



L'Avant-Poste, Die, Drôme ©Gaïl

LA MUSETTE • 2025

**MESURE D'UTILITÉ SOCIALE, ÉCONOMIQUE,
TERRITORIALE ET DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE**

RAPPORT D'AUTO-ÉVALUATION DE VILLAGES VIVANTS



VILLAGES VIVANTS

Coopérative immobilière, rurale et solidaire, Villages Vivants rassemble des citoyens, entreprises et collectivités qui s'engagent avec leur épargne pour acheter, rénover et louer des locaux à des entreprises de l'économie sociale et solidaire dans les territoires ruraux. Villages Vivants intervient aussi par la formation et l'accompagnement auprès des collectivités et des porteurs de projets.

EDITO

CE QUI TIENT UN TERRITOIRE

L'aménagement du territoire s'est longtemps pensé en infrastructures : routes, gares, réseaux, équipements publics. On commence à reconnaître qu'il existe aussi une infrastructure sociale — ces lieux ordinaires où les habitants se croisent sans s'être donné rendez-vous, où l'on échange un mot, une nouvelle, un service. Un café, une boulangerie, un bureau de tabac, un bureau de poste, mais aussi un terrain de foot, ou le parvis d'une mairie. Des lieux dont on ne mesure ce qu'ils tenaient qu'au moment où on les perd.

Depuis la fin des années 1990, des dizaines de milliers de commerces de proximité et de services publics ont disparu dans les communes rurales françaises, sans que d'autres lieux viennent prendre leur place. On a parfois pris l'habitude d'en parler comme d'un mouvement inéluctable — désindustrialisation, rationalisation, dématérialisation — comme si la disparition d'un dernier café, d'un dernier guichet, d'un dernier point de rencontre était inscrite dans l'ordre des choses, et non dans une longue suite de décisions.

Des travaux récents en sociologie et en science politique disent autre chose. Là où ces lieux disparaissent, ce n'est pas seulement une activité économique qui s'éteint : c'est un point de rencontre, un fil de sociabilité, une part de la vie démocratique locale. Le lien social se distend, le sentiment d'isolement progresse, la confiance dans les institutions recule. Ces espaces n'étaient pas accessoires. Ils faisaient partie de l'infrastructure sociale et politique d'un territoire.

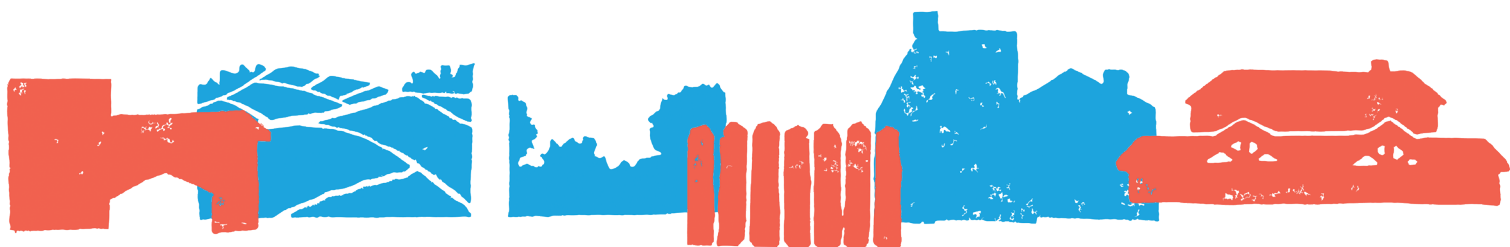
Or, reconstruire cette infrastructure est plus difficile que la perdre. Une fermeture se constate ; une ouverture, elle, ne tient ses promesses que dans la durée. Il y faut un porteur de projet, une commune, un bâtiment à remettre en état, des années d'ajustements. L'effet ne se lit pas dans un avant/après. Il se construit, lentement, dans la reconstitution d'un milieu et des liens qui le tissent.

C'est précisément la force du parti pris de cette première MUSETTE. Là où une partie du champ de l'évaluation d'impact cherche à produire des ratios rassurants — un euro investi égale tant d'impact social —, Villages Vivants fait le choix plus exigeant de documenter des trajectoires. Le rapport assume ses zones d'incertitude, indique chapitre après chapitre ce qui reste à observer, à construire dans la durée. Cette honnêteté méthodologique est rare. Elle reconnaît que le lien social ne se laisse pas saisir par les seuls indicateurs économiques : il se tisse, se défait, se renoue, et n'apparaît parfois qu'en creux, dans une conversation au comptoir, dans une histoire qu'un habitant raconte. C'est pourquoi la MUSETTE croise les chiffres et le terrain, à la rencontre des voix de celles et ceux qui font vivre ces espaces.

Ce qui se joue ici dépasse l'auto-évaluation d'une coopérative. C'est une contribution à une question plus large : de quoi un territoire est-il fait, et comment mesurer ce qui le tient ensemble ? La réponse ne se trouvera pas dans un chiffre unique. Elle s'écrit, patiemment, dans des rapports comme celui-ci.

