

**BIEN-VIVRE :  
CLÉ D'UN DÉVELOPPEMENT  
POUR TOUS LES TERRITOIRES**





# TABLE DES MATIERES

Avant-propos.....	4
I. Une ambition : bien vivre sur tous les territoires .....	9
1. Une nouvelle conception du territoire .....	9
1.1 - Des territoires vivants habités par des personnes concrètes .....	9
1. 2 - Des partis-pris .....	11
2. L’innovation territoriale : un objectif fondé sur des convictions.....	15
2.1 - Les individus au cœur de l’innovation territoriale .....	15
2.2 - L’innovation territoriale, un processus collectif organisé .....	16
2.3 - Donner du pouvoir d’agir aux plus vulnérables .....	17
2.4 - La création de valeur par l’innovation territoriale .....	19
II. Une innovation de rupture organisationnelle.....	21
1. Un modèle innovant de développement territorial .....	21
1.1 - La notion de « territoires innovants ».....	21
1.2 - Des territoires d’expérimentation qui appellent une profonde évolution de l’action publique.....	23
2. Un nouveau paradigme du développement.....	24
2.1 - Nourrir par le sens un projet politique et économique .....	25
2.2 - Une conception élargie de l’innovation et des modalités du développement.....	27
2.3 - Un projet de territoire fondé sur le Bien-Vivre .....	30
3. Des alliances inédites, pour repenser le rôle de chacun .....	32
3.1 - Une alliance citoyenne autour d’un « socle » d’acteurs-relais .....	33
3.2 - Des élu.e.s tiers de confiance.....	35
3.3 - La participation de la finance solidaire au financement de l’amorçage .....	36
III – Une solution novatrice globale : Citéomix .....	39
1. CITEOLAB : Un « protocole » pour construire un projet à partir d’une communauté d’acteurs aux intérêts divers .....	39
1.1 – Diagnostic et préparation de la mobilisation citoyenne (Phase 0) .....	40

1.2 – Mobilisation des acteurs par la formation-action mise au point par Crois/Sens (Phase 1)	40
1.3 – Prototypage des activités du Bien-Vivre et élargissement progressif de la mobilisation citoyenne (Phase 2)	48
1.4 – Auto-évaluation et suivi du projet de territoire (Phase 3)	52
2. CITEODEV : une « société de co-développement » comme pilote du projet de territoire	56
2.1 - Une SCIC comme instrument de gouvernance politique adapté au service des communs	56
2.2 - La mutualisation comme socle du développement par le Bien-Vivre	58
2.3 - Une structure au service de multiples projets convergents	59
3. CITEOSQUARE : un tiers-lieu du Bien-Vivre qui permet la mise en œuvre des trois engagements de Crois/Sens	61
3.1 - Un cahier des charges immobilier co-construit les acteurs locaux	61
3.2 - Une programmation du tiers-lieu qui repose sur des activités favorables au Bien-Vivre	65
3.3 - Un cercle financier vertueux qui repose sur une double structure	68
CONCLUSION	72
Annexes	76
Annexe 1 : Qu'est-ce que le Bien-Vivre ?	76
Annexe 2 : Compter autrement	80
Annexe 3 : Le bénévolat comme contribution au Bien-Vivre	82

# AVANT-PROPOS

Face au mécontentement d'une partie de la population <sup>(1)</sup> et à ses effets <sup>(2)</sup>, il n'est plus possible de concevoir le développement économique indépendamment du développement social et des conditions de vie sur l'ensemble du territoire. Comme le Conseil d'analyse économique (CAE) l'a récemment souligné <sup>(3)</sup>, le malaise s'explique davantage par la dégradation générale du niveau de vie sur les territoires concernés (éloignement des services publics et privés, déclin de l'emploi local, hausse des impôts locaux, ...) que par les situations économiques personnelles. Le CAE a donc appelé l'État à centrer son action sur l'amélioration de la qualité de la vie et sur la diminution du mal-être des habitants des territoires non-métropolitains, plutôt que de continuer à prescrire des normes et des équipements.

Les clivages sociaux et territoriaux générés par la désindustrialisation et par la métropolisation des flux, aggravés par la raréfaction des crédits publics et les effets du dérèglement climatique, imposent une remise en cause de la conception dominante d'un développement économique inspiré, à partir des années 1980, de la pensée académique de l'École de Chicago. En l'absence de « *ruissellement* » de la richesse créée dans des métropoles mondialisées, grâce aux innovations technologiques des *start ups* et aux « *classes créatives* » <sup>(4)</sup> qui y vivent, les coalitions sociologiques qui ont structuré les « Trente Glorieuses » se sont effritées et la société française, déjà caractérisée comme une « *société de la défiance* » <sup>(5)</sup>, s'est *archipelisée* <sup>(6)</sup>. Il est urgent de répondre aux besoins des plus vulnérables.

---

<sup>1)</sup> abstention massive aux élections et votes protestataires, Gilets Jaunes, explosions de colères, incivilités, ...

<sup>2)</sup> repli sécuritaire et identitaire, désaffiliation politique et sociale, démission de soignants et d'enseignants, ...

<sup>3)</sup> Yann Algan, Clément Malgouyres et Claudia Senik, *Territoires, bien-être et politiques publiques – CAE – Note n°55 (Janvier 2020)*

<sup>4)</sup> Richard L. Florida, *The rise of the creative class, New York, Etats-Unis d'Amérique : Basic Books. (2002)*

<sup>5)</sup> Yann Algan, Pierre Cahuc et André Zylberberg - *La Fabrique de la défiance... (Comment s'en sortir) -- Albin Michel (2012)*

<sup>6)</sup> Jérôme Fourquet – *L'archipel français, naissance d'une nation multiple et divisée - Seuil (2019)*

Chômeurs, travailleurs pauvres, femmes seules avec enfants, personnes en situation de handicap, etc... perdent espoir face aux difficultés rencontrées, alors que les défis globaux semblent insurmontables (crise climatique, automatisation de la production, dématérialisation des procédures et des échanges, ...), que la précarisation ne cesse de s'étendre (ubérisation de l'emploi, chômage, emplois atypiques, stagnation des salaires, crise du logement, ...) et que les inégalités s'aggravent et se cumulent. Les inégalités sociales et économiques mais aussi culturelles (absence d'offres et d'équipements, ...) et urbaines (éloignement des services publics, déserts médicaux, gentrification, ...) affaiblissent chaque jour un peu plus les liens sociaux et la solidarité. La concentration sociale et territoriale des inégalités et l'absence de perspectives et de moyens d'agir sont d'autant plus vivement ressenties que les réseaux sociaux et autres moyens de communication ne laissent rien ignorer des moyens et modes de vie des autres composantes de la population (notamment des privilégiés), qu'ils voient la démocratie de son sens et créent une inégalité supplémentaire : l'inégalité politique de fait.

Il y a donc urgence à construire un nouveau modèle de développement économique et social, mais aussi politique et écologique, ancré dans les territoires : un modèle de développement où l'humain retrouve toute sa place, en faisant passer la satisfaction des besoins essentiels des habitants avant la création d'une richesse « appropriée » par quelques-uns, et l'inclusion économique et sociale des personnes les plus vulnérables avant l'excellence et le prestige de certains. Un modèle, facteur de cohésion sociale et territoriale, dont l'objectif stratégique est la reconquête par l'ensemble des individus de leurs conditions de vie et de leur avenir.

L'enjeu est central : quel projet peut permettre de faire à nouveau société et de contrarier la montée du populisme ? Le modèle proposé par Crois/Sens repose sur

un livre manifeste « *Territoire et innovation* » (7), résultat des enseignements d'une étude-action ayant pour objet l'analyse des liens entre territoire et innovation sur sept territoires aux caractéristiques significativement différentes (8). Ce livre avait pour objet de faire évoluer la conception des politiques publiques d'aménagement et de développement du territoire, en contre-point des premiers effets de la métropolisation qui se sont vite révélés économiquement et territorialement discriminants : pôles de compétitivité sur le modèle importé des *clusters*, concurrence de plus en plus vive entre les territoires dans le cadre de la mondialisation, etc.

Les débats associant douze chercheurs et douze praticiens du développement des territoires en trois séminaires ont conduit à lier le développement des territoires à une conception élargie de l'innovation, applicable au développement de tous les territoires, à la différence de la conception techno-industrielle des *clusters*. Il en résulte une conception de l'innovation qui repose sur la capacité à mobiliser les acteurs d'un territoire sur les besoins sociétaux de ce territoire et sur les moyens d'y répondre, mais également à fédérer l'ensemble des acteurs du territoire (acteurs privés et acteurs publics, y compris les acteurs institutionnels) en un réseau coopératif structuré : la société de co-développement. L'objectif de cette alliance d'acteurs est triple :

- répondre aux besoins exprimés par les habitants ;
- assurer la stabilité de la démarche par son ancrage dans le territoire ;
- garantir la continuité du développement du territoire par un renouvellement des idées porteur de nouvelles activités, en réponse aux nouvelles attentes et à de nouveaux besoins.

---

7) Marc Desforges, Frédéric Gilli et Vanessa Cordoba – *Territoires et innovation - La Documentation Française, DATAR, coll. Travaux n°17, (2013)*

8) Lancée en 2009 par l'ex-DATAR, l'ANR et la Caisse des Dépôts et Consignations

Cette conception a été mise à l'épreuve pendant plusieurs années sur un territoire des Vosges, fragilisé par le déclin industriel et représentatif des territoires où s'est exprimée la colère des « Gilets Jaunes ». Les projets et opérations menés ont permis l'apprentissage d'un travail de co-construction patiente qui a permis de franchir une nouvelle étape au regard de ce qui est la pierre angulaire de la démarche : la quête d'une *alliance citoyenne*, ciment indispensable à la remobilisation de tout type de territoire. Il en résulte la construction progressive d'une méthode permettant d'atteindre l'objectif d'un développement plus durable des territoires : c'est-à-dire dans le respect des caractéristiques (physiques, historiques, sociologiques, géostratégiques, etc.) de chacun des territoires dont les habitants souhaitent retenir ce modèle, ainsi que du contenu du projet de développement qu'ils décident d'adopter.

Notre objectif n'est *in fine* pas tant le « développement » d'un territoire que la transformation progressive de ce territoire en véritable *territoire de vie auto-organisé*, socialement et économiquement inclusif. Cela suppose une vision partagée de son avenir par l'ensemble des acteurs et, plus particulièrement, la mise en capacité d'agir de ses habitants afin qu'ils deviennent les co-acteurs d'un projet collectif de développement bénéficiant à tous et à toutes.

Un tel objectif peut paraître utopique. Il repose en effet sur une méthodologie exigeante : la construction progressive de groupes d'acteurs ayant des valeurs communes pour créer les conditions d'une alliance autour d'un projet commun, entre des citoyens ayant des visions différentes de l'avenir de leur territoire.

Les outils utilisés pourront paraître classiques (SCIC, business plan, etc.). L'effet de système lié à leur mise en œuvre tout au long d'un processus appelé « protocole » et l'effort de *mise en capacité d'agir* des citoyens par des outils simples et conviviaux n'en constituent pas moins une vraie rupture organisationnelle. Il n'est en effet pas fréquent que les citoyens et les citoyennes d'un territoire s'autorisent à imaginer et à construire un nouveau modèle de développement économique, social, politique et écologique, ancré dans leur territoire, *par une méthode globale* ayant pour objet de permettre à l'ensemble de la population de *bien vivre* sur ce territoire : ce qui relève finalement d'une *gouvernance politique*.

Les différents outils que nous avons développés - comme la plupart des réponses apportées aux différents enjeux, problèmes et difficultés rencontrés lors de la définition, puis de la mise en œuvre, d'un projet de territoire de vie - seront rendus accessibles selon les principes de l'innovation ouverte. Tout groupe de citoyens et citoyennes aspirant à devenir acteurs et actrices de leur propre territoire pourra ainsi trouver des réponses aux questions qu'ils ou elles se posent et en expérimenter les modalités selon un principe d'autonomie guidée. Les principes et les références sont déjà disponibles sur un Wiki <sup>(9)</sup> afin d'être utiles à tous et à toutes et les supports pédagogiques seront, à terme, partagés librement.

---

<sup>9)</sup> <http://labodubienvivre.crois-sens.org/index.php/2019/11/18/le-wiki-du-labo-du-bien-vivre/>

# I. UNE AMBITION : BIEN VIVRE SUR TOUS LES TERRITOIRES

**P**our Crois/Sens, il ne peut y avoir de vision renouvelée du territoire hors des personnes qui y habitent. Ce sont en effet les habitants des territoires qui en font la singularité : ils en constituent la ressource première et ce sont eux qui en développent les atouts particuliers. Le territoire devient alors le support d'une approche globale de l'humain autour du concept de « Bien-Vivre » et ce concept est le moteur d'une innovation territoriale collective centrée sur les individus.

## 1. Une nouvelle conception du territoire

### 1.1 - Des territoires vivants habités par des personnes concrètes

« *Portion humanisée de la surface terrestre* » pour les uns, support physique de la vie et de l'activité humaines organisées par un « *agencement de ressources matérielles et symboliques capables de structurer les conditions pratiques de l'existence d'un individu ou d'un collectif social et d'informer en retour cet individu ou collectif sur sa propre identité* » pour d'autres <sup>(10)</sup>, le « territoire » désigne communément un sous-ensemble de taille variable du territoire national, dont il se distingue par un certain nombre de spécificités

---

<sup>10)</sup> Direction Jacques Lévy et Michel Lussault - Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés - Belin (2003)

héritées de son histoire, en même temps qu'il en est constitutif et qu'il en dépend.

Après la grande période d'aménagement et de réorganisation du territoire national par la modernisation des équipements et des infrastructures (1950-1970), l'accent est mis - sous le triple effet de la crise industrielle, de l'ouverture des frontières (Marché Commun) et de la décentralisation - sur le développement local, au bénéfice principal des espaces en grande difficulté (1970 - fin des années 1980). La tension entre le local et le global qui apparaît au cours des années 1990, sous l'effet de la mondialisation et des ruptures qui en résultent (métropolisation, archipellisation, creusement des inégalités, etc.), oriente l'attention vers les différents « milieux territoriaux ». On parle alors de développement territorial au sens d'un mode de développement plus global, où les enjeux économiques, les préoccupations sociales, les possibilités et les ressources écologiques doivent être pensés ensemble par les différents territoires dont le rôle est de plus en plus important.

Mais la conception des territoires, progressivement différenciés par des dispositifs publics construits sur une typologie fonctionnelle conçue d'en haut (métropoles, villes moyennes, pays, petites villes, politique de la ville, etc.), reste technocratique. Elle ne dit rien de la vie des gens qui y habitent, de leurs besoins et de leurs aspirations, ni de la prise en compte de ceux-ci par les élus des circonscriptions politico-administratives dans lesquelles les territoires s'inscrivent. Or, il ne peut y avoir de cohésion sociale et territoriale sans satisfaction des besoins essentiels de tous les habitants, sur quelque territoire que ce soit.

Ce constat vaut particulièrement pour les territoires qui ne bénéficient pas des grands flux métropolitains de croissance, a fortiori lorsqu'ils en subissent les effets négatifs. Les enjeux et les défis de la mondialisation et la conception néolibérale des relations économiques et sociales qui l'accompagne ont largement occulté ce qui devrait être la base de toute action publique, qu'elle soit locale ou nationale : répondre, territoire par territoire, aux besoins premiers de l'ensemble de la population qui y vit (alimentation, santé, emploi, logement, ...)

ce qui suppose, d'une part d'avoir clairement identifié ces besoins - après avoir cherché à les connaître - d'autre part que ces besoins aient pu être formulés dans des conditions permettant une libre et claire expression de toutes celles et tous ceux qui vivent là.

Pour Crois/Sens, la France est constituée de territoires vivants, habités par des personnes concrètes, aux besoins et aux aspirations diversifiés compte-tenu des caractéristiques géo-physiques, sociales, historiques, culturelles, etc. de ces territoires.

Chaque territoire est unique, potentiellement constitutif en lui-même d'un réseau de valeur et générateur d'un certain nombre de chaînes de valeur particulières dans les différents domaines inhérents à la qualité de vie des habitants sur ce territoire. Il ne saurait donc y avoir de formule standard, conçue « hors sol », plus ou moins uniformément applicable. La construction d'un projet de développement d'un territoire doit en effet tenir compte, à chaque étape, des particularités (produit de l'histoire) et des dynamiques économiques et institutionnelles (de coopération comme de pouvoir) dans lesquelles le territoire s'inscrit, qu'il s'agisse de l'approche méthodologique ou des leviers d'action sur le territoire.

## 1. 2 - Des partis-pris

### 1 - Tous les territoires ont des atouts à valoriser

Pour Crois/Sens, il n'y a pas de territoire sans potentiel : même ceux qui - à l'écart des grands flux métropolitains - n'ont aucun capital propre de ressource dite « stratégique » au regard des critères économiques habituels, axés sur la croissance du Produit intérieur brut (PIB) plutôt que sur l'Indicateur de développement Humain (IDH) par exemple. Il n'y a que des territoires démobilisés, à remobiliser à partir de leurs propres ressources. En effet, tous les territoires ont des « bouquets » de compétences et de savoir-faire, plus ou moins utilisés et plus ou moins connus, dont les habitants et les responsables institutionnels n'ont pas toujours conscience. Et tous les territoires ont des habitants : avec des besoins, des aspirations et des envies, mais aussi des idées

« pour faire ». Certains sont à coup sûr prêts à s'impliquer dans la constitution d'un collectif local, « socle » structurant pour le développement du territoire au sens le plus large, a fortiori lorsque leurs intérêts individuels sont pris en compte dans la dynamique collective.

Détecter les talents et atouts d'un territoire et amener ses habitants à les mettre en perspective suppose de repenser le développement des territoires au prisme de l'innovation, notion d'ordinaire abusivement limitée au seul domaine de l'innovation technologique. Quels que soient les atouts extérieurs sur lesquels un territoire peut éventuellement s'appuyer et les bénéfices qu'il peut en retirer, le territoire doit d'abord trouver en lui-même les ressources de la fonction première de son développement - qui est de permettre à tous les habitants de « bien » y vivre par des réponses adaptées aux besoins de chacun et de chacune - au lieu d'entrer en compétition avec d'autres territoires pour être le plus grand, le plus beau, le plus fort ....

Un territoire doit, en quelque sorte, être sa propre ressource, ce qui ne va pas sans une véritable innovation bien éloignée - par son objet et sa méthode - du modèle dominant de création de richesse ! C'est particulièrement vrai des territoires sans attrait particulier au regard de ce modèle (villes moyennes, territoires ruraux, etc.) mais cela vaut également pour certains territoires métropolitains qui, aussi attractive que soit la métropole, ne bénéficient pas également (voire pas du tout) de la réputée « dynamique métropolitaine », territorialement et socialement clivante : notamment les quartiers dits de la « politique de la ville ». Contrairement à un discours prégnant, il est généralement vain – en tous cas peu productif – pour un territoire sans avantages comparatifs propres au regard de l'économie mondialisée, d'essayer de se raccrocher plus ou moins artificiellement à une métropole (ou à une zone touristique par exemple) comme à une potentielle locomotive. Une telle stratégie, si elle peut bénéficier à une partie de la population (au demeurant peu présente au quotidien sur ces territoires : investisseurs, « classes créatives », commerçants, etc.), ne peut constituer le socle du développement de ces territoires au sens où nous l'entendons, tant les logiques de

développement (création de richesse d'un côté, réponse aux besoins non satisfaits des habitants de l'autre) sont différentes.

