
- Mobilier de qualité
- Equipements informatiques solides (usages répétés)

### 6 - Facilité d'accès et de vie

- Parkings extérieurs
- Signalétique extérieure
- Signalétique intérieure
- Facilité de réservation (internet, smartphone...)
- Cloud : écrans à disposition (et quelques PC)
- Mettre des prises électriques dans les casiers pour recharger PC, smartphones...

## III/ Préconisations complémentaires

### 1 - Penser au développement durable, à un télécentre « écocentre »

- Label HQE dans la construction ou la rénovation, et développement durable dans l'exploitation
- Bâtiment économe en énergie à l'usage. Ex : privilégier les luminaires basse consommation, commandés par l'utilisateur (individuels)
- Programmer l'impression en recto-verso et en noir et blanc par défaut sur les imprimantes et copieurs, etc...
- Caractère recyclable des équipements, en particulier du matériel de bureau : la législation l'exigera bientôt (« cradle to cradle » : du berceau au berceau)
- Prévoir le tri sélectif des déchets dans le télécentre

### 2 - Penser à la motivation au travail induite par la qualité d'aménagement du lieu

- Qualité, confort, design sont des éléments de bien-être et de reconnaissance pour l'utilisateur ; indirectement, des leviers de fidélisation et d'efficacité/productivité
- Le design et la diversité des espaces privilégient la créativité, le partage et donc l'innovation

### 3 - Prendre conseil auprès de professionnels de l'aménagement de tiers-lieux

Les télécentres et les espaces de coworking sont des espaces innovants professionnels de travail. Prendre conseil auprès de professionnels de l'aménagement de bureau bien informés sur ce type d'espaces innovants paraît indispensable pour un aménagement de qualité, réussi et durable.



## Annexe 4

# Les scénarios impliquant une collectivité dans le cadre d'un service public local

Si la collectivité territoriale constate un besoin croissant de la population pour un certain type de services qui n'est pas proposé par la sphère privée ou dans des conditions peu accessibles au plus grand nombre (carence ou insuffisance de l'initiative privée), elle peut y suppléer en érigeant ce besoin en service public local. Ce pourrait être le cas pour la création d'un télécentre qui tend à devenir un besoin croissant pour la population et le développement économique des territoires ou répondre à des enjeux environnementaux.

### **La mise en œuvre d'un service public local et son mode de gestion**

Le projet d'un télécentre pourrait donc être qualifié de service public au titre du développement économique. En outre, la jurisprudence a conféré un rôle important aux collectivités territoriales dans ce qu'ils entendent ériger comme service public.

Pour ce faire, il convient de créer, dans un premier temps, le service public local par une délibération de la collectivité territoriale qui entend lancer le projet de télécentre sous forme de service public.

Ensuite, il est nécessaire de choisir le mode de gestion de ce service public qui se fera par une délibération distincte après avoir effectué les études préalables nécessaires.

Au regard de la jurisprudence, trois cas de figure sont à distinguer pour la gestion d'un service public depuis l'arrêt du Conseil d'État du 6 avril 2007, Commune d'Aix en Provence :

- Si la collectivité territoriale souhaite déléguer la gestion du service public à un tiers, auquel cas elle doit recourir à une délégation de service public (DSP) en appliquant les règles de publicité et de mise en concurrence issues de la loi Sapin à laquelle pourra candidater toute société publique ou privée.
- Si la collectivité territoriale souhaite gérer elle-même le télécentre, elle peut le faire en régie simple, en régie autonome ou en régie personnalisée ; ou elle en confie la gestion à un organe dédié public ou privé en quasi régie du fait qu'elle exerce sur cet organe un contrôle analogue à celui qu'elle exerce sur ses propres services et que cet organe travaille quasiment exclusivement pour la collectivité territoriale. Au regard de l'état actuel de la jurisprudence, seules les SPL remplissent les deux critères et à condition de bien mettre en place les conditions du contrôle analogue.
- Le dernier cas est celui spécifique à l'arrêt Commune d'Aix-en-Provence dans lequel le Conseil d'État a reconnu qu'un service public pouvait être géré par une association sans délégation de service public alors même que cette association est à l'initiative de l'activité de service public et qu'elle l'exerce sous sa responsabilité et sans qu'une personne publique n'en détermine le contenu. Il convient néanmoins que la personne publique exerce un droit de regard sur son organisation et, le cas échéant, lui accorde des financements dans le respect des règles en vigueur.

Pour le cas spécifique des télécentres, le recours à la DSP nous paraît envisageable car cette activité peut être regardée comme délégable et peut faire l'objet d'un contrat de délégation de service public (DSP), qui est un contrat administratif distinct des conventions d'occupation domaniale et des marchés publics. Par exemple, la Communauté de communes du Pays de Fontainebleau a lancé une DSP pour faire exploiter par un tiers un télécentre situé à Fontainebleau.

La DSP est un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée au résultat de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service.