Hugo Subtil

Chercheur en science politique à l'Université de Zurich



INTRODUCTION : la Musette <i>façon</i> Villages Vivants	5
---	---

CARTOGRAPHIE DES EFFETS	6
-------------------------	---

01. SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT RURAL ET LES PROJETS COLLECTIFS (effets directs)

par un cadre partenarial favorisant des activités économiques et sociales robustes	8
par la prise en charge de l'investissement et de la gestion immobilière	10
par la coopération avec des acteurs du terrain et de l'accompagnement	11
ZOOM sur la boulangerie Chez Cocotte, Gibles (71)	12

02. RECONSTRUIRE L'INFRASTRUCTURE SOCIALE (effets indirects)

par l'accès aux commerces et aux services de proximité	15
par des lieux favorisant le lien social et le dynamisme culturel	16
en contribuant à l'économie locale	17
par des projets collectifs ancrés dans les campagnes	18
ZOOM sur l'Accorderie du Pays Diois, Die (26)	20

03. PARTICIPER À LA TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ (effets indirects)

en préservant l'environnement par la réhabilitation du patrimoine bâti	23
par l'appui aux collectivités rurales	24
par la transmission des savoirs	25
par la création de communs	26
ZOOM sur l'Hôtel des Voyageurs, Tours-sur-Meymont (63)	28

04. PRENDRE SOIN DE L'ORGANISATION (effets directs)

en créant un cadre serein pour les salarié-es de Villages Vivants	31
par une gouvernance démocratique de la coopérative	32

CONCLUSION, SUITES ET REMERCIEMENTS	33
-------------------------------------	----

ANNEXE 1 : Rapport des étudiant-es de Lyon 2	36
--	----

ANNEXE 2 : GLOSSAIRE	38
----------------------	----

INTRODUCTION

LA MUSETTE FAÇON VILLAGES VIVANTS

En 2025, la coopérative a souhaité consolider son approche de la mesure d'utilité sociale et environnementale de Villages Vivants. Les effets des projets étaient surtout présentés de manière quantitative (nombre de lieux ouverts, emplois créés, etc). Le défi de la MUSETTE (Mesure d'utilité sociale, environnementale, territoriale et de transition écologique) est de pouvoir **mesurer finement et objectiver les effets de Villages Vivants sur ses bénéficiaires et les territoires, ainsi que la manière dont nous le faisons**, en s'intéressant aux trajectoires de projet plutôt qu'à l'impact définitif.

La MUSETTE a un double objectif :

- rendre compte des externalités de nos activités et renforcer le plaidoyer auprès de nos investisseurs actuels, mais aussi embarquer de nouveaux partenaires.
- progresser, affiner nos méthodes. Au-delà d'un exercice de reporting, la MUSETTE est conçue comme un outil de pilotage, pour orienter les choix stratégiques de Villages Vivants.

C'est pourquoi ce rapport est ponctué d'encarts méthodologiques visant à guider les prochaines étapes de cette démarche d'auto-évaluation.

Durant l'année 2025, **deux phases d'enquêtes** ont été réalisées de manière expérimentale :

- Une première, en juin, a consisté en la visite de trois lieux accompagnés par Villages Vivants : la boulangerie Chez Cocotte (71), le restaurant et espace de vie sociale l'Hôtel des Voyageurs (63), et l'Accorderie du Pays Diois (26). Des entretiens avec les gérant·es et avec des usager·es des lieux ont permis de recueillir des témoignages et des informations qualitatives.
- La deuxième phase d'enquête a été réalisée en partenariat avec les étudiant·es du Master 2 ESS de l'Université Lyon 2, qui ont construit des questionnaires à destination des

parties prenantes : résident·es, partenaires métiers, entreprises sociétaires, salarié·es, et analysé les réponses pour en extraire des constats quantitatifs et qualitatifs, mais surtout tirer des enseignements sur la méthode d'enquête.

Cette **phase expérimentale** nous permet de nous orienter dans la consolidation de méthodologies et de formats adaptés (selon les parties prenantes interrogées et le type d'indicateur recherché, récurrence des enquêtes, etc) et vise à **assurer le suivi des indicateurs sur le temps long**.

Les résultats de cette première année de la MUSETTE ne sont donc pas exhaustifs. Les indicateurs clés présentés sont ceux que nous avons collectés et qui nous paraissent représenter au plus proche les effets de Villages Vivants. Ils proviennent d'enquêtes réalisées par les salarié·es sur des sujets précis (RH, sociétariat, bilan des résident·es, etc) et des questionnaires réalisés par les étudiant·es du Master 2 ESS de Lyon 2. Ils visent à être amendés, notamment pour être comparés à des indicateurs sectoriels nationaux de référence, lorsque cela est cohérent.



CARTOGRAPHIE DES EFFETS

Afin de dissocier clairement les effets qui peuvent être imputés directement à l'action de Villages Vivants et les impacts auxquels nous contribuons, ce rapport est structuré en 4 parties :

▪ **Les effets directs de Villages Vivants** sur les entrepreneurs accompagnés (partie 01), ainsi que sur les parties prenantes de la coopérative (partie 04)

▪ **Les effets indirects** des lieux sur les territoires et les usager-es (partie 02) et de Villages Vivants sur les territoires (partie 03)

PARTIE 01

Effets directs

Soutenir l'entrepreneuriat rural et les projets collectifs

Par un cadre partenarial favorisant des activités économiques et sociales robustes
Par la prise en charge de l'investissement et de la gestion immobilière
Par la coopération avec des acteur·rices spécialisés



PARTIE 04

Effets directs

Prendre soin de l'organisation

En créant un cadre serein pour les salarié-es
Par une gouvernance démocratique de la coopérative



PARTIE 03

Effets indirects

Participer à la transformation de la société

En préservant l'environnement par la réhabilitation du patrimoine bâti
Par l'appui aux collectivités rurales
Par la transmission des savoirs
Par la création de communs



PARTIE 02

Effets indirects

Reconstruire l'infrastructure sociale

Par l'accès aux commerces de proximité
Par des lieux favorisant le lien social
En contribuant à l'économie locale
Par des projets collectifs ancrés dans les campagnes

PARTIE 01

SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT RURAL ET LES PROJETS COLLECTIFS



... par un cadre partenarial favorisant des activités économiques et sociales robustes

Entreprendre à la campagne, c'est composer avec un territoire aux dynamiques spécifiques, une faible ou très faible¹ densité de population, des réseaux professionnels ancrés et des mécanismes politiques locaux, mais c'est aussi pouvoir s'appuyer sur une force de résilience et d'innovation propre au monde rural. Un des piliers de la politique d'intervention de la foncière Villages Vivants (le PIF²) est d'installer des activités pérennes, c'est-à-dire ayant un modèle économique hybride et un statut juridique et une gouvernance favorisant la résilience.