Qu'on ne se s'y trompe pas : il ne s'agit pas tant de construire un modèle alternatif au modèle dominant des métropoles et autres *smart-cities* que d'apporter une réponse aux territoires en difficulté économique et sociale, par la mobilisation des ressources sous-estimées dont ils disposent localement et de développer une économie locale complémentaire des circuits de la mondialisation grâce à un projet collectif de gestion de ces ressources : projet créateur de lien social car fondé sur la mobilisation des habitants. L'objectif intermédiaire – et non le moindre – étant de restaurer un climat de confiance collective, à partir d'un socle d'acteurs, par la mise en débat des atouts et compétences présents sur le territoire.

## 2 - Le Bien-Vivre comme principe actif des territoires de vie

« Bien vivre », c'est accéder à une certaine qualité de vie à une échelle collective - et non seulement individuelle - sur un territoire donné. A la différence du bien-être, le « bien-vivre » intègre des choix sociaux qui permettent d'améliorer la qualité de vie de chacun et de chacune sur ce territoire, en interaction avec le milieu de vie, ce qui intègre une dimension écologique et le souci des générations futures (cf. Annexe 1 : Qu'est-ce que le Bien-Vivre ?). Ce n'est donc pas un « état » (comme le bien-être), mais un principe d'organisation et d'action qui vise l'amélioration des conditions de vie de l'ensemble de la société, y compris des personnes les plus vulnérables (personnes en grande précarité, éloignées de l'emploi, en situation de handicap, migrants, ...).

Cette approche globale des conditions de vie s'étend à tous les domaines de la vie d'un individu, en commençant par la santé (globale) au sens de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) <sup>(11)</sup>. Objectif fédérateur, la notion de

---

<sup>11)</sup> « La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (<https://www.who.int/fr/about/governance/constitution>)

« Bien-Vivre » diffère cependant d'un individu à l'autre, d'un territoire à l'autre : le Bien-Vivre comporte en effet une dimension individuelle (contraintes personnelles, histoire individuelle, compétences et formation de chaque individu) autant que collective (influence des conditions socio-économiques du territoire sur l'intensité du lien social). Les représentations propres à chacun et chacune de ce qu'il ou elle entend par « bien vivre » doivent être confrontées lors d'un processus de délibération, encadré et assumé, pour pouvoir construire une vision commune sur le territoire. Neuf domaines ont ainsi été identifiés, de façon volontairement large pour permettre aux habitants mobilisés de tout territoire - à commencer par le « socle » des primo-mobilisés - de se les approprier et de construire leur propre conception du Bien-Vivre : accès à l'information, alimentation, autonomie et vie sociale, environnement, éducation et formation pour tous, habitat, loisirs et culture, mobilité, santé et sport.

Face à la multiplication des défis contemporains, il est indispensable – pour pouvoir créer les conditions d'un Bien-Vivre largement partagé, car fondé sur une croissance ayant plus de sens - d'inventer de nouveaux modèles d'organisation territoriale et de mettre en place une nouvelle forme de mobilisation citoyenne. Dans cette perspective, le territoire apparaît comme le lieu d'une alliance possible entre acteurs locaux pour co-construire, sur la base des atouts du territoire qu'ils auront identifiés, leurs propres réponses aux besoins et aux attentes exprimés afin que chacun puisse – avec tous et toutes – accéder au Bien-Vivre.

## 2. L'innovation territoriale : un objectif fondé sur des convictions

### 2.1 - Les individus au cœur de l'innovation territoriale

Pour Crois/Sens, les individus sont au cœur de l'innovation en raison des idées qu'ils portent et le territoire est l'espace physique et temporel où les intérêts particuliers peuvent le mieux cristalliser autour d'enjeux (économiques, sociaux, etc.) partagés. Le choix fédérateur du Bien-Vivre comme axe structurant du développement d'activités économiques, sociales, culturelles ou de loisirs et de la mobilisation des habitants d'une part, l'expérimentation de nouveaux modèles de développement, fondés sur un rapport innovant au territoire d'autre part, offrent un cadre propice à l'implication des habitants.

Les citoyens connaissent en effet mieux que quiconque les besoins et les attentes des habitants et ils ont souvent des idées précises sur la (meilleure) façon de les combler : d'où les réponses vraiment innovantes qu'ils peuvent formuler face aux problèmes économiques et sociaux de territoires aussi diversifiés que les besoins de leurs habitants. Ils peuvent de ce fait être porteurs d'innovation économique, sociale, démocratique, etc. et s'engager sur un projet collectif, pour autant que des dispositifs leur ouvrent la possibilité de décider très concrètement de leur vie.

L'implication des citoyens ne peut cependant aller jusqu'à l'élaboration d'un *business model* formalisé et chiffré, compétence à laquelle ils ne sont pas tous formés. Ils peuvent en revanche contribuer à la rédaction d'un cahier des charges « citoyen », dont la traduction opérationnelle par des spécialistes doit être validée par les citoyens concernés afin d'éviter toute dérive et, le cas échéant, d'en permettre la rectification.

L'innovation est d'autant plus productive, sur le fond comme dans la forme, qu'elle mobilise sur des projets concrets, bien au-delà des acteurs traditionnels de l'économie de ce territoire : les habitants volontaires mais aussi les différents acteurs qui interviennent sur le territoire et qui se sentent concernés (entreprises, organismes sociaux, collectivités territoriales, etc.). Les réseaux de

valeur porteurs de croissance pour un territoire reposent ainsi sur la communauté des acteurs qui ont pu être fédérés dans la diversité de leurs intérêts particuliers, dès lors qu'ils sont soudés par un objectif supérieur de création de valeur : sociale, culturelle, écologique, etc. et non seulement commerciale, même si cette dimension ne doit pas être sous-estimée.

La réunion d'une diversité et non d'une similarité d'intérêts est en effet - contrairement à une idée reçue - la meilleure garantie de pérennité des projets en raison du large spectre de projets potentiellement innovants qu'elle offre mais aussi des perspectives de renouvellement qu'elle ouvre. La pérennité de la démarche peut toutefois se révéler fragile, si les projets ne correspondent pas aux besoins et aux attentes des habitants et s'ils n'ont pas été démocratiquement définis dans leur objet, leur étendue, les moyens mobilisés, etc.

## 2.2 - L'innovation territoriale, un processus collectif organisé

L'innovation territoriale est nécessairement l'aboutissement d'un processus collectif, dans la mesure où celui-ci favorise l'appropriation des enjeux par les acteurs du territoire et crée de la confiance entre eux, à rebours de la « *société de défiance* » réputée caractériser la société française<sup>(12)</sup>. Et si le besoin collectif est clairement établi et partagé, les collectivités territoriales et les entreprises impliquées dans le travail collectif pourront le transformer en activités durables et inclusives, attachées au territoire car construites à partir de l'expression des besoins, de la valorisation des compétences et des savoirs locaux ainsi que des spécificités (physiques, culturelles, démographiques, sociologiques, etc.) du territoire.

---

<sup>12)</sup> *La Fabrique de la défiance... (Comment s'en sortir)*, op. Cité

A l'inverse, toute démarche de développement qui ne s'appuierait pas sur l'expression collective organisée des habitants, mais de certains d'entre eux seulement, ne peut apporter de réponse aux besoins essentiels du territoire, au sens d'une analyse partagée des différents besoins au regard des enjeux de cohésion sur ce territoire. N'engageant pas tous les habitants et autres acteurs, dans sa définition comme dans sa mise en œuvre, une telle démarche pourrait contribuer au bien-être d'une partie des habitants, mais non au Bien-Vivre sur le territoire, lequel implique une mise en capacité d'agir ensemble de tous les habitants. Surtout, n'engageant que certains des habitants et acteurs du territoire, sur un mode plus classique, elle serait moins porteuse d'innovation et de cohésion.

Il est indispensable à cet égard que ceux qui pensent détenir un savoir (institutionnels, élus, militants politiques ou autres) reconnaissent - quelle que soit la base de leur légitimité (technicité, fonction administrative, mandat électif, etc.) - la nécessité d'écouter les autres groupes sociaux présents sur le territoire et acceptent de considérer les différents points de vue exprimés comme représentatifs d'intérêts locaux également légitimes, afin de parvenir à un socle commun d'analyse et de projet véritablement inclusif.

L'innovation territoriale repose donc sur la construction d'un « socle » actif de personnes bienveillantes en qui les habitants ont confiance et qui peuvent réguler les désaccords de fond ou de méthode - voire les oppositions et les conflits - sans imposer leur propre point de vue, quelles que soient les tensions qui peuvent naître de la conception du projet ou des aléas de sa mise en œuvre.

## 2.3 - Donner du pouvoir d'agir aux plus vulnérables

La démarche ne se résume cependant pas au projet d'un groupe d'habitants en quête de sens, aussi motivés soient-ils, au risque de l'entre-soi qui pourrait en résulter : en cas, par exemple, de participation majoritaire de représentants des habituels groupes dominants (CSP+ majoritairement blanches et masculines) ou de retraités, ou encore de citoyens en fin de vie active préparant leur retraite et

porteurs d'un projet ne correspondant pas aux besoins du plus grand nombre ou n'y apportant pas de réponse accessible à tous. L'objectif, ambitieux, de la démarche que nous proposons est en effet d'amorcer puis de construire et développer ce que peut être une représentation du Bien-Vivre partagée par l'ensemble des habitants sur un territoire donné, y compris celles et ceux qui vivent les situations les plus difficiles (chômeurs de longue durée, mères isolées, personnes en situation de handicap, migrants, etc.). Pour ces derniers, l'accès aux produits et services du Bien-Vivre passe par un niveau de prix en rapport avec leurs moyens voire, en l'absence de moyens financiers, par un système organisé d'échanges de biens, de services et d'activités.

L'implication dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet (via leurs tiers de confiance : associations, entreprises d'insertion, etc.) des représentants des populations en difficulté présentes sur le territoire - souvent (auto)tenues à l'écart des dispositifs participatifs - est essentielle. Elle permet de vérifier que les activités du Bien-Vivre qui sont créées bénéficient bien au plus grand nombre : comme clients, grâce aux prix accessibles permis par la mutualisation des services et des activités, mais aussi comme bénéficiaires des emplois créés. La création d'activités dans les domaines du Bien-Vivre est en effet source d'emplois facilement accessibles, voire d'évolution en emploi et de qualification pour les personnes concernées.

Au-delà du bénéfice individuel qu'elles peuvent retirer d'une telle démarche, les personnes en difficulté se donnent – en innovant avec l'ensemble des citoyens – un nouveau pouvoir d'agir au sein du collectif. Les chantiers auxquels les activités du Bien-Vivre donnent lieu permettent en effet aux habitants et aux habitantes les plus éloigné.e.s de l'emploi de tester leurs aptitudes ainsi que les activités qui ont leurs préférences dans plusieurs domaines. Les intéressé.e.s peuvent ainsi reprendre confiance et regagner l'estime de soi par la reconnaissance sociale liée au rôle qu'elles ou ils vont jouer dans la mise en œuvre du projet collectif de territoire.

## 2.4 - La création de valeur par l'innovation territoriale

Il y a vingt ans, les collectivités territoriales et les PME étaient noyées dans la mondialisation et subissaient complètement les décisions des grands groupes. Les territoires, réduits à des réserves de main d'œuvre, n'étaient guère distingués que par les salaires pratiqués, la productivité des entreprises et le niveau d'infrastructures. Aujourd'hui, la création de richesse est certes toujours majoritairement contrôlée par les groupes multinationaux, les savoirs et savoir-faire du monde entier sont toujours appréhendés en fonction de leur inscription (ou non) dans des chaînes de valeur globales et les institutions politiques ont toujours autant de mal à définir des politiques économiques pertinentes et à en maîtriser les effets.

Mais les temps ont changé : la création de valeur n'est plus uniquement liée à l'innovation technologique et industrielle et les enjeux écologiques redonnent de la valeur au local. D'autres formes d'innovation sont reconnues (innovation sociale, financière, culturelle, organisationnelle, démocratique, d'usage, de marché, etc.) dont les usagers sont de plus en plus parties prenantes quand ils ne sont pas au cœur du processus. Les territoires eux-mêmes peuvent être au cœur de l'innovation, comme le montre l'expérimentation « Territoire zéro chômeur », et non de simples supports physiques, comme dans le cas des pôles de compétitivité par exemple.

Cette évolution a conduit Crois/Sens à élargir la grille d'analyse des enjeux de l'innovation <sup>(13)</sup> et à revoir la conception même du développement des territoires dans ses formes et ses modalités, jusqu'à une véritable innovation de rupture : *l'innovation territoriale*, pour articuler territoire et innovation au service d'un développement humain autant qu'économique et social.

---

<sup>13)</sup> Marc Desforges, Frédéric Gilli et Vanessa Cordoba – *Territoires et innovation* - La Documentation Française, DATAR, coll. Travaux n°17 (2013)

Fondée sur la satisfaction des besoins et des attentes exprimés par les habitants d'un territoire dans les domaines qui sont essentiels pour y « bien vivre » (alimentation, santé, logement, mobilité, éducation, culture, loisirs...), la création de valeur par des activités liées au développement du Bien-Vivre est fonction de la *mise en capacité* des habitants à s'organiser entre eux, afin d'y construire véritablement leur avenir.

Intrinsèquement organisationnelle, l'innovation territoriale est structurellement génératrice d'innovations dans trois domaines - social, économique et environnemental - qu'elle articule, au gré des projets des habitants de chaque territoire, aux différentes échelles (communale, intercommunale, cantonale, régionale) utiles pour eux et pour le développement de leurs projets : en fonction de l'histoire, des caractéristiques géographiques et du potentiel géostratégique de ce territoire dans son environnement à ces différentes échelles.

Pour atteindre cette ambition, une innovation de rupture organisationnelle doit permettre de créer des « alliances » inédites entre les parties prenantes au service de territoires innovants (partie II). La mise en œuvre de cette proposition est aujourd'hui amorcée à travers une première expérimentation opérationnelle : CITEOMIX (partie III).

## II. UNE INNOVATION DE RUPTURE ORGANISATIONNELLE

**C**onstruire collectivement un projet fondé sur les déterminants du Bien-Vivre, qui transcende les groupes d'intérêts locaux par une implication des citoyens et des citoyennes dans le changement, peut sembler une douce utopie tant tout changement est habituellement clivant. Il ne s'agit cependant pas d'un modèle abstrait. Élaboré au fil d'expérimentations concrètes, le modèle de développement en commun proposé par Crois/Sens repose aujourd'hui sur une méthode rigoureuse aux objectifs non standardisés et sur un ensemble d'outils éprouvés mais souples.

### 1. Un modèle innovant de développement territorial

#### 1.1 - La notion de « territoires innovants »

Aboutissement d'années de recherche, de débats et d'expérimentations, l'expression « territoires innovants » est le condensé de la conception du développement des territoires progressivement élaborée au fil de nos expérimentations, afin de redonner des perspectives aux territoires dévitalisés ou relégués et de faire évoluer la conception des politiques publiques d'aménagement et de développement du territoire dans le contexte de la mondialisation <sup>(14)</sup>.

---

<sup>14</sup>) cf. *Territoires et Innovation - op. cité -*

## 1 - Un modèle économique et organisationnel inédit

La notion de *territoire innovant* renvoie intrinsèquement à des territoires qui savent s'organiser pour hybrider les savoirs et faire converger les acteurs à partir des ressources et des compétences locales qu'ils ont eux-mêmes identifiées, afin de créer de la valeur et de produire des biens et des services correspondant aux besoins de la population et accessibles à tous et à toutes.

La stratégie d'initialisation du développement que nous proposons consiste donc, logiquement, à révéler et à mettre en valeur les capacités des acteurs locaux à devenir eux-mêmes les moteurs de l'innovation locale, afin de créer les conditions d'une mise en capacité de la population à faire éclore ou à attirer les talents les plus divers.

Cet objectif, réaliste et ambitieux à la fois, suppose un modèle économique et organisationnel inédit, à savoir une société de co-développement de droit privé reposant sur un partenariat public-privé qui associe les citoyens : la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) notamment.

## 2 - Des territoires en rupture avec les offres existantes

Les « territoires innovants » sont par ailleurs des territoires qui - en rupture stratégique avec les offres existantes de produits standardisés dans le contexte d'une concurrence mondialisée - choisissent de créer leur « Océan bleu »<sup>(15)</sup> dans leur propre champ d'influence : c'est-à-dire créer leur propre espace de marché, à partir d'une expérience de consom'acteurs singulière.

La pluralité et la diversité des acteurs présents sur un même territoire offrent en effet, à celles et ceux qui font le choix du Bien-Vivre comme axe stratégique de leur développement, une véritable opportunité pour la création d'espaces stratégiques nouveaux : à l'échelle de leur territoire proche dans un premier temps, à une échelle potentiellement élargie dans un second temps.

---

<sup>15)</sup> W.C. Kim et R. Mauborgne - *Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques* – Pearson Education – London (2010)

### 3 - Une démarche territoriale acceptée car co-construite

Un « territoire innovant » résulte par ailleurs d'une démarche territoriale acceptée, car co-construite par les acteurs qui sont parties prenantes de ce territoire et auxquels la démarche collaborative ouvre la possibilité de capter un espace de marché émergent - ou de participer à des réseaux plus larges de création de valeur - dans de bonnes conditions.

## 1.2 - Des territoires d'expérimentation qui appellent une profonde évolution de l'action publique

### 1- Un outil politique de structuration du processus d'innovation au service du développement des territoires

La notion de « territoires innovants » est un outil politique de structuration du processus d'innovation - au sens où il s'agit d'une action structurelle inédite de transformation des conditions de vie de l'ensemble des habitants d'un territoire - ayant pour objectif de permettre à tous et à toutes de « bien vivre » ensemble sur ce territoire, selon les modalités et au rythme d'avancement collectivement décidés. C'est un processus qui engage nécessairement tous les acteurs du territoire (acteurs économiques et sociaux mais aussi institutionnels) ainsi que tous les habitants, organisés ou non. C'est enfin un processus qui appelle une gouvernance particulière, à finaliser selon les particularités de chaque territoire et pour la longue durée.

C'est aussi, et peut-être surtout, une organisation *ad hoc* qui permet de fédérer les acteurs locaux autour d'une démarche d'innovation, démarche qui contribue à redéfinir le territoire par les liens fonctionnels que les acteurs établissent entre eux ainsi que par le périmètre de leur projet stratégique.

### 2 - Une démarche d'innovation économique et organisationnelle fondée sur la notion de partenariats

Les « territoires innovants » sont, de fait, des territoires d'expérimentation économique et organisationnelle, puisqu'ils supposent l'identification d'espaces

de marché inédits et l'émergence de modèles adaptés aux particularités et aux besoins de chacun des territoires concernés et de leurs entreprises. Territoires d'expérimentation, ils le sont également par la mise en œuvre d'un modèle économique et organisationnel qui ne peut être pleinement réalisé sans une profonde évolution de l'action publique. A la notion hiérarchique « d'administration », est en effet substituée celle de « partenariats » entre acteurs publics, acteurs privés et citoyens, selon un modèle à imaginer <sup>(16)</sup> : des partenariats divers, construits dans le cadre d'une communauté de projet de développement (dont le régime et les contours sont en cours de définition).