Pour qu'il y ait une DSP, les conditions obligatoires sont :

- une activité de service public confiée à une personne publique ou privée par voie contractuelle,
- un risque d'exploitation mis à la charge du délégataire dans le cadre du contrat de DSP.

Le contrat de DSP peut prendre la forme d'un contrat de concession de travaux et de service public. Dans ce type de contrat, le délégataire procède aux investissements et gère ces investissements dans le cadre de l'exploitation du service public. Il peut prendre également la forme d'un simple contrat d'exploitation (concession de service public, affermage et régie intéressée) dès lors que les investissements ont été effectués par la collectivité territoriale, autorité délégante.

Le recours à une délégation de service public est cependant long en termes de procédure et relativement complexe. Cela a du sens d'y recourir pour des projets de télécentre d'une certaine importance.

### **Les structures de gestion envisageables**

Pour les collectivités territoriales qui souhaitent s'impliquer plus fortement dans le pilotage d'un projet de télécentre tout en utilisant des structures souples de gestion, les deux modes de gestion structurels qui paraissent les mieux adaptés aux projets de locaux de télécentre, en raison précisément de leur souplesse, sont la Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) et l'association. La société publique locale, qui est exclusivement composée d'actionnaires publics comme la Société d'économie mixte locale composée majoritairement d'un actionariat public, ne semblent pas adaptées à un projet de télécentre. Quoiqu'il en soit, le recours à l'une de ces structures nécessitera une étude préalable pour choisir celle qui sera la mieux adaptée au projet envisagé.

## **La SCIC**

### **• Caractéristiques générales**

Les SCIC ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale.

Le capital social minimum est de 18 500 € en cas de SCIC sous forme de SA. Aucun minimum n'est requis si la forme SARL est choisie. Le capital est par nature variable comme pour toute société coopérative. Il autorise la mise en œuvre du principe coopératif de la porte ouverte.

Peuvent être associés d'une SCIC : les salariés de la coopérative, les personnes bénéficiant habituellement des activités de la coopérative, toute personne physique souhaitant participer bénévolement à son activité, des collectivités publiques et leurs groupements, toute personne physique ou morale qui contribue à l'activité de la coopérative. La SCIC doit comprendre au moins trois catégories d'associés (regroupés en «collèges») parmi lesquelles figurent obligatoirement des salariés et des bénéficiaires des services ou des produits de la SCIC.

Les collectivités publiques ne peuvent détenir plus de 20 % du capital. Par principe toutes les décisions prises en assemblées générales sont décidées à la majorité des votes émis, un associé disposant d'une voix, nonobstant la quote-part du capital de la SCIC qu'il détient, selon le principe «un homme, une voix».

La gouvernance de la SCIC suit les mêmes règles que celles des SARL ou des SA de droit commun. Il n'existe ainsi aucune obligation de représentativité des différents collèges au niveau des organes de direction de la SCIC, de sorte que les contraintes de gestion opérationnelle peuvent parfaitement être assumées par les représentants d'un ou deux collèges, même si l'esprit de la SCIC demeure dans la mesure du possible d'associer le plus de parties prenantes à la gouvernance de la SCIC.

#### • Avantages/Inconvénients

	Avantages	Inconvénients
<b>Objet (développement économique)</b>	Adapté aux activités de fourniture de services présentant un caractère d'intérêt général	Vocation d'intérêt collectif et caractère d'utilité sociale justifiant sa nature d'organisme à but non lucratif
<b>Gouvernance mixte</b>	Possibilité d'associer des acteurs privés et publics	Part de la participation des collectivités publiques au capital social peu élevée (20 % maximum) Détermination et gestion des collèges compliquée
<b>Personnel</b>	Droit commun (CDD et CDI), possibilité de détachement/mise à disposition des agents titulaires, voire de bénévolat	Formalisme du droit du travail pour les agents non titulaires
<b>Calendrier de mise en œuvre</b>	Issu du calendrier de constitution d'une société coopérative sous forme de SARL ou de SA selon le cas	Négociations préalables à la constitution lourdes et compliquées (détermination des collèges d'associés et de leurs droits respectifs)

## L'association

#### • Caractéristiques générales

L'association a pour objet la mise en commun par deux ou plusieurs personnes physiques ou morales de leurs connaissances ou de leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle peut donc avoir pour objet des missions d'intérêt général pour le développement économique d'un territoire puisque l'objet est licite et qu'il n'est pas prévu de partage de bénéfices.

Une association peut avoir comme membres des personnes publiques comme des personnes privées et peut donc accueillir toutes les personnes morales pressenties pour un projet de télécentre.

L'association a un fonctionnement assez souple qui relève de la comptabilité privée mais il faut faire attention au risque de gestion de fait lorsqu'elle manipule des deniers publics. En outre, certaines associations relèvent d'obligations comptables spécifiques.

L'association est régie par les principes généraux du droit civil applicables aux contrats et obligations ainsi qu'à son régime de responsabilité (responsabilité civile et pénale des sociétaires).