Pour cela, un cadre partenarial entre le/la porteur-se de projet et Villages Vivants permet :

- dès l'instruction du projet, de définir l'enveloppe de l'investissement initial avec le/la porteur-se de projet, en cohérence avec les capacités économiques de la structure. Le recours au réemploi de matériaux ou la réalisation d'une partie des travaux par les porteur-ses de projet peut parfois permettre de réduire les coûts.
- au démarrage du projet, de proposer une politique de loyers progressifs pour les résident-es qui le souhaitent et ainsi, une prise de risque maîtrisée et l'ajustement possible des activités dans un cadre sécurisé.
- pendant toute la durée de l'activité du/de la résident-e, d'assurer un suivi. Un rendez-vous de suivi par an est organisé pour chacun des projets, ainsi qu'un formulaire à remplir. Il est assuré par l'équipe des Chargé-es d'accompagnement et d'instruction.

1. L'espace rural se caractérise par sa faible densité de population, 33 habitants par km² contre 376 pour l'espace urbain. Source : INSEE

2. Le PIF est un document évolutif et de référence des modalités et critères d'intervention de la foncière Villages Vivants

DONNÉES DE RÉFÉRENCE

“La faible densité de population au sein des territoires ruraux rend plus difficile l'atteinte d'une rentabilité financière.” “Les difficultés d'accès aux financements sont encore plus marquées pour les phases d'amorçage en raison des risques associés à l'expérimentation.”

Livre Blanc Entreprendre la ruralité, Fondation Entreprendre, 2025

INDICATEURS CLÉS



2/3 des résident-es environ bénéficient d'un loyer progressif afin de « mettre l'activité en place sans avoir la corde au cou » et « supporter les charges propres au commencement (renouvellement des anciennes machines de boulangerie, par exemple) »



Les résident-es économisent en moyenne **13 200 € HT** sur les 3 premières années d'activité grâce au mécanisme de progressivité des loyers



2 résident-es bénéficient d'un loyer saisonnier¹ afin de « ne pas avoir la tête sous l'eau en termes de trésorerie »



Le suivi des résident-es représente **0,3 ETP**, soit environ **480 heures** par an, soit environ 2 à 3 jours en moyenne par an par lieu



21 % des lieux sont ouverts depuis plus de 3 ans, et **36 %** sont ouverts depuis plus de 5 ans



7,5 millions d'euros HT de chiffre d'affaires ont été consolidés dans les activités en 2025



En 2025, **67 %** des projets sont en bonne santé

1. Loyer variable selon la saison, souvent plus élevé en été (saison touristique)



Auberge de Boffres, Boffres, Ardèche

Extrait du Livret d'accueil des résident-es

A la différence d'un maître d'ouvrage conventionnel, Villages Vivants place la relation avec le maître d'usage au cœur du projet. En effet, l'acquisition d'un bien repose sur la rencontre entre un locataire et un propriétaire sur un bien identifié par le premier. Il est donc naturel et nécessaire pour l'appropriation du projet et du lieu par le futur locataire que celui-ci soit pensé en coopération rapprochée, pour traduire le plus fidèlement possible l'expression des besoins du locataire et des contraintes et obligations du propriétaire.

À DÉVELOPPER DANS LA MUSETTE

Le recul disponible est encore insuffisant pour calculer avec robustesse le taux de pérennité à 5 ans des activités. Cet indicateur constituera un axe prioritaire de suivi de la Musette. L'objectif que s'est fixé la coopérative est un taux de pérennité des projets à 5 ans de 90 % (aujourd'hui, seulement 5 % des projets se sont arrêtés).

BOUSSOLE POUR LA STRATÉGIE

À date, un seul projet installé s'est arrêté : L'auberge de La Valette à Salvizinet (Loire). Cet arrêt a donné lieu à un retour d'expérience et les raisons en sont connues. Elles tiennent principalement à l'intégration locale de l'offre et des résident-es : une carte en rupture trop importante avec l'offre précédente, un manque d'adaptation dans les premiers mois et une démarche pédagogique sur les produits et la cuisine jugée déplacée par les habitant-es.

... par la prise en charge de l'investissement et de la gestion immobilière

Dans les territoires ruraux, l'accès à un local professionnel constitue un frein majeur pour les entrepreneur·ses et les projets collectifs de l'économie sociale et solidaire, en particulier lorsqu'il·elles portent des activités à faible rentabilité économique mais à forte utilité sociale (commerces de proximité, services culturels, tiers-lieux, ateliers artisanaux). Cela constitue une barrière structurelle au maintien et au développement de commerces, de services et de lieux de vie de proximité.

Si les locaux vacants sont nombreux, les investissements nécessaires pour les rendre exploitables sont souvent lourds : mises aux normes, rénovation énergétique, adaptation et reconfiguration des espaces, prise en compte des contraintes du bâti ancien et patrimonial, etc. Or, ces territoires ruraux cumulent un déficit d'investissements privés sur l'immobilier commercial, un manque d'acteurs spécialisés (foncières, EPF, bailleurs, ingénierie immobilière), et un déficit d'ingénierie territoriale, tant sur le foncier que sur le montage de projets économiques et l'accompagnement aux projets entrepreneuriaux.

Chaque année, ce sont environ 200 participant·es porteur·ses de projet avancé ou en devenir qui se rapprochent de la coopérative afin de confier à Villages Vivants la maîtrise d'ouvrage de projets de réhabilitation, la maîtrise du risque immobilier et le portage financier, qui ne font pas partie de leurs champs de compétence. Cela confirme le rôle central du portage immobilier dans la viabilité des projets.