Les « territoires innovants » sont en ce sens des territoires d'expérimentation d'un nouveau modèle de développement territorial mais également, d'une certaine façon, de la notion de *démocratie territoriale*, moins exclusive que la démocratie représentative en vigueur et moins frustrante que les formes de la démocratie participative que nous connaissons. Celle-ci est en effet la plupart du temps limitée, dans ses formes actuelles, à des avis sur des objets ou des projets prédéfinis, dont les observations ou préconisations sont souvent loin d'être suivies d'effet.

## 2. Un nouveau paradigme du développement

L'expérience nous l'a appris : on peut créer des emplois sur un territoire sans projet de développement d'ensemble (économique, social et culturel) impliquant les habitants : de l'extérieur en quelque sorte. On n'y parvient pas partout et, quand on y parvient, les emplois créés ne peuvent souvent être pourvus que par certaines catégories d'habitants (généralement qualifiés, voire les plus qualifiés).

L'expérience nous a par ailleurs permis de vérifier qu'en France - contrairement aux États-Unis ou en Allemagne par exemple – la construction collective d'un sens commun, dépassant l'intérêt propre des projets innovants, est un préalable à

---

<sup>16)</sup> CF. <https://Blogs.Alternatives-Economiques.Fr/Desforques/2021/07/02/Des-Elus-D-Un-3eme-Type-Pour-Des-Territoires-Innovants>

l'action : un « détour utopique » en quelque sorte (17) pour parvenir à l'objectif commun de Bien-Vivre, pour les consom'acteurs comme pour les co-producteurs.

On constate surtout, dans le contexte accéléré de globalisation et de métropolisation des vingt dernières années, que ces emplois ne sont pas implantés de manière durable : dès que la rentabilité financière n'est plus optimale, ils partent. Les investisseurs « mondialisés » sont en effet de plus en plus sélectifs quant à la localisation de leurs établissements. Mis en concurrence au regard des stratégies de compétitivité internationale des entreprises, tous les territoires n'offrent pas des conditions également favorables au développement d'activités et n'ont pas les mêmes chances de création exogène ou de maintien d'emplois facilement délocalisables. La création et la pérennité de tels emplois sont donc qualitativement et quantitativement déterminées par les évolutions technologiques, par la financiarisation de l'économie et la globalisation des échanges.

Fondamentalement, une telle conception fait dépendre le développement des territoires et les conditions de vie des populations qui y habitent ou y travaillent de l'intérêt des détenteurs de capitaux et non de ce qui devrait être l'objectif premier de toute société humaine : la satisfaction des besoins essentiels et la qualité de vie des personnes, des collectifs et des communautés qui la composent.

## 2.1 - Nourrir par le sens un projet politique et économique

La démarche que nous proposons repose, à l'inverse, sur la définition collective d'activités économiques, sociales et culturelles faisant sens pour les habitants d'un même territoire et dans lesquelles ceux-ci souhaitent s'impliquer. Elle n'a qu'un seul objectif : permettre à tous les habitants de « bien vivre », là où ils habitent, par une offre de produits et de services de qualité, accessibles à tous et à toutes, tout en garantissant à ceux qui les produisent de vivre de leur travail dans de bonnes conditions. Cela suppose la construction, par le débat, d'une

---

<sup>17)</sup> Philippe D'Iribarne - *L'étrangeté française* - Seuil (2006) et *Penser la diversité du monde* - Seuil (2008)

représentation commune des besoins essentiels des habitants dans les 9 domaines liés au Bien-Vivre et la co-construction (par une méthodologie expérimentée) des activités, services et équipements à mettre en œuvre pour y parvenir, à partir des ressources dont ils disposent localement.

Plus stratégiquement il s'agit d'opérer une micro-relance économique qui - aussi limitée qu'elle puisse paraître - permet d'avoir un effet de levier important pour l'ensemble de la population, y compris les 10 % les plus vulnérables, grâce à la création d'emplois largement accessibles qui contribuent à l'amélioration du lien social. En effet, ce projet sera d'autant plus solide et légitime qu'il répondra aux besoins de toutes les populations présentes sur le territoire, la diversité des motivations et des objectifs propres aux différentes catégories de population garantissant la richesse du projet et leur articulation renforçant la cohésion sociale, parfois même la rendant possible.

L'objectif pour Crois/Sens n'est pas tant le « développement » d'un territoire – trop souvent réduit à sa croissance - que l'évolution socialement et économiquement inclusive de ce territoire *en véritable territoire de vie pour tous et toutes*, sur la base d'une vision partagée de son avenir. En cela, il s'agit d'un objectif politique, qui vise également la mise en capacité d'agir des habitants, afin qu'ils deviennent les co-acteurs et co-actrices d'un projet collectif bénéficiant à tous pour y parvenir.

Un projet de développement de territoire conçu par des citoyens unis sur un projet de bien commun est un projet politique. Il ne se confond pas avec le projet des responsables politiques, représentants institutionnels des territoires qu'ils sont chargés d'administrer au nom de la population, dans le cadre d'un mandat à durée limitée. La logique verticale d'exercice du pouvoir politique, produit de notre histoire, conduit à des politiques locales, relais des politiques nationales, souvent plus attentives aux résultats, performances ou classements de la collectivité qu'à l'amélioration effective des conditions de vie concrètes de l'ensemble de leurs concitoyens (notamment des plus fragiles) et aux facteurs de cohésion sur le territoire.

Pour autant, ces deux logiques de développement – coopérative pour le Bien-Vivre, verticale au service institutionnel du Bien Public – ne s’opposent pas. Acteurs du territoire, les collectivités territoriales et leurs élus sont nécessairement parties prenantes, à la place qui est la leur, des projets de développement fondés sur le Bien-Vivre. Inversement, les dynamiques économiques et sociales générées par les projets de développement par le Bien-Vivre devraient les intéresser, tant par la prise en charge de besoins essentiels mal connus ou mal pris en charge (voire ignorés) des politiques publiques que par la contribution au Bien Public que représente le renforcement de la cohésion sociale.

## 2.2 - Une conception élargie de l’innovation et des modalités du développement

### 1 - La co-construction : principe de base d’un projet commun pour « bien vivre »

Au-delà de la connaissance effective de leurs besoins essentiels et de leurs attentes les plus profondes, la participation active des habitants à tout projet de développement du territoire où ils vivent est fondamentale. Les habitants profondément « attachés » à ce territoire - au sens développé par Bruno Latour <sup>(18)</sup> - trouvent en effet dans la co-construction d’un projet d’intérêt collectif (dont ils maîtrisent les données de base) la fierté d’être socialement et collectivement utiles, en même temps qu’ils font l’apprentissage des éventuels compromis et du dépassement personnel que cela suppose. La place qu’ils peuvent individuellement occuper dans un tel dispositif, le sens qu’ils peuvent trouver dans les actions co-décidées et la fonction sociale que leur participation peut représenter sont stratégiques pour la cohésion de la société. La collectivité gagne ainsi en attachement profond de la population à la pérennité du projet et, plus globalement, à la vitalité du territoire.

---

<sup>18)</sup> Bruno Latour - *Où atterrir : comment s’orienter en politique ?* - Paris, France : la Découverte (2017)

La logique *bottom up* de co-construction du projet de territoire par le Bien-Vivre exclut l'élaboration d'un projet *ex cathedra*, indifférent aux projets particuliers en cours ou aux initiatives en projet. L'innovation - non pas technologique mais sociale - repose en effet sur la capacité à fédérer l'ensemble des acteurs en un réseau structuré, afin de répondre aux besoins et aux attentes exprimés, selon la conception inclusive (et potentiellement évolutive) qui en aura été collectivement dégagée.

Un projet de développement par le Bien-Vivre part ainsi des différents projets locaux, qu'il agrège – selon la stratégie collective de développement retenue – en une mosaïque territoriale de projets, autonomes mais interdépendants, puis organise de façon à former un écosystème avec les projets nouveaux suscités par la démarche.

Le protocole d'action expérimenté par Crois/Sens (cf. III. 1 ci-après, CITEOLAB : Un « protocole » pour construire un projet à partir d'une communauté d'acteurs aux intérêts divers) - accompagnement méthodologique souple laissant toute latitude aux acteurs quant à la définition de l'objet, des modalités et du rythme d'avancement de leur projet - rend possible la convergence de projets initialement très éloignés et la conciliation des aspirations individuelles et de l'intérêt collectif.

## 2 - L'implication des habitants, moteur du changement

Portés par la nécessité, voire l'urgence, d'associer étroitement les habitants à la définition des objectifs à atteindre et des moyens d'y parvenir, nous parions sur l'implication citoyenne comme moteur d'un changement des territoires plus efficace et plus stimulant que la seule action des élus.

Chaque citoyen ou citoyenne doit être considéré.e comme un ou une experte de son territoire de vie ce qui leur offre la possibilité de devenir autant de relais potentiels d'innovation, sans occulter les difficultés (voire l'impossibilité) de certains et certaines, parmi les plus vulnérables, à exprimer leur ressenti et leurs attentes, a fortiori dans un cadre collectif. Leurs besoins n'en sont pas moins réels et des solutions peuvent être trouvées pour qu'ils puissent être entendus et intégrés dans le projet d'ensemble du Bien-Vivre sur le territoire. Tel est, notamment, le rôle que peuvent remplir les associations et structures d'insertion

actives sur le territoire, sorte de relais de confiance amenés à faire partie du « socle » des premiers acteurs mobilisés.

Ce n'est toutefois qu'à partir de l'identification d'un objectif commun légitime qu'une réflexion collective et coopérative peut s'amorcer et la recherche de solutions commencer.

Pour convaincre des citoyens et des citoyennes d'entrer activement dans la démarche, la réflexion doit privilégier les actions qui peuvent apporter rapidement des bénéfices concrets - individuels et collectifs à la fois - dans une approche transversale qui s'étend à tous les domaines de la vie d'un individu <sup>(19)</sup>. Les réponses aux besoins et aux attentes identifiées doivent en outre être accessibles à tous et à toutes, quel que soit le pouvoir d'achat, afin que l'amélioration des conditions de vie concerne bien toute la population.

Il importe donc de mettre en relation absolument tous les acteurs du territoire (simples citoyens, associations, entreprises, élus, institutionnels, etc.) mais, plus encore, de leur faire prendre conscience de leur rôle-clé dans une co-innovation efficace et durable. Cela vaut tout particulièrement, dès la phase de concertation, pour les citoyens et citoyennes isolé.e.s (particulièrement pour les plus vulnérables) à qui il est important de montrer que de l'identification de leurs besoins dépend la construction d'une offre adaptée, à partir des solutions qu'ils et elles peuvent eux-mêmes imaginer. Il importe plus généralement, pour faciliter une mise en place rapide de solutions satisfaisant le plus grand nombre, de travailler en amont sur la mutualisation des ressources, des réseaux et des compétences de chacun et chacune.

Le territoire ne devrait ainsi plus être « subi » mais « choisi » par ses habitants. En devenant co-acteurs ou co-actrices du territoire où ils et elles vivent, c'est-à-dire en découvrant les activités à y développer et en partageant les évolutions qu'il est essentiel pour tous d'y concrétiser, un territoire peut devenir un *vrai territoire de vie* si ses habitants et ses habitantes sont prêt.e.s à se mobiliser, voire à se battre,

---

<sup>19)</sup> Sur le modèle de la « santé globale » au sens de l'OMS  
- (<https://www.who.int/fr/about/governance/constitution>)

pour les réaliser. En effet, lorsque des citoyens et des citoyennes décident - par une action collective créatrice de lien social – de créer ou développer les biens, services et aménités qu'ils pensent collectivement nécessaire (ou agréable) de trouver sur leur territoire, dans des conditions accessibles à l'ensemble de la population, ils deviennent des consom'acteurs et des consom'atrices de ce qui constitue leur territoire de vie.

**En ce sens, le Bien-Vivre est le *principe actif des territoires innovants*.**

Dans cette perspective, le rôle et la place de l'ensemble des personnes qui peuvent contribuer ou s'impliquer – sous quelque forme que ce soit - dans un tel projet doivent être repensés. Les personnes impliquées ne peuvent plus être considérées comme de « simples » futurs bénéficiaires des services mis en place : elles deviennent les actrices de la recherche de réponses à leurs propres besoins. Différents exemples témoignent d'un tel renversement de posture : les clients qui deviennent « consom'acteurs » dans les coopératives, l'intégration des salariés à la gouvernance de leur entreprise (comme dans le cas d'une SCIC), l'inclusion des demandeurs d'emploi au développement de leur activité dans l'expérimentation « Territoire Zéro Chômeurs », etc... (cf. Annexe 3 : Le bénévolat comme contribution au Bien-Vivre).

## 2.3 - Un projet de territoire fondé sur le Bien-Vivre

Un projet de territoire fondé sur le Bien-Vivre ne peut avoir de sens que s'il résulte des caractéristiques du territoire et de la diversité de ses acteurs : il ne peut être « importé » ni « transposé », quel que soit le sens de cet apport. Sa définition repose, comme sa mise en œuvre, sur quatre exigences :

### **1 - Apporter des réponses concrètes aux problèmes économiques et sociaux identifiés sur le territoire**

La notion de Bien-Vivre n'est pas un programme ni un slogan mais un facteur de cohésion. Elle n'a de sens que par la dynamique collective qu'elle crée et entretient au sein de la population d'un territoire, pour imaginer et réaliser des réponses adaptées - matérielles et immatérielles – aux besoins concrets et aux

attentes clairement exprimées du plus grand nombre, y compris des personnes en difficulté.

Fondée sur l'autonomie des personnes et la convergence des intérêts individuels et collectifs qu'il s'agit de dépasser - dans le respect de la diversité des situations et des points de vue - c'est une démarche pragmatique d'apprentissage du temps long. Au fil d'ajustements permanents liés aux résultats obtenus ainsi qu'aux nouveaux besoins ou attentes que ces résultats peuvent générer, c'est une démarche de transformation du territoire en *bien commun*.

## 2 - L'organisation *bottom-up* des acteurs locaux

La véritable innovation réside dans l'organisation *bottom up* des acteurs locaux en nouveaux réseaux de valeur de type marchand (et non étroitement industriel ou technologique) pour apporter des réponses concrètes aux problèmes économiques et sociaux identifiés par la population, par-delà les attentes - forcément différentes - en raison de la diversité des situations, des expériences et des parcours.

C'est par l'organisation de débats et l'identification des points de controverse que peuvent être partagées les définitions respectives du Bien-Vivre et que peut être amorcé ce que pourrait être une représentation partagée sur le territoire. En se projetant de façon très concrète, les participants prennent conscience que leurs attachements sont différents mais pas incompatibles, et que les activités singulières que les uns, les unes et les autres souhaitent créer sont complémentaires. Ils font ainsi concrètement l'expérience du fait que les différences, voire les contradictions, sont des richesses.

## 3 - Fédérer les acteurs par le sens du projet plutôt que par ses objectifs

Traditionnellement évacuées ou niées, les contradictions peuvent devenir des conflits et générer de la violence. L'apprentissage de la bienveillance, sous la conduite vigilante de tiers de confiance (cf. II.3.1 - Une alliance citoyenne autour d'un « socle » d'acteurs-relais), permet aux différences de se transformer en stimuli dès lors que le sens de la démarche – Bien-Vivre sur le territoire, au sens

d'une meilleure qualité de vie accessible à tous - l'emporte sur les objectifs opérationnels et que se développe le plaisir d'agir ensemble (un peu comme dans une équipe sportive), comme on a pu l'observer en phase d'expérimentation.

La question du sens donné à l'action – qui suppose une vision prospective de l'évolution du territoire - est en effet centrale pour l'organisation forcément complexe de l'ensemble des acteurs impliqués. Il s'agit en effet d'assurer la gestion des interactions entre, d'une part la conduite très opérationnelle du projet et des actions qui le composent, d'autre part la gouvernance d'ensemble du projet sur le territoire - laquelle repose nécessairement sur des règles du jeu co-définies et acceptées par tous - afin de faire avancer le projet au rythme de la maturité du projet et des habitants du territoire.

#### 4 - La nécessité de compter autrement pour valoriser les déterminants du Bien-Vivre

Enfin, la justice sociale et environnementale, intrinsèquement liée au Bien-Vivre, implique de comptabiliser différemment les ressources « empruntées » et d'intégrer le rôle de l'entreprise dans son territoire : l'entreprise élargie en quelque sorte. Nous réfléchissons depuis longtemps avec de nombreux chercheurs <sup>(20)</sup> à comment comptabiliser pour mieux valoriser l'impact extra-financier de sa démarche afin de rendre compte de la qualité de ses actions (cf. Annexe 2 : Compter autrement).

### 3. Des alliances inédites, pour repenser le rôle de chacun

Il résulte de tout ce qui précède qu'il ne peut y avoir de projet viable de développement d'un territoire par le Bien-Vivre sans alliances clairement établies entre les différentes catégories d'acteurs et d'actrices de ce territoire, au premier rang desquelles les habitants désireux de devenir consom'acteurs ou

---

<sup>20)</sup> Voir l'article « [Transparence démocratique et évaluation](#) » de Clément Morlat sur le wiki Labo du Bien-vivre -

consom'atrices de ce développement mais aussi, directement ou indirectement, les habitants en situation difficile.

Il en résulte plus généralement la nécessité d'alliances entre les citoyens (directement ou via leurs associations, clubs et autres collectifs) et les différents acteurs publics et privés, dont les compétences et les moyens sont nécessaires à la réalisation des projets. La formalisation de ces alliances, qui souligne l'interdépendance et la complémentarité des acteurs d'un territoire, devrait renforcer le lien social, ingrédient majeur du Bien-Vivre.

Pour nous, cela signifie surtout la conception de partenariats inédits entre citoyens (organisés ou non organisés) et acteurs privés d'une part, acteurs publics et citoyens d'autre part, afin de parvenir à des partenariats entre acteurs publics, acteurs privés et citoyens.

### 3.1 - Une alliance citoyenne autour d'un « socle » d'acteurs-relais

Un premier niveau d'alliances consiste à identifier des personnes ou des structures (associations notamment) particulièrement légitimes à intervenir sur toute question ou projet d'intérêt général, en raison de leur implantation parfois ancienne sur le territoire, avec qui il est possible de coopérer.

Leur connaissance du territoire, leurs compétences et la nature de leurs activités en font de précieuses alliées pour intégrer les besoins des populations fragiles, habituellement peu accessibles, et les entraîner autant que possible dans la démarche de projet. Ces coopérations permettent en outre aux partenaires d'approfondir leurs projets respectifs, à savoir le projet de développement du territoire et les projets des associations (entreprises d'insertion ou autres structures), qui se stimulent mutuellement. Elles confortent enfin la fonction de corps intermédiaires de ces structures entre la société civile et l'autorité politique et elles assurent la coordination de l'ensemble des actions menées sur le territoire.