L'association a recours à des bénévoles ou à des salariés. S'il apparaît un lien de subordination dans les relations de travail au sein de l'association, les règles du Code du travail s'appliquent et des contrats de travail doivent être établis.

L'association doit faire l'objet d'une déclaration préalable en préfecture pour acquérir la personnalité juridique. Sa création est simple et rapide et nécessite pour les collectivités locales et leurs EPCI une délibération de l'Assemblée ou du conseil communautaire afin d'y désigner également ses représentants au sein de l'association. La procédure est beaucoup plus lourde en cas de constitution d'une association d'utilité publique qui ne sera pas nécessaire en l'espèce.

Les associations font l'objet de contrôles divers (commissaire aux comptes, juge financier + contrôles spécifiques de l'État si activité économique et/ou concours financiers de l'État ou de collectivités territoriales) qui sont approfondis dès lors que les associations perçoivent des subventions publiques.

### • Avantages/Inconvénients

	Avantages	Inconvénients
<b>Objet (développement économique)</b>	L'association organise son secteur d'activité comme elle l'entend (libre rédaction des statuts).	L'objet ne doit pas consister en un partage des bénéfices (ce n'est pas le but en l'espèce).
<b>Gouvernance mixte</b>	Possibilité d'associer des partenaires privés et publics (libre rédaction des statuts).	Précautions comptables et financières à prendre dans les associations parapubliques pour éviter la gestion de fait. Contrôle du juge financier qui a souvent identifié des dérives dans la gestion des associations parapubliques.
<b>Personnel</b>	Diversité d'origine possible.	Nécessité de conclure un contrat de travail dès lors qu'il y a un lien de subordination et fonctionne traditionnellement avec des bénévoles, ce qui est peu adapté au projet.
<b>Calendrier de mise en œuvre</b>	Souplesse et rapidité de création.	

- **L'encadrement communautaire des aides en cas d'obligations de service public.**

Si le projet de télécentre s'inscrit dans le cadre d'un service public, sous forme de DSP par exemple, la conformité du financement public du projet au regard du droit communautaire des aides d'État s'appréciera en application du dispositif aux règles particulières de financement public des Services d'intérêt économique Généraux (SIEG).

En recourant à ce régime, la collectivité confie à la société délégataire un certain nombre d'obligations de service public qu'un opérateur privé n'aurait pas à supporter dans le cadre d'une exploitation normale de son service. En contrepartie, la collectivité peut compenser strictement ces obligations par une aide financière sans que celle-ci soit considérée comme une aide d'État à condition qu'elle compense strictement les obligations de service public imposées dans le contrat.

La jurisprudence Altmark de la Cour de justice de l'Union européenne en date du 23 juillet 2003 a posé les fondations d'un régime juridique spécifique concernant les aides octroyées aux entreprises assurant un SIEG. Ainsi, la Cour de justice a considéré que les compensations de service public ne constituent pas des aides d'État au sens de l'article 107 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) si quatre critères cumulatifs sont remplis :

- L'entreprise bénéficiaire doit effectivement être chargée de l'exécution d'obligations de service public et ces obligations doivent être clairement définies.
- La base sur laquelle est calculée la compensation doit être préalablement établie de façon objective et transparente.
- La compensation ne doit pas dépasser ce qui est nécessaire pour couvrir tout ou partie des coûts occasionnés par l'exécution des obligations de service public, en tenant compte des recettes ainsi que d'un bénéfice raisonnable.
- Si le choix de l'entreprise qui assure le Service d'intérêt économique général (SIEG) n'est pas effectué dans le cadre d'une procédure de marché public permettant de sélectionner le candidat capable de fournir ces services au moindre coût, le niveau de la compensation nécessaire doit être déterminé sur la base d'une analyse des coûts qu'une entreprise moyenne, bien gérée et adéquatement équipée aurait encourus.

### **Auteurs**

Cendrine Cruzille, Région Ile-de-France

Marie-Hélène Féron, La Fonderie

Anne-Sophie Calais, IT77

Olivier Paugam, Prefecture de Paris Ile-de-France

Cédric Verpeaux, Caisse des Dépôts

Didier Céliste, Caisse des Dépôts

### **Préfecture de Paris et d'Ile-de-France**

<http://www.ile-de-france.gouv.fr/>

twitter : @comprefparisidf

### **Région Ile-de-France**

<http://www.iledefrance.fr/>

twitter : @iledefrance

### **IT77**

<http://www.it77.fr>

twitter : @IT77\_asso

### **La Fonderie**

<http://www.lafonderie-idf.fr/>

twitter : @lafonderie\_idf

### **Caisse des Dépôts**


<http://www.caissedesdepots.fr/>

twitter : @caissedesdepots

Avec la participation du cabinet PMP



Une étude conduite par le département développement numérique des territoires

 @CaissedesDepots  
[www.groupecaissedesdepots.fr](http://www.groupecaissedesdepots.fr)