DONNÉES DE RÉFÉRENCE

En 2024, le prix moyen de l'immobilier en zone rurale était 40 % inférieur à celui des zones urbaines (source : INSEE). Cependant, "les études nous montrent qu'à ces sites peu communs, on ne peut appliquer de solutions classiques, (...) de nombreux blocages existent. Ils sont à la fois techniques, financiers, liés aux mentalités et à l'organisation des études (dans le cas de la préservation du bâtiment il est souvent plus coûteux de faire de la réhabilitation que du neuf) et aux difficultés pour équilibrer ces projets."¹

1. Faire du renouvellement urbain en milieu rural – Mémoire de fin d'études – L. Modeste

INDICATEURS CLÉS



Pour **86 %** des lieux, l'intervention de Villages Vivants a été décisive pour leur ouverture ou leur pérennisation.



97 % des lieux nécessitait des travaux d'adaptation ou de mise en conformité.



L'investissement nécessaire moyen pour l'ouverture des lieux, pris en charge par Villages Vivants, est de **390 000 €** (achat + travaux + frais notaire).



Le temps de suivi des travaux et d'entretien assuré par Villages Vivants représente en moyenne **11 jours par an et par bâtiment**.

14 lieux sont dans une commune de moins de **1000** habitant.es

11 lieux sont dans une commune de moins de **5000** habitant.es

8 lieux sont dans une commune de **5000 à 10000** habitant.es

1 lieu est dans une commune de plus de **10000** habitant.es

“Que ce soit Villages Vivants qui gère les travaux de remise en état de la toiture et les démarches auprès des assurances après les intempéries de juin 2025 nous enlève une charge écrasante qu'on aurait eu beaucoup de mal à gérer en parallèle de l'activité.”

Marika, L'Hôtel des Voyageurs (63), entretien juin 2025

... par la coopération avec des acteurs du terrain et de l'accompagnement

La coopération avec d'autres acteur·rices du financement et de l'accompagnement des résident·es est un levier essentiel pour renforcer les activités en zone rurale. En effet, "si la diversité des offres d'accompagnement n'est pas propre aux territoires ruraux, la complexité des projets liée à la pluriactivité, la nécessité de s'appuyer parfois sur des expertises sectorielles, et la difficulté de l'accès à l'information rendent d'autant plus nécessaires la mutualisation de l'expertise et la coordination entre les différents dispositifs afin de mailler non seulement le territoire, mais la diversité des projets et des compétences"¹

La coopération est mise en place à plusieurs niveaux :

- avec les résident·es, dès le démarrage de l'instruction de leur projet et tout au long de leur activité
- avec des acteurs de l'accompagnement spécialisés : GRAP², CAAP³, France Active, URSCOP⁴, etc
- avec toutes les parties prenantes, notamment les représentant·es des collectivités qui peuvent jouer un rôle dans la pérennité de l'activité et favoriser l'acceptation du projet par les riverain·es.

Autre réalité de l'entrepreneuriat rural : l'effet d'isolement et de solitude. La mise en lien des résident·es et, par conséquent, la diffusion de modèles inspirants entre territoires, est un atout majeur pour eux : échange des bonnes pratiques, retours d'expérience, etc. Rami Dahdah, fondateur de la brasserie La Machine (26), a par exemple conseillé les porteurs du projet de la Flambée du Kroaz-Hent (42) qui souhaitent développer une activité de brasserie.

1. Livre Blanc Entreprendre la ruralité, Fondation Entreprendre, 2025

2. Groupement Régional Alimentaire de Proximité en Auvergne-Rhône-Alpes

3. Coopérative Auvergnate d'Alimentation de Proximité

4. Union Régionale des Scop Auvergne-Rhône-Alpes

"Ce qui est aussi un atout lorsqu'on collabore avec le GRAP ou Villages Vivants c'est qu'on a accès à un réseau d'acteurs avec qui partager des retours d'expériences."

Benoit, gérant de Chez Cocotte (71)

INDICATEURS CLÉS

 **Tous les résident·es** sont accompagné·es par un acteur spécialiste de leur activité

 **8 résident·es** sont sociétaires de la coopérative et participent aux instances de la coopérative (CA, AG, etc)

 **13 mairies** sont devenues sociétaires de la coopérative

 Sur les 24 projets en activité, **10** ont établi un lien de coopération avec un ou plusieurs autre(s) résident·e(s)

 **50 %** des lieux en activité ont un partenariat structuré avec la collectivité (conventionnement, participation à la gouvernance) et/ou sont soutenus financièrement

 **30 %** ont des échanges réguliers avec la collectivité

 Villages Vivants est présent et actif dans une dizaine de réseaux : Réseau des foncières solidaires, URSCOP, Alumni PIN'S de l'Avisé, FAIR, CG Scop, Relief (Tiers-Lieux AURA), Initiative, IVDD (Initiative Vallée de la Drôme), France Active Auvergne.

BOUSSOLE POUR LA STRATÉGIE

La coopération avec les collectivités où se trouvent des lieux accompagnés par Villages Vivants fait partie d'un des axes de la stratégie 2026-2030.

ZOOM SUR CHEZ COCOTTE, GIBLES (71)

Un service public de proximité

La boulangerie-épicerie est le dernier commerce alimentaire du village. La boulangerie la plus proche se trouvant à huit kilomètres, Chez Cocotte constitue un véritable service public local et répond à un enjeu territorial majeur : le maillage en commerces de proximité.

Tenir une épicerie presque exclusivement bio faisait partie des intentions du couple, malgré le contexte compliqué de la bio, notamment dans les territoires ruraux où “bio” rime avec “cher”. Aujourd’hui, l’offre séduit de plus en plus d’habitant-es. Pour rendre les produits accessibles, Corentine et Benoit ont accepté de réduire leur marge sur l’épicerie, compensée par celle de la boulangerie. Ils ajustent également leur approvisionnement en fonction des demandes des client-es régulier-es, en veillant à proposer des produits du quotidien, accessibles économiquement.