Les personnes ou les structures identifiées, véritables piliers du territoire, deviennent ainsi peu à peu des tiers de confiance de la population et les moteurs

d'un changement collectif en profondeur. Issues des différentes catégories sociales, d'âge et de statut par rapport à l'emploi ainsi que des différents domaines du Bien-Vivre, elles assurent une certaine représentativité de la population du territoire et permettent d'intégrer les apports et les intérêts des différentes parties prenantes pour un projet de développement local inclusif. Par effet d'entraînement, ces relais d'innovation auprès des différentes strates de la population constituent - grâce à leur travail et à leur enracinement - une base plus solide et durable de concertation et de participation de la population aux dynamiques locales que les dispositifs ponctuels de participation ou de mobilisation citoyenne, classiquement déployés en différentes circonstances (grands projets d'équipement ou d'aménagement par exemple).

Ces acteurs-relais peuvent en outre enrichir significativement le projet collectif de développement du territoire en fédérant, chacun dans leur champ respectif de compétence (économique, socio-économique ou culturel), un groupe d'acteurs mobilisés sur un projet spécifique qui contribue au projet collectif dans leur domaine d'activité. Chaque acteur-relais à l'initiative d'un tel groupe conduit alors ce projet selon les modalités définies dans le cadre de la gouvernance d'ensemble du projet de territoire, afin d'assurer la cohérence des démarches. Méthodologiquement aidé par Crois/ Sens, au démarrage, pour la structuration et le déploiement de son projet, chaque groupe porteur de projet devient progressivement autonome, Crois/Sens s'effaçant au fur et à mesure du développement des projets.

En s'appuyant sur ces « socles » de premiers acteurs mobilisés, des « alliances d'acteurs-citoyens » peuvent s'autoriser à imaginer et à construire – avec l'aide d'alliés aux fonctions stratégiques (financeurs, élus, autres institutionnels, etc.) - un nouveau modèle de développement économique et social, mais aussi politique et écologique, à partir de leur territoire : un modèle de développement où l'humain retrouve toute sa place, qui fait passer la satisfaction des besoins essentiels de l'ensemble des habitants avant la création d'une richesse bénéficiant à quelques-uns et l'inclusion économique et sociale des personnes les plus vulnérables avant l'excellence de quelques entreprises ou la notoriété du territoire. Un modèle qui privilégie finalement la maîtrise par l'ensemble des

individus de leurs conditions de vie et de leur avenir. Telle est la base d'un développement du territoire créateur de communs locaux dans les domaines du Bien-Vivre (par ex. : entreprise de production ou de distribution de produits alimentaires de qualité, service d'entretien et de prêt de véhicules, coopérative de rénovation de l'habitat, etc.) et – de ce fait - agent de la transformation du territoire (souvent source et objet de conflits) en un « bien commun ».

## 3.2 - Des élu.e.s tiers de confiance

Bien que l'action publique locale soit de nature très différente des projets d'intérêt collectif qui émanent de la société civile, les exécutifs locaux sont des interlocuteurs obligés de tout projet de développement par le Bien-Vivre : les porteurs d'un tel projet sont en effet des habitants-citoyens et -citoyennes de la collectivité concernée. Sous réserve du respect des lois et règlements, les exécutifs locaux sont nécessairement intéressés au déploiement d'un projet qui vise à satisfaire au moindre coût les besoins essentiels de l'ensemble de la population par la création de segments de marché innovants, porteurs de développement pour le territoire.

Il n'est donc pas question de contester la place et le rôle des élus dans notre organisation institutionnelle. Mais certains d'entre eux vivent manifestement comme une concurrence (voire comme une menace) les initiatives de citoyens et citoyennes engagé.e.s dans des actions proches de l'action publique pour l'amélioration des conditions de vie et la création d'activités sur leur territoire : comme si le projet des élus et l'expression des habitants ne portaient pas sur la même réalité. L'expérience montre pourtant que la mobilisation de la société civile dans une démarche fondée sur le Bien-Vivre contribue aussi à restaurer l'attractivité d'un territoire et à y créer des dynamiques territoriales solidement ancrées, parallèlement à l'action municipale ou intercommunale.

Elu.e.s et porteurs ou porteuses d'un projet de développement par le Bien-Vivre sont des partenaires obligés qui, en dépit d'éventuelles divergences politiques ou idéologiques, ont intérêt à coopérer. L'action des porteurs d'un projet de développement peut, par exemple, révéler aux exécutifs des aspirations ou des besoins méconnus dans la vie des gens ou bien inspirer une évolution dans la

conduite ou la gestion des affaires municipales au vu d'expérimentations réussies. Les porteurs de projet, de leur côté, doivent pouvoir compter sur le soutien - administratif, financier ou stratégique - de l'exécutif aux différents niveaux utiles et devenir progressivement des partenaires objectifs à part entière de l'action municipale.

Les élu.e.s ont donc toute leur place - comme tiers de confiance - au sein du système d'acteurs d'un projet de développement par le Bien-Vivre. Cela suppose, d'une part qu'ils ou elles perçoivent l'intérêt pour leur action de quitter une position d'acteur central « tout-puissant » pour devenir l'une des parties prenantes incontournables de la gouvernance de projet, d'autre part de valoriser cette nouvelle fonction en apportant leur légitimité et la neutralité nécessaire au développement et à la réussite des initiatives citoyennes. L'intégration des initiatives citoyennes de la société civile dans les processus de décision des collectivités territoriales, en leur faisant une place - dans des conditions et selon des modalités à définir - dans l'éventail existant des politiques publiques, pourrait être la base d'un nouveau pacte démocratique.

### 3.3 - La participation de la finance solidaire au financement de l'amorçage

Les premières expérimentations de notre modèle de développement ont montré que ce modèle conduit à une économie rentable dans la durée. Il reste à en financer « l'auto-amorçage », c'est-à-dire la phase de mobilisation citoyenne. Notre expérience montre en effet à quel point cette étape peut être longue et combien il est important de prendre le temps nécessaire pour construire la confiance indispensable à une implication continue et constructive d'acteurs parfois éloignés des enjeux économiques. Dans un contexte de réduction drastique des financements publics - des collectivités territoriales comme de l'Etat - il faut sanctuariser cette ambition en mettant au point un dispositif capable d'amorcer un développement durable du projet et d'en amortir le coût initial. Son amortissement doit être calculé et supporté par l'ensemble des acteurs qui y trouveront un intérêt (promoteurs, acteurs économiques, collectivités, ...) sur un nombre d'années raisonnable.

Pour cela, l'existence de « fonds patients » (comme les prêts sur 30 ans de la Banque des Territoires) et, plus récemment, la collecte de l'épargne solidaire ouvrent des perspectives alternatives d'autant plus importantes que les fonds solidaires sont largement sous-utilisés. Ces fonds spécifiques sont alimentés par une finance solidaire en croissance exponentielle depuis 20 ans (multipliés par 47 en 20 ans pour atteindre 24,5 milliards d'euros en 2021) <sup>(21)</sup>. Ils bénéficient en effet d'une demande toujours plus forte de la part de citoyens et d'épargnants qui veulent donner du sens à leur investissement : en contribuant par exemple à la création d'emplois inclusifs ou en favorisant la transition alimentaire et énergétique. Une telle ressource peut légitimement être utilisée pour financer l'ingénierie indispensable à la mise en place de la co-construction de projets de territoires solidaires ainsi que l'amorçage des projets qui en résultent. Le défi est en revanche d'articuler les différents moyens financiers (solidaires ou autres) susceptibles de financer toutes les étapes de cette méthodologie de co-construction grâce aux effets de levier de la finance solidaire et d'allier ainsi la finance de long terme à d'autres sources de financement au service d'un court terme aujourd'hui mal financé.

Concrètement, les fonds solidaires – véritable innovation financière parmi les divers instruments de la finance solidaire - permettent de desserrer les équations financières : en effet, ils rendent rentables et pérennes des projets qui assurent un rendement financier modéré au regard de leurs objectifs d'impacts sociaux et économiques, sans hypothéquer la capacité à rembourser les fonds empruntés. A titre d'exemples :

- emprunter 1 million d'euros sur 30 ans, au lieu de 15 ans comme d'habitude, à un taux d'intérêt de 1,3 % réduit la charge de remboursement de 53 %,
- avoir accès à un taux de rendement locatif brut de 4 % dans le cadre du financement solidaire des programmes immobiliers qui structurent le développement des activités du Bien-Vivre - au lieu des 6% traditionnels (et

---

<sup>21)</sup> *Baromètre annuel de la finance solidaire La Croix – FINANSOL*

même bien davantage dans les territoires ruraux) - permet aux activités en amorçage de bénéficier d'un loyer progressif et, en moyenne, inférieur d'un tiers en comparaison d'un financement classique de marché.

Le recours à l'épargne solidaire est ici stratégique et innovant. En effet, l'utilisation de cette épargne répond à des critères éthiques et sociaux d'évaluation co-élaborés avec les différents acteurs concernés (citoyens et autres acteurs) lors de la première phase de mobilisation du territoire (cf. III. 1.2 - Mobilisation des acteurs par la formation-action mise au point par Crois/Sens - Atelier n°4). La conformité de l'utilisation des fonds à leur vocation sociale et solidaire d'origine est ensuite vérifiée chaque année au cours d'une « journée citoyenne », apportant aux épargnants la garantie que leurs fonds financent bien des projets utiles et durables. Il est donc nécessaire d'inclure dans les « alliances financières » les représentants des fonds solidaires dédiés au financement de l'immobilier qu'implique le projet de territoire et d'y associer ceux des fonds propres des activités du Bien-Vivre (*equity*). Cette forme de holding « citoyenne » devient un dispositif majeur pour transformer les territoires - notamment les plus fragiles - en territoires innovants.

En résumé, c'est une véritable rupture organisationnelle qui s'avère nécessaire et souhaitable. Elle ne peut venir que de territoires volontaires qui s'engagent dans une expérimentation et qui échangent entre eux pour accélérer les bonnes pratiques. Pour y parvenir, il faut du temps : le temps que se construise la confiance entre acteurs-relais puis le temps d'inclure les citoyens dans la démarche par leurs actions. Cela exige un processus - ou plutôt un « protocole » - adapté et maîtrisé mais aussi le financement de cet auto-amorçage patient et bienveillant. Ce terme de « protocole », emprunté à la médecine, souligne la singularité de chaque territoire. Les territoires sont autant d'écosystèmes complexes auxquels le protocole devra s'appliquer, dans le respect de principes communs mais aussi des étapes nécessaires à un changement « acceptable » pour l'ensemble des parties prenantes de chaque territoire particulier. Les différentes étapes de ce protocole ont été testées et expérimentées et une première expérimentation systémique est aujourd'hui opérationnelle : CITEOMIX, financée dans les territoires grâce à un dispositif immobilier : le CITEOSQUARE.

## III – UNE SOLUTION NOVATRICE GLOBALE : CITEOMIX

**C**ITEOMIX est une proposition stratégique de conduite de projet élaborée par Crois/Sens en réponse à son analyse des enjeux (cf. Avant-propos ci-dessus) et à l’ambition des objectifs qui en découlent (cf. Première partie), compte-tenu de la rupture organisationnelle que cela implique (cf. Deuxième Partie). Cette proposition repose sur trois axes d’intervention qui répondent aux trois engagements de Crois/Sens : une promesse démocratique d’inclusion citoyenne (III-1. ci-après), le développement d’activités économiques pour un financement durable de la démarche (III-2. ci-après) et un engagement territorial à travers un projet opérationnel de tiers-lieu du Bien-Vivre : le CITEOSQUARE (III-3. ci-après). Ce dernier objectif - auquel la démarche est souvent réduite - n’en est pas la fin mais le moyen, dans la mesure où il permet la réalisation globale du projet (sans s’y substituer !) ainsi qu’un financement systémique de l’auto-amorçage des activités du Bien-Vivre, fondé sur la mixité des acteurs et des usages et vecteur d’inclusion, ce qui nous tient à cœur.

### **1. CITEOLAB : Un « protocole » pour construire un projet à partir d’une communauté d’acteurs aux intérêts divers**

L’élaboration et la construction d’un projet de territoire fondé sur la stratégie de développement par le Bien-Vivre et l’ancrage des deux principes qui la soutendent (le sens au cœur de l’action et l’expérimentation comme outil de mobilisation collective) ne s’improvisent pas. C’est pourquoi, au fil de nos travaux et expérimentations, un protocole de mobilisation des territoires sur la conception et la mise en œuvre de leur projet de développement par le Bien-

Vivre a été élaboré. Il prévoit trois phases successives, précédées d'une phase préparatoire.

## 1.1 – Diagnostic et préparation de la mobilisation citoyenne (Phase 0)

L'élaboration d'un projet de territoire par le Bien-Vivre peut être initiée de deux façons : par un porteur de projet (public, privé, institutionnel, associatif voire individuel) qui souhaite engager un processus de changement dans son territoire et qui prend contact avec nous pour se faire accompagner ; Crois/Sens peut aussi décider – seule ou en groupement avec d'autres acteurs en quête d'une approche plus inclusive (promoteurs, bailleurs, financeurs,...) – d'initier l'élaboration d'un projet de développement par le Bien-Vivre sur un territoire confronté à des enjeux particuliers (nécessaire reconversion de locaux de bureaux par exemple). Dans les deux cas, la démarche de projet est initialisée en trois temps :

1. identification des acteurs ayant une fonction de relais sur le territoire et dont les projets – ou certains d'entre eux – peuvent être en lien avec le Bien-Vivre, en prévision d'une formation/action : visites et rencontres de terrain, entretiens individuels ou groupés ;
2. identification des forces et faiblesses du territoire : rencontres avec les acteurs publics, visites de terrain, bibliographie, entretiens ;
3. explication de la démarche proposée par Crois/Sens et validation par un groupe de 15 acteurs-relais et tiers de confiance, une fois constitué : séminaire de lancement pour valider les objectifs de travail et la méthode proposée.

## 1.2 – Mobilisation des acteurs par la formation-action mise au point par Crois/Sens (Phase 1)

Cette phase a deux objectifs : clarifier les attendus de la démarche par la confrontation des visions des différents acteurs et actrices présent.e.s sur le territoire et rendre les acteurs locaux actifs dans le changement. Elle commence par un temps de partage et de découverte mutuelle au sein du groupe des 15

acteurs-relais qui a été constitué et elle vise à identifier ou à définir des points communs autour desquels se rassembler, afin de construire – par une démarche apprenante et contributive – les bases d’une « *alliance citoyenne* » fondatrice.

Elle comprend 6 ateliers, à raison d’un atelier par mois, afin de permettre au groupe – méthodologiquement accompagné par nos soins <sup>(22)</sup> – de construire un référentiel commun de valeurs et de représentations partagées. Chaque atelier comporte des apports théoriques pour stimuler la réflexion collective, des études de cas proposés par les formateurs ou par les participants et la proposition d’outils pour la co-construction du projet d’évolution du territoire. Chaque atelier inclut également des exercices visant à l’appropriation de ces outils et s’achève par une décision collective portant sur l’avancement de la démarche de projet.

## 1 - De la présentation de projets particuliers (citoyens, professionnels, etc.) à l’expression des « attachements » sociétaux de ceux qui les portent

**Dans l’atelier n°1** (« *Le sens avant l’action* »), les participants sont invités, à travers un exercice inspiré du questionnaire des « attachements » de Bruno Latour, à réfléchir à l’engagement qui les anime, au sens qu’ils veulent insuffler à leur projet commun de territoire et à l’opération collective de développement que Crois/Sens a pour ambition de les aider à co-construire au fil de la formation-action. Cet atelier permet ainsi de contextualiser les projets propres à chaque participant ou participante et d’en discerner l’ancrage territorial pour mieux co-construire progressivement, selon la méthode de la controverse, la cartographie des représentations de ce que « bien vivre » peut signifier dans le territoire : au vu des contraintes, des ressources et des enjeux locaux.

Il permet également de commencer à concevoir un projet commun, non pas en juxtaposant les projets propres à chaque acteurs-relais, mais en identifiant leurs convergences, leurs lignes de fracture ou leurs divergences pour un diagnostic qui nourrira les débats des ateliers suivants. Des apports sur la structuration de la

---

<sup>22)</sup> Soit un binôme composé d’un animateur ou une animatrice et un chercheur ou une chercheuse

sphère publique <sup>(23)</sup> et sur le risque du consensus <sup>(24)</sup> permettent de faire apparaître d'éventuels antagonismes internes au groupe et d'éclairer les participants et participantes tout au long de l'entreprise de construction collective.

**L'atelier n°2** (« *Le passage au collectif par le territoire* ») porte sur l'identification par le groupe de ce qui constitue « son » territoire <sup>(25)</sup>, sur la façon dont celui-ci est conçu ou perçu <sup>(26)</sup> par chacun et chacune en fonction de ses conditions socio-économiques de vie. L'attention du groupe est appelée sur les facteurs « invisibles » et sur les populations les moins représentées dans les dispositifs institutionnels de participation <sup>(27)</sup>. Ce travail collectif de définition met l'accent sur la nécessité de réfléchir, en amont de la démarche de co-construction, au travail de *care* <sup>(28)</sup> nécessaire pour rendre le projet de territoire légitime et solide, en interne comme en externe. Sur ce point, les participants sont incités à concevoir des méthodes de mobilisation qui permettent, par une mixité des usages et une mutualisation des ressources, de favoriser le lien social entre les populations.

L'exercice consiste à se projeter dans les attentes locales qui ont été dégagées lors du premier atelier, par la construction de portraits-robots correspondant aux différentes populations identifiées, afin de répondre à l'objectif d'inclusion.

À partir de ces profils-types, les participants réfléchissent à des scénarios prenant en compte la nécessité d'entretenir le lien social (éthique du *care*) entre les différentes populations auquel ils et elles s'adresseront (retraités, jeunes,

---

<sup>23)</sup> Jürgen Habermas - *L'espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise* (1978).

<sup>24)</sup> Chantal Mouffe - *L'illusion du consensus*, Paris, France - Albin Michel (2016).

<sup>25)</sup> Bernard Debarbieux - « *Le lieu, le territoire et trois figures de rhétorique* », *L'Espace géographique*, vol. 24, n° 2, p. 97-112 (1995) ; Kate Raworth - *Doughnut economics : seven ways to think like a 21st-century economist*, London, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord : Random House Business Books (2018).

<sup>26)</sup> Henri Lefebvre - *La production de l'espace*, Paris, France : Éditions Anthropos (1974).

<sup>27)</sup> Loïc Blondiaux - *Le nouvel esprit de la démocratie : actualité de la démocratie participative*, Paris, France - La République des idées : Seuil (2008) ; Yves Sintomer et Marie-Hélène Bacqué - *La démocratie participative – La Découverte* (2011).

<sup>28)</sup> Sandra Laugier et Pascale Molinier - « *Politiques du care* », *Multitudes*, vol. 3738, n° 2, p. 74-75 (2009.)

sportifs, ...). En identifiant des « cibles » communes, les participants prennent conscience qu'une harmonisation de leurs propositions permettra de proposer des services adaptés à de nouveaux clients ou « consom'acteurs » et « consom'atrices » et qu'elle peut rendre leur territoire plus attractif vis-à-vis de l'extérieur.