Un lieu de vie et de lien social

Dernier commerce alimentaire du village, la boulangerie-café-épicerie Chez Cocotte contribue à renforcer les liens sociaux entre les habitant-es de Gibles et des communes alentour. Chez Cocotte n’est pas seulement une boutique, c’est aussi un espace confortable pour boire le café, s’arrêter, prendre le temps, se donner rendez-vous.

Un ancrage local fort

Dès la phase de réflexion, Corentine et Benoit ont su fédérer autour de leur projet. En septembre 2023, environ 6 mois avant l’ouverture de la boulangerie, un dépôt de pain a été mis en place. Le Maire a organisé une réunion publique réunissant 17 habitant-es et a informé tou-tes les giblotin-es de son fonctionnement par mail. Ce premier élan citoyen a permis à Corentine et Benoit de se faire connaître, tout en favorisant des rencontres entre villageois-es. Depuis l’ouverture, Chez Cocotte a permis la création d’emplois dans le village, renforçant l’acceptation et l’attachement des habitant-es au projet. Trois employé-es viennent directement de Gibles : Joëlle, voisine immédiate, s’était investie dans la gestion du dépôt de pain avant d’être embauchée à mi-temps. Rachida, initialement aide-soignante récemment diplômée en pâtisserie, a trouvé là une opportunité rare pour pratiquer son métier. après avoir quitté un emploi éprouvant en boulangerie, a retrouvé confiance et autonomie au sein de l’équipe, avant de se diriger vers d’autres projets.

Des valeurs coopératives

Pour Corentine, l’intérêt du modèle SCOP¹ est clair : « ce qui me plaît, c’est qu’il n’y ait pas de patron du tout ». Pour Benoît, travailler de manière horizontale est essentiel, et il tient à ce que ceux qui sont « en prod », c’est-à-dire en cuisine, aient leur mot à dire dans les décisions. Corentine et Benoît attachent une grande importance au partage de la valeur créée. « C’est normal et intelligent que tout le monde soit associé et rémunéré de la même façon », explique Benoît, convaincu que cela favorise un engagement sincère dans le travail. Corentine, de son côté, insiste : « c’est vraiment un projet d’équipe. Ce n’est plus seulement le nôtre, et j’aime beaucoup ça, surtout maintenant que les autres ont acquis autant de compétences que moi sur le projet. »

Un modèle économique robuste

C’est en partie grâce à la complémentarité entre les offres proposées (café sur place, pain, épicerie) que le modèle économique du lieu fonctionne. L’impératif de devoir payer un loyer qui couvre tous les investissements initiaux réalisés par Villages Vivants (achat, travaux, études) a poussé les entrepreneur-ses à chercher des pistes pour étoffer le modèle économique. Ils ont notamment décidé de proposer des pizzas les vendredis soir, qui fonctionnent très bien, d’ouvrir les dimanches matin, de continuer à proposer des services en parallèle comme la vente de journaux, par exemple. Faire les marchés forains était une piste mais ils ont privilégié l’ouverture de la boutique tous les jours de la semaine. Un indicateur de la santé économique et du bon fonctionnement du travail en équipe : Corentine et Benoit ont pu partir en vacances dès la deuxième année du projet.

Effet d’entraînement ?

Corentine et Benoit en sont convaincus : leur projet peut renforcer la capacité d’attractivité économique de la commune. Lors de notre venue, le Maire considère qu’un modèle similaire, s’inscrivant dans l’Économie sociale et solidaire, pourrait permettre la réouverture du restaurant du village, fermé depuis plusieurs années, même si jusqu’à maintenant, le petit nombre d’entrepreneur-ses qui se sont présenté-es n’ont pas cette vocation. Aujourd’hui, un projet de reprise du restaurant est en cours de réflexion.

1. Chez Cocotte est une Société Coopérative et Participative (SCOP). Les salarié-es ont vocation à devenir associés (Johann le deviendra en 2026) et ont un droit de vote dans la gouvernance. La répartition des bénéfices est encadrée et une partie doit être attribuée aux salarié-es.



“Depuis l’ouverture de Chez Cocotte, je revois des gens que je n’avais pas vus depuis 15 ans, à l’époque de l’ancienne boulangerie.”

Le primeur du marché de la place

“Il y a les éleveurs, les agriculteurs, les gens du coin. Il y a aussi les résidents secondaires, avec des origines sociales assez diverses.

Il y a des gens d’origine étrangère aussi. La boulangerie favorise le fait de se rencontrer.”

Une résidente secondaire de Gibles

“C’est en chaîne. Plus il y a de commerces, plus cela attire d’autres commerces, et donc des familles. Ça redonne vie au bourg.”

Corentine, Chez Cocotte

“Chez Cocotte a redonné vie au village qui, auparavant, donnait l’impression d’être un peu mort.”

Un habitant de Gibles

“Les habitants des communes voisines viennent spécialement pour la boulangerie, oui.

Pour les pains spéciaux.”

Un habitant retraité de Gibles

“Être accompagné par le GRAP et Villages Vivants, ça facilite beaucoup de choses. Ce sont deux partenaires, de domaines différents, qui parlent directement entre eux et le même langage. On a aussi apprécié la présence des élus à l’inauguration, qui n’auraient pas été là si Villages Vivants n’avait pas pris contact avec eux.”

Benoît, gérant de Chez Cocotte (71)



PARTIE 02

RECONSTRUIRE L'INFRASTRUCTURE SOCIALE¹

L'infrastructure sociale englobe les institutions et les services essentiels qui soutiennent le bien-être et le développement des communautés. Elle joue un rôle crucial dans la promotion de l'équité sociale et territoriale. L'investissement dans cette infrastructure améliore non seulement la qualité de vie, mais stimule également la croissance économique à long terme.



... par l'accès aux commerces et aux services de proximité

En 2025, plus de 65 % des communes en France ne disposaient d'aucun commerce, contre 25 % dans les années 1980, selon l'Insee. Et globalement la dynamique de fermeture de commerce en zone rurale se maintient.¹

Plusieurs blocages expliquent le faible nombre d'ouverture et de reprise de commerces de proximité :

- difficulté d'accès à l'immobilier pour les entrepreneur·ses ou collectifs. Les locaux sont souvent inadaptés et nécessitent une mise aux normes. Des aides publiques existent pour l'investissement dans le matériel de production. Cependant, les aides à l'achat et à la rénovation sont complexes à mobiliser et ne sont pas proportionnées à l'immensité des besoins et très peu d'investisseur·ses privé·es prennent ce risque.
- difficulté d'élaboration de modèles économiques d'activités robustes. En effet, les modèles de commerce évoluent. Le commerçant d'aujourd'hui n'est plus celui d'hier. Changement des habitudes de consommation, déplacements plus fréquents, rapport au travail différent, etc... déterminent les composantes du modèle économique du commerce rural d'aujourd'hui, qui doit proposer une offre sur-mesure, adaptée, évolutive, tout en assurant un cadre de travail sain et serein (horaires maîtrisées, rémunération de tou·tes les salarié·es, charges de fonctionnement, etc).
- diminution des transmissions/reprises de

1. Dans une étude publiée en 2023, le Conseil d'analyse économique (CAE) observait qu'à rebours de la tendance nationale à l'accroissement de petits commerces entre 2008 et 2019, les zones rurales ont connu une diminution sensible du nombre de points de vente, en particulier sur la période 2013-2019 (- 5,1 %) - Source : RAPPORT ASSEMBLÉE NATIONALE 2025

commerce, d'une part, à cause du manque de visibilité et de diffusion des opportunités pour les porteur·ses de projets, de la complexité de cette étape pour le·la cédant·e, et l'absence de dispositif d'accompagnement à la transmission². D'autre part, à cause de la faible attractivité des cessions classiques (fonds de commerce chers, matériel, contrats fournisseurs, etc) pour des profils d'entrepreneur·ses qui évoluent (reconversion, engagements environnementaux, offre spécifique, etc).

2. Certaines collectivités sont parfois en mesure de porter les investissements de rénovation des locaux d'activités, pour les louer aux porteur·ses de projets à des loyers faibles ou modérés, mais elles ont souvent des difficultés à identifier et/ou accompagner les porteur·ses de projets dans la phase d'élaboration de leur modèle d'activité.

INDICATEURS CLÉS



Sur 33 lieux, **25** ont une activité commerciale, et **9** sur ces 25, sont des lieux hybrides



7 des commerces concernent la reprise ou la transmission d'un commerce qui fermait



33 % des lieux sont le dernier ou l'avant dernier commerce du village



80 % des usager·es des commerces de proximité habitent dans la même commune et **7 %** dans une commune voisine.



Pour **54% des usager·es**, le commerce contribue à réduire leurs déplacements

DONNÉES DE RÉFÉRENCE

CCI France estime que chaque année, 20 000 transmissions d'entreprises commerciales ne sont pas accompagnées (sur 50 000 effectives par an), faute d'avoir été signalées aux chambres consulaires. Or, sans accompagnement, les transmissions ont peu de chance d'aboutir.

Source : Rapport de l'Assemblée Nationale 2025

...par des lieux favorisant le lien social et le dynamisme culturel

Le maillage du territoire en matière de commerces et de lieux de service n'est pas seulement un enjeu de réduction des distances, mais aussi un enjeu de dynamisme local. "Les multiples ruraux¹ jouent un rôle important dans l'aménagement des territoires, en facilitant l'approvisionnement des habitants, notamment des moins mobiles, mais aussi en permettant le maintien des lieux de liens sociaux puisqu'ils sont identifiés comme des lieux de rencontre entre les habitants."² Souvent multi-activités, ils rassemblent et permettent à des publics qui ne se connaissent pas de se croiser, aux personnes les plus isolées de pouvoir y avoir des interactions sociales, et jouent un rôle majeur dans le maintien et la création de lien social.

Une étude réalisée par le Campus de la transition³ en juin 2025, a permis de confirmer l'hypothèse de contributions multiples des tiers-lieux au lien social à l'échelle des territoires, notamment à travers 5 dimensions : encapacitation et pouvoir d'agir, liens et mixité sociale, culturelle, générationnelle, ancrage territorial des usager-es, solidarité et engagement, et rapport au vivant.

La Fabrique Spinoza dans son étude La société des liens⁴ (2025) avance que "les interactions sociales développent l'empathie, nécessaire au *faire démocratie* ensemble. Structurés, les liens sociaux cultivent la confiance"

Enfin, dans son étude, Hugo Subtil démontre que la disparition des commerces, notamment les bars tabacs, peuvent avoir un impact significatif sur le sentiment d'isolement car ces lieux "contribue[nt] à l'infrastructure sociale et politique d'un territoire". Chez Villages Vivants, nous faisons l'hypothèse que les lieux hybrides - dont les commerces ruraux font partie - peuvent jouer un rôle dans la diffusion de valeurs solidaires, d'inclusivité, de tolérance et d'implication citoyenne.