**Lors de l'atelier n°3** (« *Le pouvoir d'agir* »), le groupe d'acteurs-relais est invité à se demander comment son projet de territoire peut aider à renforcer le pouvoir d'agir des acteurs locaux dans une perspective de transformation sociale <sup>(29)</sup>. Le groupe est alors invité à réfléchir aux conditions de développement des « capacités » (ou *capabilities* <sup>(30)</sup>) des acteurs locaux. Il est ensuite appelé à formuler des « défis » valorisant ou renforçant ces « capacités » : défis à lancer à leur réseau local en les publiant sur la plateforme Bien-Vivre maintenant <sup>(31)</sup>. Le groupe est enfin amené à envisager divers formats à l'intention des habitants du territoire (ateliers du « faire », conférences/débats, festival ou journée citoyenne, ...) pour faire connaître les activités du Bien-Vivre qui ont été imaginées.

A l'issue de ces trois ateliers, la formalisation d'une convergence d'intérêts à répondre aux enjeux sociétaux auxquels les uns, les unes et les autres sont attachés marque une première étape dans la transformation du territoire. Le territoire n'est alors plus seulement un espace-temps : il devient un support de projets et de relations, visant au développement des activités du Bien-Vivre par les participants et participantes à la formation-action.

---

<sup>29)</sup> Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener - « L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? », *Idées économiques et sociales*, N° 173, n° 3, p. 25-32 (2013)

<sup>30)</sup> Martha Craven Nussbaum - *Capabilités : comment créer les conditions d'un monde plus juste ?* (2017) ; Amartya Sen - *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté* - Éditions Odile Jacob. - Paris (2000).

<sup>31)</sup> Voir le site : <https://bien-vivre-maintenant.fr>

## 2 - Des acteurs-relais qui peuvent dialoguer autour de leurs « attachements » sociétaux pour améliorer les conditions de vie de tous les habitants

**Au cours de l'atelier n°4** (« *Transparence démocratique et évaluation* »), les enjeux sociétaux auxquels les participants et participantes à la formation-action sont attaché.e.s, sont associés à des critères génériques. Ces critères, en petit nombre (une dizaine), sont proposés par Crois/Sens et discutés avec les participants. Ils forment une grille de lecture permettant de donner une représentation synthétique des valeurs sociales, écologiques et économiques que confèreront au territoire l'ensemble des projets proposés par les participants, ainsi que les activités connexes envisagées par Crois/Sens. Ces critères doivent embrasser et structurer – dans une formalisation acceptable par tous – les enjeux sociétaux considérés par chacun et chacune. Ce sont, en quelque sorte, des « critères d'attachement ».

Des indicateurs de performance sociale, écologique et économique sont parallèlement co-construits pour chacun des projets. Ces indicateurs permettent de décrire comment chaque projet – et chaque activité qui y contribue – répond aux critères d'attachement préalablement validés. Les critères d'attachement forment un horizon commun pour le développement du territoire, tandis que les indicateurs de performance permettent de sélectionner et de suivre les activités à accompagner ou à créer pour inscrire les projets des participants et les projets complémentaires de Crois/Sens dans une trajectoire convergente vers cet horizon. Ces indicateurs de performance « orientés projets » sont par ailleurs mis en correspondance avec des indicateurs d'investissement, domaine dans lequel ils peuvent être « traduits » grâce à une comptabilité financière et extra-financière intégrée (par ex : le modèle de comptabilité écologique CARE - cf. Annexe 2 : Compter autrement).

L'ambition est double : sécuriser les acteurs financiers et imposer une comptabilité analytique aux entreprises qui souhaitent être soutenues en capital à l'issue de la levée de moyens financiers, y compris pour des entreprises sans historique de trois bilans. Cette comptabilité permettra à ces entreprises, d'une part de rendre compte de leur engagement dans le projet de territoire concerné,

d'autre part de réfléchir à la signification de leur résultat financier, corrélé à une représentation de leur performance sociale et écologique. A l'extension du périmètre d'activité et du nombre d'acteurs impliqués, visée par les trois premiers ateliers, s'ajoute une augmentation du nombre des « parties intéressées » : l'opération acquiert alors une visibilité qui dépasse le territoire puisqu'il est possible d'en rendre compte en termes financiers et extra-financiers, selon des méthodes et des normes de représentation innovantes mais reconnues et comprises à l'échelle nationale.

**L'atelier n°5** (« *La gestion par les communs* ») permet de franchir un nouveau pas : organiser la dynamique de construction des projets territoriaux proposés par le groupe des participants à la formation-action et par Crois/Sens. Si disposer d'un système d'information constitué de critères et d'indicateurs offre une structure analytique qui permet d'interpréter des projets en termes de réponse à des enjeux sociétaux et financiers et de les considérer comme constitutifs d'un même ensemble, il reste à outiller le processus de réalisation de ces projets. Cet outillage s'effectue selon deux dimensions, qui renforcent conjointement la capacité des acteurs à aborder le projet de territoire comme un objet partagé et cohérent : comme « *un commun* » :

- au plan socio-économique, un système d'échange local (cf. .3 – Prototypage des activités du Bien-Vivre et élargissement progressif de la mobilisation citoyenne (Phase 2)... ci-après) permet d'établir, en équité, des équivalences entre l'implication contributive d'un individu dans des activités répondant aux critères d'attachements locaux et une rétribution matérielle favorisant une amélioration de la qualité et du niveau de vie de cette personne,
- sur le plan institutionnel, des règles de participation, d'évaluation, de décision et de rétribution des contributions clarifient juridiquement les échanges.

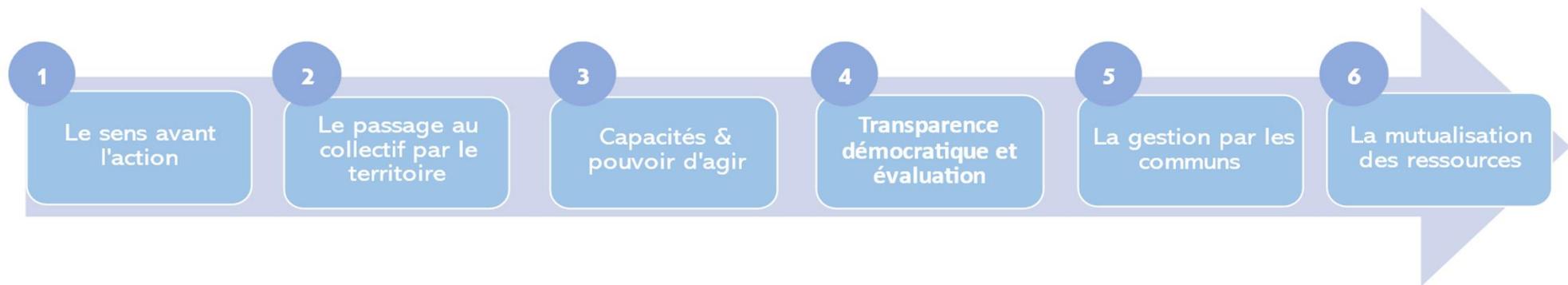
Il s'agit en somme de construire un dispositif local de gouvernance qui soit, tout à la fois, adapté à la nature des projets qui composent le projet de territoire, compatible avec les réglementations locales et nationales et conciliable avec les engagements et les contraintes caractéristiques des activités individuelles et professionnelles de chacun et chacune.

**Le 6ème atelier** (« *La mutualisation des ressources* ») vise à concevoir les premières voies de déploiement de l’opération territoriale. Il ne s’agit pas seulement de concevoir un agencement au sein duquel le déroulé de chaque projet serait compatible avec celui des autres projets. Il s’agit d’envisager des mutualisations de ressources entre les différents projets et des synergies entre les activités des porteurs de ces projets. L’enjeu est que les différents « défis », citoyens ou professionnels, proposés par les habitants et les habitantes, ainsi que les activités complémentaires proposées par Crois/Sens – qui constituent ensemble le projet commun pour le territoire – soient considérés par tous et toutes comme étant plus efficaces et rentables <sup>(32)</sup> s’ils se nourrissent et se renforcent mutuellement. La communication, la médiation et le développement de compétences spécifiques bien identifiées deviennent alors, de façon claire dans l’esprit de chacune et chacun, des moyens du Bien-Vivre mais aussi de la solvabilité des entreprises comme des habitants.

---

<sup>32)</sup> voir l’article : <https://blogs.alternatives-economiques.fr/desforges/2020/04/16/pavatex-reussite-industrielle-isolee-ou-boucle-ecologique-ouvrant-des-perspectives-a-des-territoires-fragiles>

## 6 ateliers progressifs



## 1.3 – Prototypage des activités du Bien-Vivre et élargissement progressif de la mobilisation citoyenne (Phase 2)

Élaborer une vision citoyenne contraignante ne peut - et ne doit pas - se traduire par un monopole d'idées construit et détenu par un petit groupe de personnes. Cette vision ne peut être captée par les 15 acteurs-relais qui ont pour mission d'initier la démarche de développement par le Bien-Vivre en s'appuyant sur leur expérience de terrain et en faisant « remonter » les demandes locales. Ceux-ci doivent au contraire s'efforcer d'élargir progressivement le cercle des personnes « mobilisées » tout en assumant, dans un premier temps, un rôle de « sages » au sein du « comité citoyen » qui a pu être constitué. Ce comité doit ensuite être régulièrement renouvelé : à l'occasion d'une journée citoyenne d'évaluation de l'avancée du projet et de son éventuelle réorientation par exemple, afin que le projet continue d'évoluer par la co-construction.

Cette seconde phase d'accompagnement des projets particuliers vise donc, à l'issue de la formation-action, à faire avancer le projet commun de développement du territoire par une expérimentation concrète des propositions et des projets retenus par le groupe des acteurs-relais pour leur contribution à l'amélioration du Bien-Vivre des habitants <sup>(33)</sup> dans leurs différentes fonctions (habitants, usagers, travailleurs, ...).

Cette seconde phase – la plus longue, du fait des allers-retours inhérents au « prototypage » des différents projets particuliers – a également pour objectif d'élargir progressivement la mobilisation citoyenne à une centaine de personnes actives (de quelque façon que ce soit : temps, savoir-faire, compétences, etc.) pour la mise au point du projet commun. Elle vise parallèlement à réunir et à faire entrer en action les différents acteurs et actrices intéressé.e.s (porteurs ou

---

<sup>33)</sup> Dans tout ou partie des neuf domaines concernés : accès à l'information, alimentation, autonomie et vie sociale, environnement, éducation et formation pour tous, habitat, loisirs et culture, mobilité, santé et sport...

porteuses de projets, consom'acteurs ou 'actrices, ...) ou indispensables à la réussite des projets (entrepreneurs, institutionnels, financeurs du Bien-Vivre, ...).

À cette double fin, Crois/Sens a prévu et expérimenté différents leviers et outils :

1. Le recrutement, sur le territoire concerné, et la mise à disposition pendant environ deux ans d'un Entrepreneur ou une Entrepreneuse du Bien-Vivre (EBV), c'est-à-dire d'un animateur ou d'une animatrice ou bien d'un ou une chef.fe de projet professionnel.le, formé.e. au « protocole » de mobilisation des acteurs lors d'un cursus de formation ad hoc. Cet EBV a pour mission d'accompagner les porteurs et porteuses de projet dans leur démarche vers le Bien-Vivre et de coordonner l'évolution des projets particuliers de développement pour en assurer la cohérence avec les objectifs retenus par le groupe des 15 acteurs-relais.
2. La création d'une société de co-développement – sous la forme d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) ou d'une association pouvant ensuite se transformer en SCIC – pour assurer la gouvernance et la gestion du projet, en associant les différentes catégories d'acteurs concernés, qu'ils soient privés ou publics (associatifs, entrepreneurs privés, bailleurs sociaux, organismes financiers, collectivités territoriales, services de l'Etat, habitants, etc.). Cela implique la rédaction de statuts et d'un règlement intérieur, l'organisation en collèges de la représentation des différentes catégories d'acteurs, les grands principes de la gouvernance, etc. L'amorçage des activités du Bien-Vivre nécessitant, à terme, un apport en capital, la transformation de l'association en SCIC devient obligatoire au moment de la levée de fonds (cf. 2. ci-après - CITEODEV : une « société de co-développement » comme pilote ).
3. La création d'une coopérative d'achat - alimentée totalement ou partiellement par une coopérative locale de production (maraîchage par exemple) - et d'un système d'échange local (SEL) avec un double objectif :
  - permettre à l'ensemble de la population, et particulièrement aux plus démunis, d'accéder à faible coût à des produits de qualité en circuit très court (alimentation notamment),

- permettre à des habitants faiblement qualifiés, le cas échéant sans emploi ou en parcours d'insertion, d'accéder sur place à une activité rémunérée.

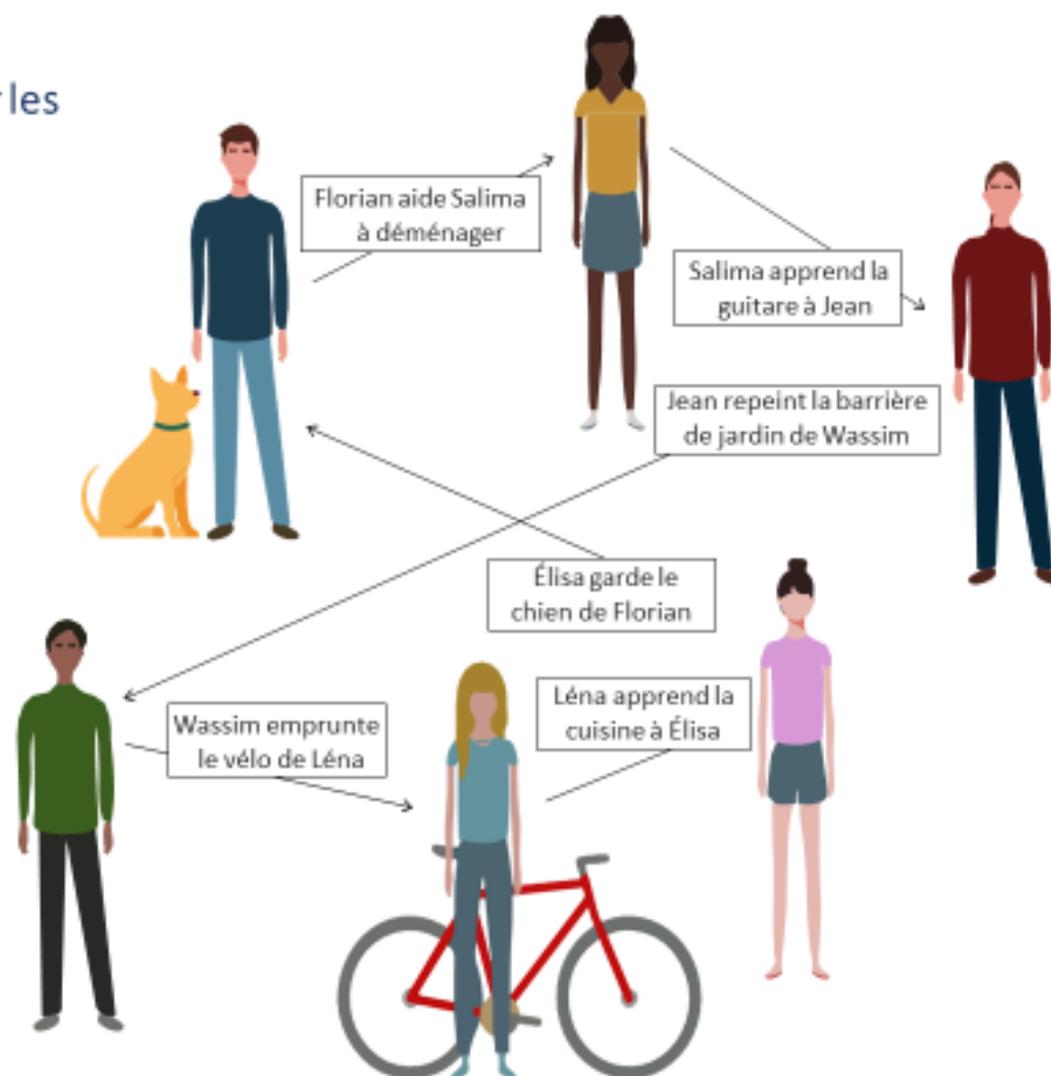
Tout cela implique une définition précise des principes du système d'échange local et de la coopérative d'achat : gouvernance, commissions, fonctionnement, charte, services proposés, approvisionnement, ... La charte doit notamment prévoir la possibilité d'échanger des heures de travail contre des produits ou des services fournis par la coopérative, selon une échelle préétablie de valorisation du temps afin de permettre à celles et ceux qui en ont besoin d'obtenir produits et services en échange de leur force de travail et de leurs compétences (<sup>34</sup>).

---

<sup>34</sup>) *Camille Morel et Sébastien Poulain, « Le bénévolat d'économie sociale », dans Trouble dans le bénévolat. France, Comores, Canada, Suisse, Sous la direction de Dan Ferrand-Bechmann, Chroniques sociales (à paraître printemps 2023)*

## Un système d'échanges local pour articuler les contributions de chacun

Un système d'échange est un système de contribution basé sur autre chose que l'argent pour échanger des services, des biens, des compétences, du temps, entre acteurs locaux. Il peut être utilisé par les adhérents pour avoir accès à des services moins chers en rendant service à leur tour au sein du Citéosquare et dans tout le quartier



4. La mise en place d'ateliers du « faire » et d'ateliers d'expérimentation, pour mettre au point et prototyper les activités correspondant aux attentes exprimées par les habitants dans les six principaux domaines d'activité du Bien-Vivre : le plus souvent dans des locaux provisoires, avant exploitation à taille réelle dans un tiers-lieu du Bien-Vivre (cf. 3. ci-après, « CITEOSQUARE : un tiers lieu du Bien-Vivre qui permet la mise en œuvre des trois engagements de Crois/Sens »).

Pierre angulaire du modèle de développement élaboré par Crois/Sens sur chaque territoire qui s'engage dans la démarche, le tiers-lieu du Bien-Vivre a pour objet de créer un lieu d'animation, d'échanges et de rencontres à l'échelle d'un vaste quartier (jusqu'à 10 000 habitants), autour d'une dizaine d'activités du Bien-Vivre. Ces activités sont accessibles à tous les habitants car partiellement financées par les autres fonctions du tiers-lieu, selon le modèle structurant de CITEOSQUARE également conçu par Crois/Sens.

5. L'organisation d'un évènement annuel pour présenter les résultats des expérimentations, lancer ou réunir l'assemblée générale de la société de co-développement et procéder à l'évaluation des objectifs atteints (par ex. lors d'une : « Journée citoyenne » ou d'un « Festival du Bien-Vivre »)

## 1.4 – Auto-évaluation et suivi du projet de territoire (Phase 3)

Cette dernière phase – en théorie la plus courte – vise à stabiliser et déployer le projet de territoire dans la durée par la création de chaînes de valeur du Bien-Vivre, fondées sur la mutualisation des ressources, des moyens financiers et des réseaux ainsi que sur l'accompagnement méthodologique des acteurs par un Entrepreneur ou une Entrepreneuse du Bien-Vivre (EBV).

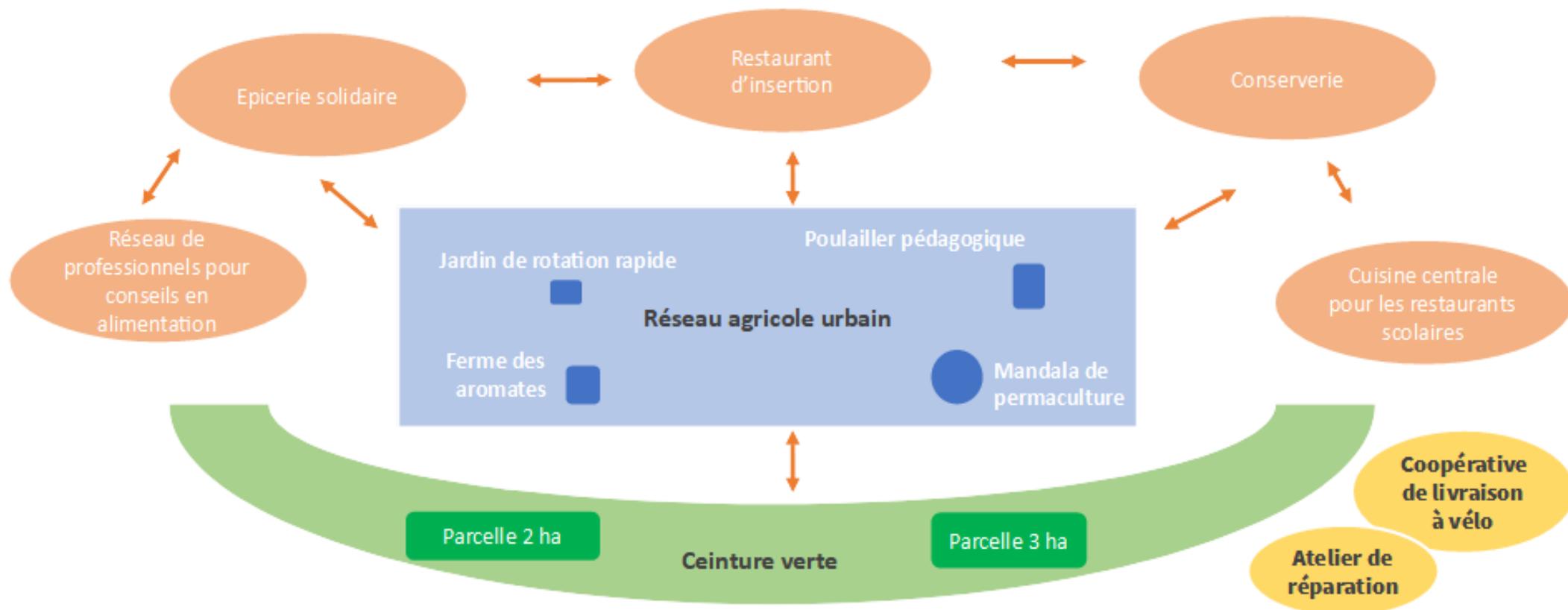
L'EBV assure le suivi des porteurs de projet, des entrepreneurs et autres acteurs en les aidant à finaliser leurs *business models* ou à mettre au point des « boucles de moyens et de services », le cas échéant en initiant des actions correctrices par rapport aux objectifs de sa mission. Une « boucle », en référence à l'économie circulaire, renvoie à un groupement de biens ou de services organisés pour

constituer une proposition globale dans un des domaines du Bien-Vivre, voire en croisant certains domaines (alimentation et mobilité dans l'exemple ci-dessous). Il s'agit de mutualiser les équipements et de regrouper les consom'acteurs et 'actrices afin de constituer des groupements d'achats et de bénéficier ainsi d'économies d'échelle tout en opérant une transition dans la production et la consommation. Cette phase clôt l'intervention de Crois/Sens, après vérification de la capacité des acteurs et actrices à porter le projet de territoire par eux-mêmes.

Le « protocole » qui vient d'être décrit permet l'auto-amorçage d'activités durables et rentables et assure la co-construction d'un projet global de territoire : c'est-à-dire avec l'ensemble des acteurs et actrices concerné.e.s, en intégrant leurs intérêts et apports respectifs dans un calendrier méthodologique prévu à cet effet. Les différentes étapes sont financées grâce à la participation d'acteurs économiques, ce qui garantit la solidité du projet. Les transitions - souhaitées par un plus grand nombre car synonymes de Bien-Vivre pour tous et toutes – deviennent ainsi financièrement possibles.

## Un exemple de boucles de services du Bien-Vivre autour de l'alimentation

- ✓ **Plusieurs parcelles urbaines** permettent d'éduquer, de sensibiliser et de faire participer les habitants à la production locale, en lien avec de plus **grandes parcelles** situées à proximité de la commune. L'approvisionnement du quartier se fait à vélo en lien avec **une coopérative de livraison à vélo et un atelier solidaire de réparation de vélo**
- ✓ **Un restaurant d'insertion et une épicerie solidaire** ouvrent en lien avec les différentes « **fermes satellites** » en embauchant **des personnes du quartier**. **Une cuisine centrale** sert les fruits et légumes aux élèves des écoles, **la conserverie** prépare les produits qui ne sont pas utilisés dans l'immédiat et les revend dans l'épicerie coopérative



# Une mobilisation progressive des citoyens pour co-construire le Bien-Vivre



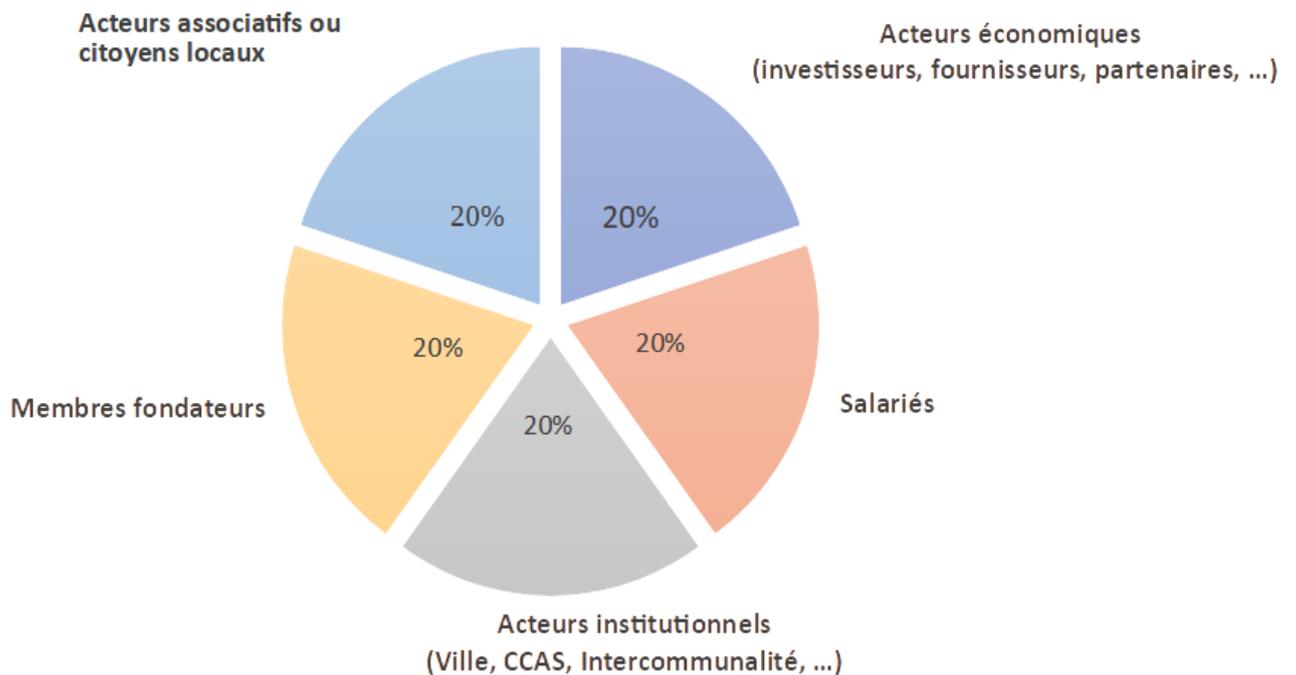
## **2. CITEODEV : une « société de co-développement » comme pilote du projet de territoire**

Parallèlement à la mise au point de modalités innovantes de mobilisation des différents acteurs d'un territoire, nous nous sommes attachés à innover sur la façon de les fédérer en un réseau coopératif structuré pour le développement des projets du Bien-Vivre : qu'il s'agisse d'acteurs privés ou publics (politiques y compris), qu'ils soient déjà actifs sur le territoire ou qu'ils aient vocation à y intervenir.

### **2.1 - Une SCIC comme instrument de gouvernance politique adapté au service des communs**

Le statut de Société coopérative d'intérêt collectif - de droit privé- est particulièrement adapté au modèle de développement par le Bien-Vivre élaboré par Crois/Sens : il permet d'accueillir toutes les personnes - physiques ou morales, de droit privé ou de droit public - associées sur un projet commun, y compris les collectivités territoriales concernées par ce projet. Toutes les catégories d'acteurs impliqués, organisés en collèges, sont représentés au conseil d'administration et les décisions sont prises en assemblée générale selon le principe d'égalité : un ou une associé.e = une voix.

### Exemple de structuration d'une SCIC en 5 collèges aux pouvoirs égaux



La SCIC est la structure où les acteurs-relais peuvent gérer les « liens faibles » qui les rassemblent, en dépassant leurs intérêts spécifiques pour animer ensemble le bien commun. Ce type de structure permet en effet aux différents acteurs, obligés d'agir de concert, de prendre un certain recul par rapport à leurs intérêts particuliers et de tenir compte des apports et des intérêts de chacun. Cela suppose, au fil de la co-construction du projet, une capacité des partenaires à hiérarchiser les différents enjeux, ce dont la formation-action constitue le socle par la confiance qu'elle crée et la convivialité dans les relations qui en résulte.

La SCIC est par ailleurs un instrument de gouvernance politique et économique au service d'un projet de développement du territoire, qui ne se substitue pas aux porteurs de projets : la SCIC ne fait que ce que les porteurs de projet ne peuvent pas faire seuls. Cette forme de multi-partenariat présente des atouts mais également des limites, que les acteurs doivent apprendre à connaître et maîtriser : ce nouvel outil de gouvernance suppose un processus d'appropriation

plus ou moins long <sup>(35)</sup>. Société à capital variable, la SCIC peut enfin - et doit - renouveler ses membres, répartis par collèges selon leurs fonctions ou leurs statuts, afin de rester ouverte.

## 2.2 - La mutualisation comme socle du développement par le Bien-Vivre

Expériences concrètes à l'appui, Crois/Sens peut affirmer que l'économie collaborative n'est pas une utopie : c'est pourquoi elle s'inspire de la théorie des communs <sup>(36)</sup>. Cette forme d'économie est même plus efficace et rentable que le modèle classique pour celles et ceux qui savent jouer collectif, à l'exemple de PAVATEX dans les Vosges <sup>(37)</sup> où la création d'une « boucle » écologique fondée sur une ressource locale (le bois) a ouvert des perspectives à un territoire désindustrialisé à l'écart des grands flux métropolitains. La création d'une SCIC a en effet permis une mutualisation des coûts très efficace, ce qui suppose la prise de conscience par les acteurs locaux de la nécessité de coopérer autour d'un intérêt commun clairement identifié.

Crois/Sens propose aujourd'hui d'aller plus loin que cette expérience - menée par les acteurs économiques sans aucune implication de la population pourtant concernée - en créant, sur les territoires volontaires, une chaîne de co-décisions qui articule les différents intérêts particuliers et les champs d'intervention avec l'intérêt commun, autour de la notion fédératrice de Bien-Vivre. L'idée est ainsi - à partir de l'expression citoyenne des attentes et des premières activités projetées pour le Bien-Vivre en fonction des atouts matériels ou immatériels existants sur le territoire - d'identifier toutes les mutualisations possibles et d'en évaluer l'impact

---

<sup>35)</sup> Cécile Ezvan, Camille Morel et Sébastien Poulain - « Le territoire et ses ressources : un commun comme un autre ? L'étude de la gouvernance d'une SCIC de développement local dans les Vosges », *Revue ENSO (Entreprise et société)*, n°6 dirigé par Cécile Renouard, novembre 2020

<sup>36)</sup> Elinor Ostrom - *Gouvernance des biens communs – Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Deboek supérieur, Bruxelles (2010)

<sup>37)</sup> Voir notre article : <https://blogs.alternatives-economiques.fr/desforges/2020/04/16/pavatex-reussite-industrielle-isolee-ou-boucle-ecologique-ouvrant-des-perspectives-a-des-territoires-fragiles>

financier. Des propositions de financement de « communs » ou « en commun » rendent l'avantage comparatif du collectif clairement perceptible.

Des mutualisations sont en effet possibles dans de nombreux domaines et sous différentes formes : en matière d'équipement et d'infrastructure mais aussi en matière de ressources humaines, de compétences, de capital symbolique et politique (pour le lobbying), etc. Ces mutualisations, qui permettent de rendre certains produits ou services plus accessibles – par les coopératives d'achat ou les systèmes d'échange local (SEL) particulièrement - contribuent au renforcement de la gouvernance et du lien social entre les acteurs et solidifient le projet. La mutualisation d'équipements ou de ressources consolide en outre la gestion collective d'un « commun ». Une structure comme la SCIC permet enfin de mutualiser des activités d'amorçage comme la recherche de financements, de clients, de communication ou de réseau, qui font actuellement défaut dans le champ de la finance solidaire.

## 2.3 - Une structure au service de multiples projets convergents

Pilote de l'incubation, Crois/Sens « accélère » la mise en place des activités du Bien-Vivre avec des porteurs d'activités existantes et des porteurs de projets à identifier. La typologie des activités économiques correspondant aux critères du Bien-Vivre, co-construits par une « alliance citoyenne » bénéficiant de l'expérience de Crois/Sens, permet d'identifier les activités porteuses d'emplois susceptibles d'être mises en œuvre sur un territoire donné, ce qui facilite la création d'activités adaptées au territoire et à ses besoins. L'engagement économique de co-construire et co-investir dans l'amorçage des activités du Bien-Vivre permet à l'alliance citoyenne qui s'est constituée d'amorcer et de stabiliser la dizaine d'activités du Bien-Vivre identifiées qui forment son projet commun.

Une société locale de co-développement telle que la SCIC est l'instrument adapté au pilotage d'un tel projet de territoire. Elle donne tout particulièrement aux différents porteurs d'activités la possibilité d'atteindre, au cours des quatre ou cinq premières années, des seuils de rentabilité et, plus globalement, une puissance de levée de fonds qu'ils ne peuvent atteindre isolément. Elle permet

également le financement de projets moyennement rentables, mais très utiles socialement et favorables au Bien-Vivre de tous et toutes dans le territoire. Elle fournit enfin à tous les porteurs de projet une aide financière significative par différents types de mutualisation : accompagnement juridique ou financier et mise en commun.

Les acteurs qui composent la SCIC ont en outre des compétences complémentaires qui, par subsidiarité, leur permettent d'obtenir le financement des activités et des projets qu'ils portent, dans le cadre du projet d'ensemble, au titre du secteur d'activité ou du régime dont ils relèvent. A titre d'exemples :

- une association d'insertion par l'emploi peut obtenir des crédits pour rémunérer des personnes en voie d'insertion, actives au sein de la coopérative d'achat ou de l'atelier de maraîchage qu'elle a initié.e dans le cadre du projet de territoire. L'association peut de même financer des équipements utiles pour le maraîchage ou pour une cuisine collective pour la valorisation et la vente des produits maraîchers.
- une entreprise privée labellisée « Jeune Entreprise Innovante » peut également obtenir un crédit impôt-recherche pour rémunérer les activités de recherche nécessaires au développement de solutions innovantes ou à des expérimentations.

La SCIC permet enfin de faire face à deux impensés des dispositifs actuels : l'auto-amorçage d'activités favorables au Bien-Vivre et le travail préalable de mobilisation citoyenne nécessaire au choix collectif de ces activités (cf. II- 2.2 - Une conception élargie de l'innovation et des modalités du développement). De la même manière, le portage des mutualisations qui créeront l'avantage coopératif de chaque projet et l'auto-amorçage d'un marché local utile à chacun de ces projets ne sont pas financés dans le modèle classique. Pour répondre à ces besoins de financement, nous avons mis au point une solution innovante : le CITEOSQUARE, qui permet d'opérationnaliser territorialement la société de co-développement qu'est une SCIC et de l'ancrer dans son territoire.

### 3. CITEOSQUARE : un tiers-lieu du Bien-Vivre qui permet la mise en œuvre des trois engagements de Crois/Sens

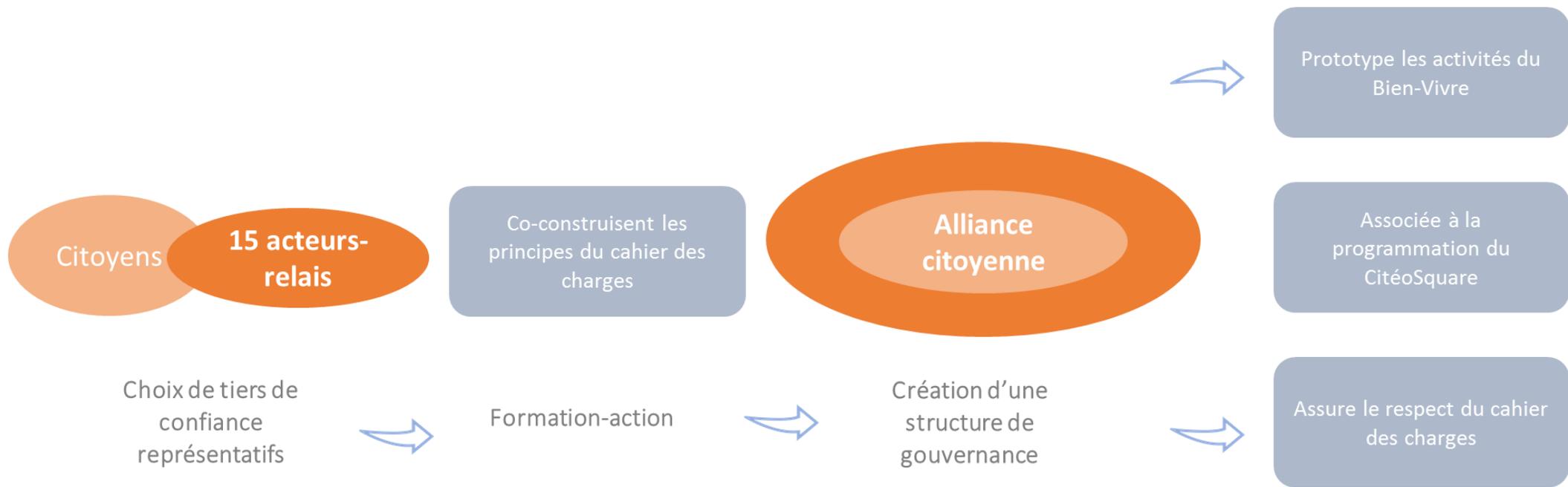
CITEOSQUARE est - avec CITEOLAB (le protocole) et CITEODEV (la structure de co-développement) - la dernière « brique » de la conduite stratégique de projet CITEOMIX que nous proposons. Le CITEOSQUARE est en effet « l'outil » immobilier qui concrétise les trois engagements de Crois/Sens <sup>(38)</sup> et qui permet le financement de long terme nécessaire à l'amorçage du projet de territoire, grâce au cercle vertueux qui résulte du lien avec une finance solidaire devenue indispensable.