1. « Une entreprise assurant simultanément plusieurs activités commerciales ou prestations de services pour garantir la viabilité de l'établissement » Maintien du commerce alimentaire en milieu rural et interventions des collectivités locales, Thèse d'Adeline Graby, 2023

2. Maintien du commerce alimentaire en milieu rural et interventions des collectivités locales. Thèse d'Adeline Graby, Université de Normandie, 2023

3. Vers une mesure de la contribution sociale des tiers-lieux : l'indicateur de capacité relationnelle, Campus de la Transition, financé par l'ADEME et l'ANCT

4. La société des Liens, Les liens sociaux pour répondre aux grands enjeux de société, 2025

INDICATEURS CLÉS

 **77 132 bénéficiaires** uniques estimés sur les lieux ouverts (2025)

 **25 % des usager-es** des commerces de proximité s'y rendent tous les jours, **50 %** toutes les semaines

 **50 % des usager-es** des commerces et **93 % des usager-es** des lieux hybrides a rencontré sur place des personnes en dehors de ses cercles habituels (famille, amis, travail)

 **87 % des usager-es** des lieux hybrides déclarent avoir participé à des événements culturels ou des projets organisés au sein du lieu

 **90 % des usager-es** déclarent éprouver un sentiment d'implication au sein du lieu

 **97 % des usager-es** des lieux hybrides déclarent un effet positif sur leur vie quotidienne

 **100 % des usager-es** déclarent recommander le lieu à leur entourage

"Ce lieu représente la reprise en main de ma vie grâce à un environnement sain (personnes, activités et lieu) !"

Réponse d'un usager au questionnaire réalisé par les étudiant-es du Master ESS de Lyon 2

... en contribuant à l'économie locale

Pour Villages Vivants, accompagner l'installation d'activités commerciales, artisanales, associatives sur les territoires, c'est aussi favoriser l'équilibre entre les territoires, valoriser leurs spécificités, permettre leur autonomie.

D'une part, les activités créent des emplois, le plus souvent occupés par des habitants locaux, contribuant ainsi à l'ancrage du projet et permettant de réduire les déplacements domicile-travail. Une grande partie des lieux ont un espace dédié aux travailleur·ses indépendant·es, qui s'y rendent pour la plupart quotidiennement.

D'autres part, les lieux s'appuient sur des partenariats avec des entreprises et des associations locales, contribuant ainsi aux écosystèmes locaux et aux circuits de production locale. À Tours-sur-Meymont (63), la programmation culturelle de l'Hôtel des voyageurs est élaborée en lien avec les associations voisines afin de préserver la complémentarité des lieux. La Boutique-atelier Cabane, à Villeneuve-de-Berg, invite régulièrement d'autres artisan·es locaux·es à exposer dans la boutique et organise des marchés collectifs.

Plusieurs lieux proposent des actions à destination des entrepreneur·es de l'ESS, et soutiennent ainsi un entrepreneuriat local engagé : la Pompe (Florac-Trois-Rivières, 48) co-organise avec le PETR Lozère une formation «Pompe ton projet», l'Auberge de la Valette (Salvizinet, 71) a organisé l'évènement «L'entrepreneuriat collectif : un atout pour les territoires ruraux ?» en 2025, en lien avec la Communauté de communes Forez Est, l'URSCOP, Villages Vivants et le Grenade¹.

1. Réseau de soutien à la création et au développement d'entreprises collectives autogérées

INDICATEURS CLÉS

 environ **150 emplois** abrités sur les lieux (dont 80 % en CDI et 20 % en CDD)

 **100 % des lieux** travaillent avec des fournisseurs locaux, 90 % des commerces proposent des produits bios

 **4 lieux** ont une part de l'activité qui concerne l'économie circulaire (recyclerie, fablab, atelier de fabrication de fours et séchoirs solaires, chantier-école autour des techniques constructives traditionnelles, favorisant le réemploi)

 **100 % des résident·es** estiment que le lieu favorise l'émergence de nouvelles initiatives locales.

 **1/3 des lieux** ont un espace dédié aux travailleur·ses

 **50 % des usager·es** des lieux hybrides a pour motivation de rencontrer des personnes de son réseau professionnel et de travailler dans un lieu stimulant et bienveillant

À DÉVELOPPER DANS LA MUSETTE

Mais, qu'en est-il de l'effet de ces lieux sur l'attractivité territoriale des villages ? Des études démontrent que «les commerces contribuent à l'ancrage des populations et constituent un facteur d'attractivité résidentielle auprès de nouveaux ménages (...). La présence de commerces apparaît en effet comme un facteur d'amélioration de la qualité de vie en zone rurale (Morel-Brochet, 2011 ; Talandier et al., 2013).»¹ Plusieurs exemples, bien que peu nombreux, laissent supposer que l'implantation d'un commerce dans un village peut avoir un effet rassurant et incitant pour de futur·es entrepreneur·es qui projetteraient de s'installer. Mais, comment démontrer l'effet d'entraînement potentiel de ces lieux ? La suite du travail de la MUSETTE a pour objectif de se doter d'une méthode pour étudier l'évolution de la revitalisation commerciale dans les villages où sont implantés les lieux accompagnés par Villages Vivants.

¹ Maintien du commerce alimentaire en milieu rural et interventions des collectivités locales, Thèse d'Adeline Graby, Université de Normandie, 2023

... par des projets collectifs ancrés dans les campagnes

Par leur structuration juridique et par leurs modèles d'activités, les lieux accompagnés incarnent de nouvelles manières de créer de l'activité en zone rurale, et d'entreprendre. Le modèle de l'entrepreneur·se, seul·e ou en couple, qui tient la boutique n'est plus compatible avec le contexte actuel (rapport au travail, contexte économique et social).

Les modèles coopératifs mis en place par les porteur·ses de projets défendent une manière de travailler et une gouvernance collective, permettant une répartition de la valeur créée et favorisant la relève lorsqu'un ou une des initiateur·rices quitte le projet. Plusieurs lieux ont mobilisé les citoyen·es lors d'une étape du projet (chantier participatif, organisation d'un dépôt de pain avant ouverture, etc). Cette implication citoyenne fédère une clientèle, mais également, peut contribuer à l'adoption du projet par les habitant·es.