#### 3.1 - Un cahier des charges immobilier co-construit les acteurs locaux

Proposer un nouveau modèle de développement fondé sur une évolution socialement et économiquement inclusive des territoires en véritables territoires de vie organisés par leurs acteurs locaux, n'est pas qu'une question de méthode : a fortiori lorsque ce modèle repose sur la capacité à mobiliser l'ensemble des habitants sur les besoins sociétaux d'un territoire sans atout singulier et à fédérer en un réseau coopératif structuré les acteurs privés et publics qui peuvent y répondre.

---

<sup>38)</sup> *A savoir : engagement démocratique, engagement économique et engagement territorial (cf. schéma p.38)*



# Un tiers-lieu intergénérationnel du Bien-Vivre



C'est aussi une question d'engagement, socle démocratique du projet de tiers-lieu du Bien-Vivre : engagement de toutes les forces vives du territoire dans la démarche de projet proposée par Crois/Sens ; engagement de Crois/Sens quant aux objectifs poursuivis et aux moyens d'y parvenir. Il s'agit en effet au moins autant d'un développement politique et écologique que d'un modèle économique et social prenant en compte les caractéristiques de chaque territoire.

Un CITEOSQUARE, programme immobilier inclusif, remplit trois fonctions :

1. **un laboratoire d'implication citoyenne** grâce aux activités et aux services participatifs du Bien-Vivre qui occupent les espaces partagés, qu'il s'agisse de participation au système d'échange local (SEL), de bénévolat, de mutualisation, etc. Le CITEOSQUARE est un « lieu-ressource » pour les habitants comme pour les associations.
2. **un campus d'expérimentation des « transitions »**, pour permettre aux différentes catégories de personnes qui vivent ou qui sont de passage dans le CITEOSQUARE d'expérimenter de nouvelles façons d'habiter et d'apprendre à agir collectivement sur leurs conditions de vie : par exemple, en apprenant à gérer leur stress, en se familiarisant avec la micro-nutrition, en faisant du sport dans une perspective de santé globale, etc.
3. **un incubateur de l'économie sociale et solidaire (ESS)** sous différentes formes : une épicerie solidaire, un café culturel, un lieu de restauration pédagogique, une recyclerie, un *media lab*, des ateliers partagés, etc. selon les besoins du territoire et les priorités ou les choix locaux.

Plus stratégiquement, ce programme à fort enjeu opérationnel et financier a également pour fonction de mutualiser une partie de la « rente immobilière » dont bénéficient habituellement les promoteurs et les financiers, en l'affectant au financement de la démarche citoyenne (cf. III.1 ci-dessus, CITEOLAB : Un « protocole » pour construire un projet à partir d'une communauté d'acteurs aux intérêts divers) et à la création d'activités économiques, sociales et culturelles (cf. III.2 ci-dessus, CITEODEV : une « société de co-développement » comme pilote du projet de territoire). Le CITEOSQUARE constitue donc un outil de redistribution financière au service du Bien-Vivre de l'ensemble du territoire qu'il irrigue.

## 3.2 - Une programmation du tiers-lieu qui repose sur des activités favorables au Bien-Vivre

Ancré dans son territoire, le CITEOSQUARE rayonne largement par l'offre d'activités accessibles à tous et à toutes dans des conditions financièrement inclusives. Les activités du Bien-Vivre qui y sont organisées sont en effet accessibles à l'ensemble des habitants du quartier comme aux résidents (permanents ou de passage) du tiers-lieu, afin notamment de favoriser les rencontres et les échanges. L'objectif stratégique est de regrouper en un même lieu une dizaine d'activités et de services favorables au Bien-Vivre (épicerie solidaire, activités de sport-santé, flotte de véhicules partagés avec atelier de réparation, projections-débats, etc.) à des prix accessibles à tous et à toutes, afin de constituer un pôle fort de développement de la vie économique, sociale et culturelle dans le quartier et de faire partager le projet de développement par le Bien-Vivre à cette échelle.

Pour y parvenir, Crois/Sens a établi avec des acteurs de la finance sociale et solidaire un modèle original : un tiers-lieu habité et intergénérationnel, dont la rentabilité a été calculée pour permettre un large accès, au moindre coût, à des équipements et des services partagés, pour partie financés par la partie habitée. Ce nouveau modèle de tiers-lieu, ouvert en continu, est animé et géré par une équipe financée par l'activité de logement et d'hébergement du tiers-Lieu.

La phase 2 de la conduite de projet, qui correspond à l'expérimentation et au prototypage des activités et services du Bien-Vivre souhaités par les habitants, permet d'identifier les possibilités immobilières d'ancrage des réponses aux besoins. Selon les caractéristiques du bâtiment retenu et les aménagements nécessaires pour accueillir les différentes fonctions du tiers-lieu, et selon la part qui peut leur être matériellement et financièrement allouée, les activités et services retenus du Bien-Vivre sont installés dans la partie facilement accessible du bâtiment (rez-de-chaussée généralement), qui a ainsi vocation à devenir le socle du développement du Bien-Vivre sur le territoire. Ces activités et services peuvent aussi, pour certains d'entre eux, être installés dans des locaux distincts du quartier en cas de manque de place, ce qui renforce l'ancrage territorial du projet et l'écosystème ainsi créé. Les activités du Bien-Vivre, co-construites avec les

citoyens dans les différents domaines correspondants, prennent place dans des « chrono'espaces », c'est-à-dire dans des espaces modulables en fonction des activités qui se les partagent au fil de la journée. Par exemple, une salle du CITEOSQUARE peut servir d'espace de co-working en semaine, d'espace de débat citoyen en soirée et de salle de réunions pour des associations le week-end. Une partie des usages du tiers-lieu est toutefois pré-déterminée en raison des contraintes architecturales mais aussi des besoins de financement, y compris de redistribution financière.

Le CITEOSQUARE peut en effet comporter, dans des proportions adaptées aux besoins locaux et à la rentabilité attendue :

- un accueil polyvalent par une équipe chargée d'assurer, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, une présence bienveillante et rassurante pour l'ensemble des habitants du tiers lieu et, plus largement, pour l'ensemble des habitants du quartier. Cette équipe d'une dizaine de personnes (réceptionniste de l'hostel, gérant, animateur, responsable qualité de la vie des seniors, etc.) est financée par les structures de logement du CITEOSQUARE, dont elle assure la gestion et l'animation, ainsi que par le café qui complète l'accueil, avec pour objectif de faciliter l'accès du plus grand nombre d'habitants aux activités du Bien-Vivre organisées dans le tiers lieu : débats, projections, activités solidaires, culturelles, etc.
- un *hostel* participatif <sup>(39)</sup> destiné à une population de passage (étudiants, professionnels en déplacement, familles, touristes, ...) à qui est ainsi offerte la possibilité de « goûter » aux activités du Bien-Vivre aux côtés des acteurs locaux ;
- autant que possible, un espace restaurant convivial ouvert sur le quartier, afin notamment de faire le lien, comme le café, entre les habitants du quartier et les activités du Bien-Vivre au sein du CITEOSQUARE et de favoriser la mixité ;

---

<sup>39)</sup> Sur le modèle de [l'Alter'hostel](#) de Lyon, que Crois/Sens accompagne depuis 2015

→ enfin, un ou plusieurs étages <sup>(40)</sup> principalement destinés au logement inclusif de seniors (actifs et non actifs) et de personnes âgées autonomes, qui font le choix d'habiter dans un CITEOSQUARE pour pouvoir participer facilement aux activités du Bien-Vivre qui y sont proposées et qui sont prêtes à s'impliquer dans son fonctionnement.

La notion de logement inclusif suppose, pour Crois/Sens, une co-construction avec les personnes concernées : les décisions liées au quotidien et aux conditions de vie des seniors et des personnes âgées autonomes relèvent ainsi des seniors et personnes âgées eux-mêmes. Organisés en collectif, les futurs habitants du CITEOSQUARE - dont le projet de vie modèlera l'environnement quotidien - doivent donc participer à sa conception, et tout particulièrement à l'organisation des espaces dont ils auront un usage collectif.

Les habitants devront ensuite être associés à la gestion de l'immeuble dans le cadre d'une gouvernance participative. Cette conception a pour objet de placer les futurs habitants au centre de la réflexion concernant différents enjeux :

- la répartition des espaces : publics, communs ou privés,
- la réversibilité de la fonction des espaces communs (exemple : la transformation d'une chambre d'amis en logement pour une auxiliaire de vie),
- la mise en place d'équipements ou de services mutualisés, comme l'organisation d'une mobilité collective inclusive (voitures partagées, transports mutualisés...).

A rebours des cas où des décisions qui structurent les conditions de vie des habitants tendent à être prises sans eux, Crois/sens s'attache fondamentalement à créer les conditions d'une pleine participation des usagers aux projets qui les concernent. En effet, permettre aux futurs usagers et usagères de s'impliquer dans la co-construction d'une façon d'habiter qui les incite à être les plus actifs possible, leur permet de se projeter dans un territoire où ils se sentent utiles et

---

<sup>40)</sup> Selon les besoins locaux, ces étages peuvent également comprendre une part de logements étudiants ou de logements familiaux.

inclus et, dans le cas très particulier des personnes âgées, de maintenir leur autonomie.

### 3.3 - Un cercle financier vertueux qui repose sur une double structure

La loi ne permettant qu'une faible rémunération des capitaux d'une SCIC (2% environ), celle-ci peut difficilement lever elle-même des fonds importants pour un projet immobilier. Une SCIC peut en revanche lever des fonds solidaires pour financer l'amorçage et l'animation d'un projet, ressource extrêmement importante à l'heure où les crédits publics se raréfient. Cette contrainte implique donc, en l'état actuel du droit, la structuration de deux véhicules différents mais complémentaires :

- une SCIC qui porte l'animation des multiples activités du Bien-Vivre qu'elle structure et un engagement solidaire qui permet de rendre le projet immobilier éligible auprès de financiers solidaires comme ANRU/Amundi et des fonds 90/10 ;
- une société de type SAS initiatrice du véhicule immobilier, sécurisée par un partenaire promoteur.

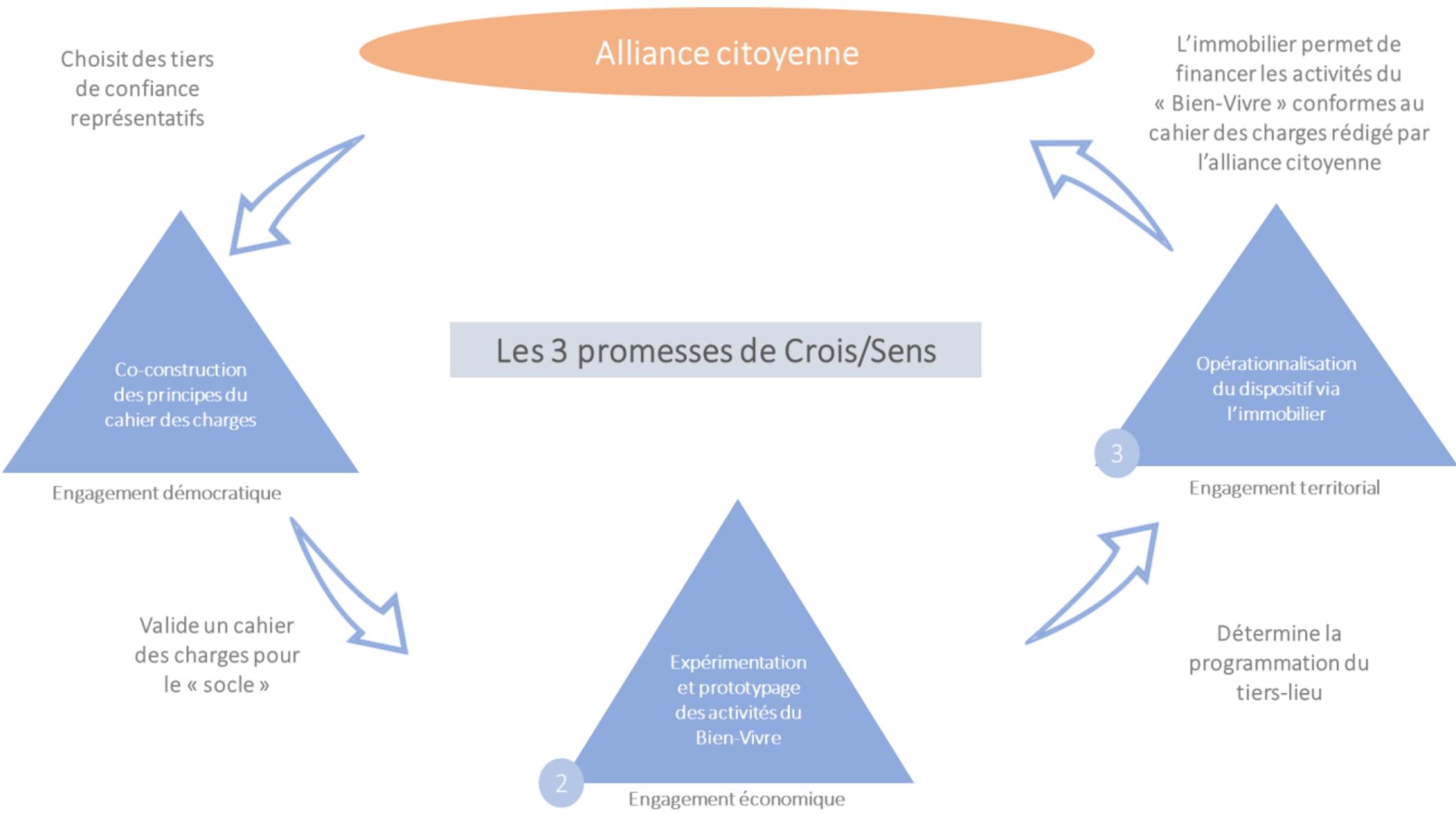
Cette double structure permet de trouver un financement global qui s'étend sur une dizaine d'années maximum, dans des conditions financières plus favorables que sur le marché classique. Elle permet en effet de compenser des dépenses exceptionnelles en amorçage et animation, le temps de consolider un modèle stable et pérenne. Dans le cadre de la structuration d'un CITEOSQUARE, la SCIC qui réunit les acteurs locaux et les exploitants des activités du Bien-Vivre, se voit dotée d'un fonds de 300 000 € environ par la société immobilière. Ce capital correspond à un prélèvement anticipé sur l'opération immobilière réalisée par le promoteur et les investisseurs et répond à l'ambition de redistribution et de contribution partagée portée par Crois/Sens (cf. II. 3.3 - La participation de la finance solidaire au financement de l'amorçage). La SCIC réinvestit alors cet argent dans les activités du Bien-Vivre, qu'elle fait émerger et développe localement. Elle

intervient ainsi comme une sorte de « *business angel* » local et collectif, fonction peu présente en France.

En trois années d'exploitation du CITEOSQUARE (après 2 à 3 ans de préfiguration), il est ainsi possible :

- d'élaborer un projet de territoire, de concert avec les citoyens et les acteurs-relais, et d'assurer ainsi une prise en compte inclusive des besoins locaux (cf. III 1. ci-dessus, CITEOLAB : Un « protocole » pour construire un projet à partir d'une communauté d'acteurs aux intérêts divers) ;
- d'amorcer un véritable marché de consom'acteurs et consom'atrices pour financer des communs mutualisés entre tous (cf. III 2. ci-dessus, CITEODEV : une « société de co-développement » comme pilote du projet de territoire) ; mais Crois/Sens peut aussi décider – seule ou en groupement avec d'autres acteurs en quête d'une approche plus inclusive (promoteurs, bailleurs, financeurs,...) – d'initier l'élaboration d'un projet de développement par le Bien-Vivre sur un territoire confronté à des enjeux particuliers (nécessaire reconversion de locaux de bureaux par exemple). »
- de stabiliser des activités du Bien-Vivre pour crédibiliser une solution immobilière si l'on intègre la phase préalable de prototypage des activités durant les travaux de reconversion ou de construction d'un bâtiment (cf. III 3. Ci-dessus, CITEOSQUARE : un tiers-lieu du Bien-Vivre qui permet la mise en œuvre des trois engagements).

Les trois promesses de Crois/Sens sont tenues dans cet écosystème du Bien-Vivre : d'un cahier des charges des activités du Bien-Vivre co-construit avec les citoyens, à un amorçage de ces activités par un ensemble de co-investisseurs, pour une implantation durable dans un tiers-lieu qui permet de les rendre pérennes par des mutualisations. Ce cercle vertueux permet une véritable transition vers un développement favorable au Bien-Vivre de tous et toutes.

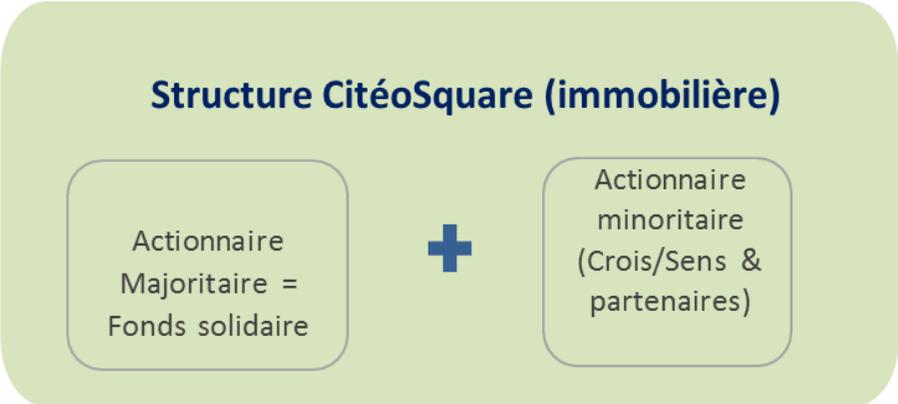




Mise à disposition du  
CitéoSquare pour un  
bail de 10 ans



Assure un loyer global



Paie un  
loyer  
(bail)



Investit + met  
des espaces à  
disposition  
pour animer

investit +  
effet de  
levier via les  
financeurs  
solidaires

provisionne

Construit  
puis vend le  
bâtiment



Finance la  
construction



# CONCLUSION

**P**our toutes les raisons citées en avant-propos - concentration sociale et territoriale des inégalités, défis globaux <sup>(41)</sup>, crises successives <sup>(42)</sup>, ... - il y a urgence à repenser le mode de développement des territoires : non pas au sens classique de la création de valeur et de richesse économique et financière au niveau local, mais au sens de la reconquête par les habitants de leurs conditions de vie. Cela suppose, selon nous, une transformation progressive des espaces vivants que sont les territoires en véritables *territoires de vie* socialement et économiquement inclusifs, grâce à un projet collectif créateur de lien social car fondé sur la mobilisation des habitants et la gestion en commun de leurs ressources internes. C'est ce que nous appelons *l'innovation territoriale*.

Le processus de construction d'un *territoire innovant* repose sur un double pari : la notion de *Bien-Vivre comme principe actif d'organisation et d'action des territoires de vie*, mais aussi la construction par le débat, à la base du projet collectif, d'une représentation commune à tous les habitants des besoins essentiels à satisfaire (y compris ceux des plus vulnérables) pour « bien vivre » sur leur territoire et la co-construction des réponses à apporter. Cela implique pour Crois/sens la définition de *partenariats inédits entre les citoyens, les acteurs publics et les acteurs privés concernés* (à décliner localement) et la constitution de ces partenariats en un *réseau coopératif structuré*.

Le protocole proposé de conduite stratégique d'un projet de développement par le Bien-Vivre a été élaboré pour permettre aux habitants de s'approprier le sens et les objectifs de la démarche, pour leur donner toutes les clés nécessaires à une définition singulière de *leur projet de territoire innovant* et pour assurer une réalisation financièrement maîtrisée et solide. Loin d'un « modèle » standard de

---

<sup>41)</sup> dérèglement climatique, financiarisation de l'économie, ...

<sup>42)</sup> régression démocratique, guerre en Ukraine, ...

développement (sorte de « recette » plus ou moins uniformément applicable), il s'agit d'un protocole au sens médical du terme, destiné à faciliter l'expression des besoins des différentes parties de la population avec les réponses à leur apporter et à organiser la progression des travaux entre les deux pôles que constituent les principes méthodologiques retenus par Crois/Sens d'une part, les souhaits des habitants liés aux singularités et caractéristiques de leur territoire d'autre part. Il s'agit enfin de ménager les étapes nécessaires à un changement « acceptable » par toutes les parties prenantes et *in fine* de garantir la cohérence et la viabilité du projet de développement.

La création d'un CITEOSQUARE et le prototypage des différentes activités envisagées, qui structurent le projet de territoire, appellent une intervention plus directe de Crois/Sens : le montage financier du volet immobilier du projet requiert en effet des compétences et des savoir-faire dont les territoires en difficulté disposent rarement. Pierre angulaire du développement par le Bien-Vivre, le CITEOSQUARE en est aussi le point le plus dur, compte-tenu du montant de l'investissement lié à la surface nécessaire au projet ainsi que des règles de droit applicables en matière immobilière. Ce tiers-lieu doit en effet assurer le financement de long terme nécessaire à l'amorçage du projet de territoire, au prix d'un dispositif complexe en l'état actuel du droit mais rendu possible par la finance solidaire. L'ingénierie d'analyse du territoire et de mobilisation des acteurs-relais pour définir les activités du Bien-Vivre à développer, puis le prototypage de ces activités n'entrent en effet dans aucune « case » opérationnelle administrative ou financière alors qu'ils représentent un budget important : il faut du temps pour construire la confiance indispensable à une implication continue et constructive d'acteurs parfois éloignés des enjeux économiques.

Le CITEOSQUARE n'est en effet que l'un des moyens de l'objectif de *développement économique et social par le Bien-Vivre* dans la durée. L'ingénierie amont d'un projet de territoire par le Bien-Vivre devrait donc - *a minima* selon nous - être un préalable autofinancé et son amortissement calculé et supporté sur un nombre d'années raisonnable par l'ensemble des acteurs qui y trouveront un intérêt (promoteurs, acteurs économiques, collectivités, ...). Les premières

expérimentations du développement par le Bien-Vivre montrent en effet que cette démarche conduit - au-delà des effets attendus de cohésion sociale et territoriale - à une économie rentable dans la durée, mais au prix de difficultés financières et opérationnelles. Enrichi par les enseignements d'une pratique diversifiée, ce mode singulier de développement des territoires pourrait devenir d'un recours plus commun.

Les différentes étapes du protocole ayant été testées et expérimentées, une première expérimentation systémique (CITEOMIX, financée sur les territoires grâce à un dispositif immobilier : le CITEOSQUARE) est en cours sur trois territoires, avec pour objectif de vérifier – dans une logique d'(auto)évaluation – l'impact réel, sur leur développement économique et social, de la mobilisation de *leurs « parties prenantes »* sur le déploiement du Bien-Vivre, dans la perspective des différentes transitions (écologique, économique, sociale et démocratique).

Chaque expérimentation alimentant *la courbe d'apprentissage collective en lien avec la recherche (open innovation)*, le protocole de développement par le Bien-Vivre doit être expérimenté à une échelle plus large, sous observation scientifique (recherche) et sur la base d'une « Charte de partenariat Citoyens-Privé-Public » qui en constituerait le ciment. Une action de transformation aussi profonde des conditions de vie de l'ensemble des habitants d'un territoire appelle en effet une évolution importante de l'action publique, dans la mesure où *la construction collective du sens commun à l'action est un préalable à celle-ci*. Elus et citoyens porteurs d'un projet de développement par le Bien-Vivre ont objectivement intérêt à coopérer : dans le cadre d'une communauté de projet, la notion de « partenariat » entre citoyens, acteurs institutionnels et acteurs privés devrait l'emporter sur la notion hiérarchique « d'administration ».

La prochaine étape réside donc dans la constitution d'une communauté d'acteurs très variés, afin de stabiliser, par la diversité des champs d'application et d'observation, les premiers cas d'expérimentation concluante du développement par le Bien-Vivre et de favoriser la systématisation et la sécurisation de cette conception du développement local des territoires enclavés, relégués ou en déclin. Systématisation et, plus encore, sécurisation dont la création d'un fond spécial (environ 100 millions €) pour le financement du volet immobilier du projet

et la mise au point d'une charte engageant les citoyens et les acteurs privés et publics impliqués dans le projet - à décliner localement - consolideraient puissamment la portée. Tel est l'enjeu pour Crois/Sens de l'année 2023.

# ANNEXES

## Annexe 1 : Qu'est-ce que le Bien-Vivre ?

Cette expression, intuitivement simple à comprendre, se révèle plus compliquée à définir et à mesurer. « Bien vivre », c'est accéder à une certaine qualité de vie, à une échelle individuelle dans l'absolu (les contraintes personnelles, l'histoire individuelle, les compétences, la formation reçue ont une influence sur ce que chacun et chacune attend), mais qui comporte également une dimension collective (en raison des conditions socio-économiques du territoire qui influe sur la force du lien social). En ce sens, le Bien-Vivre se distingue du bien-être, étranger à la dimension collective et aux choix sociaux qui permettent d'améliorer la qualité de vie de chacun et de tous dans une interaction avec un territoire donné.

Cette expression trouve un écho dans le « buen vivir » invoqué récemment par l'Équateur et par plusieurs pays d'Amérique Latine pour inscrire dans leur Constitution un modèle de développement durable et respectueux de la Terre Mère (« Pacha Mama »). Cette prise en compte des interactions entre les humains et leur milieu intègre une dimension écologique et le souci des générations futures. La notion de « vie bonne » inspirait déjà le philosophe grec Aristote qui liait l'accomplissement individuel à une éthique de la vertu, laquelle prenait la forme d'un engagement dans la Cité. Chez Aristote, elle s'enracine dans une anthropologie relationnelle qui considère l'être humain comme un animal « politique » qui s'accomplit en relation avec les autres dans la Cité. Chez la philosophe Martha Nussbaum, la notion de « vie bonne » est liée à l'accès à des « capacités » qui conditionnent le développement humain, individuel et collectif. L'approche par les capacités part du principe que les dispositifs économiques et sociaux devraient viser à élargir les capacités des personnes, notamment leur liberté de mener une vie et des actions qui aient de la valeur à leurs yeux.

Cette expression, qui est devenue de plus en plus commune en France <sup>(43)</sup>, est reprise par les acteurs et actrices rencontrés sur le terrain pour décrire le sens de leur action collective, un objectif suffisamment mobilisateur pour inclure tout le monde sous le même mot d'ordre. Facilement déclinable dans différents domaines (bien s'alimenter, bien se loger, bien s'informer, bien se déplacer, ...), elle semble suffisamment large pour ne pas s'imposer et être une injonction supplémentaire, puisqu'elle laisse ouverte la possibilité à chacun de mettre ce qu'il veut derrière à partir du moment où le résultat lui convient, où il est considéré comme « bien ». Ainsi, si les références à une cosmologie antique ou aux philosophes grecs sont parfois invoquées, elles demeurent culturellement bien éloignées des réalités croisées sur le terrain qui - sans être totalement dépourvues de spiritualité – consistent à résoudre des problèmes concrets rencontrés quotidiennement par chacun. Ces références ont néanmoins en commun la conscience d'un destin collectif, d'un lien aux autres qui détermine les conditions de vie, et d'une possibilité ou capacité de chacun à agir sur celles-ci.

Cette conception substantielle du « bien », objectivable et normative, n'est pas évidente à mettre en œuvre dans nos sociétés libérales, par définition pluralistes et soucieuses de préserver les aspirations particulières. Elle ne semble pas compatible non plus avec une conception classique du développement qui fait de l'économie l'alpha et l'oméga de la qualité de vie des habitants d'un territoire. Pourtant, à partir de l'approche des capacités et du principe de participation citoyenne, il est intéressant de réinterroger ces notions pour mieux définir les dimensions qui concourent au Bien-Vivre, dans le contexte actuel. C'est la dimension ouverte et appelant au débat qui semble pertinente pour renouveler la pensée sur le « développement » ou sur les « transitions ». Ces notions ont été largement définies dans la littérature mais elles semblent moins appropriées par les acteurs de terrain.

Le Bien-Vivre est un concept fédérateur et donc potentiellement mobilisateur : une « cause » susceptible de réintéresser les citoyens à la politique, en leur

---

<sup>43)</sup> *Forum du Bien-Vivre organisé à Grenoble en 2018 organisé par le CCFD*

démontrant qu'ils peuvent y trouver des réponses à leurs besoins. Le Bien-Vivre permet de les interpeller individuellement sur leurs problématiques personnelles et quotidiennes, tout en les incitant à réfléchir à ses déterminants structurels, conjoncturels et donc collectifs. Chercher à définir les déterminants du Bien-Vivre paraît utile - dans la méthode (la controverse territoriale) et dans la construction d'un objectif commun (le projet de territoire) - pour construire des projets que les différents acteurs considèrent comme une source d'amélioration de leur Bien-Vivre. Par un travail de définition puis d'évaluation de ce concept, un groupe d'acteurs pourra constituer un référentiel d'action commun qui lui permettra de suivre l'avancée d'un projet. Ce processus permet également de s'accorder sur un vocabulaire et, au-delà, sur des valeurs et des objectifs communs : en amont, pendant et en aval du projet.

Ce concept permet également de rouvrir la boîte de la « participation citoyenne » - dont les limites ont été démontrées dans différents contextes - en s'interrogeant sur le but et la méthode de cette invitation à faire entrer les citoyens dans le débat public sur des sujets qui les concernent directement : l'aménagement du territoire, le développement économique, le lien social, ... Le concept de « Bien-Vivre » permet de les faire participer ou de les rendre « actifs » dans :

- La définition de ce qu'ils entendent par « bien-vivre » : cela nécessite de s'imposer un moment de discernement pour définir ses « attachements »<sup>(44)</sup>, ce qui fait sens pour chacun et vers quel objectif il a envie de se mobiliser. Le « bien-vivre » ne doit pas être imposé par le haut, par d'autres qui penseraient « à leur place » ce qui est « bien » pour eux
- La manière dont ils veulent s'y prendre pour atteindre cet objectif, en définissant par eux-mêmes les compétences ou capacités dont ils disposent déjà, ou à développer, à partir de leurs réseaux, de leurs ressources.

Cinq principes méritent d'être retenus pour évaluer le Bien-Vivre à l'échelle d'un territoire et nous proposons de les synthétiser de la manière suivante :

---

<sup>44)</sup> Bruno Latour « De la nécessité d'atterrir », *Revue Projet*, vol. 373, n° 6, p. 18-21 (2019)

1. Être attentif en priorité aux plus vulnérables, à leurs besoins et à la manière dont ils accèdent effectivement aux produits, services et activités (accessibilité économique). Des activités économiques vont être créées pour satisfaire ces besoins essentiels, mais l'évaluation doit mesurer la manière dont l'activité créée répond aux besoins, autant que sa viabilité économique.
2. Tenir compte des multiples dimensions du Bien-Vivre (approche multidimensionnelle), l'aspect économique est important mais d'autres dimensions comme la santé, l'éducation, la cohésion sociale, l'interaction avec l'environnement, sont décisives pour améliorer la qualité de vie des populations, comme l'a montré Amartya Sen avec l'Indice de développement humain <sup>(45)</sup>.
3. Considérer les effets à long terme des politiques publiques et des activités des entreprises, et pas seulement les effets à court terme en matière de chiffre d'affaires généré et de création d'emplois.
4. Intégrer l'évaluation des effets sur le milieu (biodiversité, eau, sol, lutte contre le changement climatique) et sur le Bien-Vivre des générations futures, aux mesures d'impact effectuées au long du projet.
5. Inclure les citoyens et les citoyennes concerné.e.s dans la démarche et considérer leurs aspirations et l'expression de leurs besoins. Évaluer le Bien-Vivre de manière inclusive et démocratique implique de les consulter directement.

La construction d'une représentation commune du Bien-Vivre passe par la mise en commun, le débat, voire la confrontation. Le Bien-Vivre comme projet collectif peut être le fondement concret de nos communautés humaines et nécessite d'être régulièrement repensé sous peine de provoquer des colères populaires (révolution, gilets jaunes...).

---

<sup>45)</sup> Amartya Sen - *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté* - Éditions Odile Jacob., Paris. (2000)

## Annexe 2 : Compter autrement

L'adoption de la comptabilité CARE permettrait de mieux rendre compte de ce qui doit être préservé lorsqu'une organisation mobilise des ressources naturelles et humaines, c'est-à-dire d'intégrer au modèle d'activité les coûts d'actions de préservation écologique et sociale. On a ainsi la possibilité de construire une économie plus durable en montrant la *valeur réelle* des activités. Cette comptabilité représente un choix innovant qui met les acteurs concernés du territoire au cœur de la démarche comptable des entreprises mais qui est également applicable à la démarche comptable des collectivités et des associations.

Plus largement, CARE permet d'établir un « dialogue territorial » en mettant les comptabilités en réseau pour illustrer comment les actions de préservation menées par une activité se combinent avec celles qui sont menées par une autre et en s'appuyant sur le chiffre comme élément de discussion autour des enjeux de société. Cette comptabilité permet ainsi aux investisseurs d'orienter leurs financements et d'en améliorer le suivi, non seulement au niveau de l'organisation bénéficiaire du financement mais de façon systémique, en prenant en compte les répercussions entre les différentes activités du territoire.

Pour compléter cette démarche, Crois/Sens propose une série de critères territoriaux d'analyse du suivi des activités et du projet de territoire. Il s'agit de chercher à apprécier l'évolution du Bien-Vivre sur le territoire observé, sur un temps long. Les 8 critères retenus, rassemblés en « tableau de bord », permettent de suivre cette évolution de manière détaillée, à partir d'indicateurs co-construits avec les acteurs-relais durant la formation-action, et qui pourront être suivis dans la durée par l'ensemble des acteurs concernés par le projet :

1. poursuite d'une utilité sociale du projet (par ex : respect des critères définis pour obtenir le label ESUS)
2. santé globale (par ex : changement des habitudes alimentaires, via des conseils en naturopathie et une pratique sportive)

3. contribution des entreprises à la qualité du lien social (par ex : capacité des entreprises à intégrer dans leurs ressources humaines la diversité des populations présentes sur le territoire)
4. capacité d'agir au niveau collectif (par ex : mise en place d'un Système d'Echanges Local)
5. capacité d'agir au niveau individuel (par ex : capacité à formuler un projet personnel et à mettre en œuvre les moyens pour le concrétiser)
6. capacité des organisations collectives du territoire à faire des économies et à gérer leurs activités de façon frugale (par ex : utilisation de l'outil comptable CARE)
7. satisfaction d'un besoin fondamental (par ex : accès à des produits locaux et bios à des tarifs accessibles)
8. conservation et protection de l'environnement et de la biodiversité (par ex : réduction des impacts négatifs des activités en matière de consommation d'eau, d'énergie, de production de déchets).

## Annexe 3 : Le bénévolat comme contribution au Bien-Vivre

De nombreuses associations reposent sur le temps bénévolement offert par des personnes, sans lesquelles de nombreuses actions sociales ne pourraient être menées à bien (solidarité avec les sans-abris, les migrants, ...). Cette mise à disposition de temps et de compétences est particulièrement précieuse pour des projets socialement innovants, surtout durant la phase d'amorçage. Le bénévolat permet par ailleurs d'impliquer de nouveaux acteurs dans les activités associatives, à condition de faire évoluer la représentation du statut des bénévoles : l'utilisateur ou le bénéficiaire d'une association peut en effet devenir actif dans cette relation. Une telle évolution contribuerait à leur implication dans le projet de territoire et, au-delà, à leur montée en compétences et à leur pouvoir d'agir. Le renforcement des capacités des "bénévoles" - en les rendant actifs et parties-prenantes d'un projet commun - passe donc par une redéfinition du cadre dans lequel s'exerce le bénévolat.

Mais cette coopération ne peut se faire qu'à certaines conditions, parmi lesquelles : la non-concurrence aux emplois locaux ou aux emplois qui pourraient être développés par l'insertion ; la co-construction d'un cadre de coopération en amont avec les bénévoles (via une charte par exemple ou « une convention d'engagements réciproques »<sup>46)</sup> ; l'initiative laissée aux bénévoles de choisir ou proposer les activités dans lesquelles ils ou elles souhaitent s'impliquer ; la co-définition des droits et devoirs de chaque partie ; l'information totale sur les objectifs et les moyens de mise en œuvre de toute activité dans laquelle les bénévoles sont amenés à s'impliquer ; etc. Enfin, le renforcement des capacités des bénévoles, si tel est l'objectif, suppose une formation qui inclut cet objectif.

Le temps et l'énergie dédiés à l'engagement de tous et toutes en faveur des communs et du Bien-Vivre nécessitent une compensation, ou une valorisation

---

<sup>46)</sup> <https://www.francebenevolat.org/documentation/la-charte-du-benevolat-et-convention-d-engagements-reciproques>

dans la durée. A ce titre, la mise en place d'un Système d'Echange local (SEL) permet d'articuler les apports et les attentes des différentes parties-prenantes. Un tel système permettrait de déployer les services proposés à une plus grande échelle tout en intégrant les différents contributeurs (bénévoles ou salariés, en situation régulière ou non) aux côtés des autres acteurs, afin de favoriser la mixité et, par suite, d'offrir les meilleures chances individuelles d'insertion. Le postulat est que, par l'activité chacun et chacune retrouve une utilité sociale, ce qui favorise également des liens dans d'autres domaines de compétences qu'il ou elle peut ainsi valoriser ou développer. Ce type de système suppose de prendre en compte les vulnérabilités et appétences de chacun.



**Pour plus d'informations vous pouvez consulter**



**ou contacter**

**Marc DESFORGES, Président**

marc.desforges @ crois-sens.org

**Camille Morel, chargée de recherche/formation**

camille.morel @ crois-sens.org