De plus, la majorité des modèles économiques des projets reposent sur plusieurs activités. En effet, les structures "hybrident" leur modèle afin de répondre aux besoins du territoire par des activités d'intérêt général, qui peinent parfois à trouver un équilibre financier, tout en assurant un modèle économique du projet à l'équilibre. "Les multiservices ou multiples ruraux sont ainsi courants dans les communes rurales depuis plusieurs décennies. Combinant plusieurs activités qui, prises séparément, n'engendreraient pas un chiffre d'affaires suffisant pour garantir la viabilité de l'établissement (...) il s'agit souvent d'un moyen pour le commerçant de pallier la faiblesse des débits sur chacun des types d'articles."¹

1. Maintien du commerce alimentaire en milieu rural et interventions des collectivités locales, Thèse d'Adeline Graby, Université de Normandie, 2023

"Je pense qu'il y a des gens qui viennent pour l'EVS, grâce à la communication autour des activités, et qui ne viennent pas du tout manger au restaurant. Et il y a l'inverse : des personnes qui viennent au restaurant une fois par mois et qui découvrent les activités proposées par l'EVS!"

Marika coordinatrice de l'Hôtel des Voyageurs (63)

1. Espace de Vie Sociale, agrément délivré par la CAF à des structures ayant vocation à renforcer les liens sociaux et les solidarités en développant des services et des activités à finalité sociale et éducative à partir d'initiatives locales

INDICATEURS CLÉS

 **40 %** d'association et **45 %** de coopérative (SCOP, SCIC, CAE)

 **69 %** des salarié·es sont des femmes

 **4 008** adhérent·es et sociétaires des lieux

 **62 %** des projets en activité font de la péréquation entre des activités (certaines activités aident à financer les autres)

 **50 %** des lieux en activité ont un partenariat structuré avec la collectivité (conventionnement, participation à la gouvernance) et/ou sont soutenus financièrement

 **30 %** des résident·es ont des échanges réguliers avec la collectivité

DONNÉES DE RÉFÉRENCE

Les dynamiques de projets entrepreneuriaux pluri-acteurs, portés par des collectifs de citoyen·es ou multi-partenariaux, ainsi que les dynamiques de pluriactivité, rendent l'accompagnement plus complexe en ce qui concerne le modèle économique, le montage juridique, ou encore le modèle de gouvernance (le projet ne rentre dans « aucune case »). Il est plus difficile pour ces projets de se faire accompagner dans le cadre des circuits d'accompagnement institutionnels classiques, telles que les chambres consulaires (CCI, CMA).

1. Livre Blanc Entreprendre la ruralité, Fondation Entreprendre, 2025



Hôtel de Voyageurs, Tours-sur-Meymont (Puy-de-Dôme)

ZOOM SUR L'ACCORDERIE DU PAYS DIOIS, DIE (26)

Les Accorderies sont des communautés de vie et de solidarité implantées sur les territoires, fondées sur un système d'échange de services utilisant une monnaie temps (une heure de service rendu équivaut à une heure de service reçu, quels que soient la nature, la complexité ou l'effort du service échangé).

Un partenariat fructueux avec Villages Vivants

L'installation dans ce nouveau local a marqué une étape clé pour l'Accorderie. Désormais, l'association bénéficie d'une localisation stratégique et d'une vitrine qui accroît sa visibilité. Le précédent local (35 m² et sombre et humide) décourageait la participation. Les événements nécessitaient une logistique complexe, impliquant la location de salles extérieures, ce qui freinait la spontanéité des membres.

Cette amélioration logistique a profondément changé la dynamique : l'offre d'activités (ateliers collectifs, réunions...) a doublé, les inscriptions annuelles sont passées d'une cinquantaine à une centaine. Les meilleures conditions d'accueil ont aussi permis le retour d'ancien·nes accordeur·ses et attiré de nouvelles personnes.

Aujourd'hui, plusieurs ateliers et activités peuvent avoir lieu en même temps et les adhérent·es peuvent utiliser le local à titre personnel en dehors des moments collectifs réguliers, ce qui répond au manque d'accès à des salles adéquates et favorise une utilisation du local pendant les créneaux moins utilisés par l'association.

L'attachement au lieu s'est renforcé : « en s'appropriant l'espace, on s'approprie aussi toutes les autres choses qui vont avec » affirme Ophélie. Ce nouvel espace a aussi rendu possible l'embauche d'une deuxième salariée, répondant à un besoin exprimé mais irréalisable dans l'ancien local.

Un lieu de lien social et de mixité

L'Accorderie répond à des besoins variés : nourrir son chat pendant son absence, cuisiner un plat, installer une tringle de rideaux, etc. Les accordeur·ses peuvent également exprimer leur créativité pendant les ateliers collectifs ou simplement être en lien avec d'autres habitant·es grâce aux moments conviviaux (repas partagés, vernissages, temps d'accueil, etc).

« Surtout, certains viennent pour la convivialité et le lien social », précisent Raphaëlle et Nicole.

La diversité est au cœur du projet et des personnes aux conditions sociales différentes s'y croisent. La mixité reste toutefois fragile : peu d'hommes, peu de jeunes. « Mais parce qu'on n'a pas encore mis en

place de stratégies », nuance Edwige.

L'Accorderie joue un rôle essentiel de lutte contre l'isolement et facilite aussi l'intégration des nouveaux·elles habitant·es. Une des accordeuses partage que ce lieu met en lumière combien « exister dans le tissu social, c'est fondamental ».

Un lieu de solidarité

Aucun jugement n'est porté sur la capacité d'implication de chacun·e : « quand on fait un repas partagé, tu peux amener un petit truc, tu n'es pas obligé de cuisiner pour tout le monde ».

Une des accordeuses raconte avoir fini le tricot d'une jeune fille, que sa mère avait démarré sans pouvoir le finir. Un jeune homme en situation de handicap a osé franchir la porte et revient régulièrement depuis. Pour Hafida, l'Accorderie a été une opportunité d'insertion sociale. Grâce aux liens créés à l'Accorderie, elle a trouvé un logement, progressé en français, et a même consolidé son dossier de visa grâce au comptage des heures et aux témoignages d'autres accordeur·ses.

Un lieu d'éducation populaire

L'Accorderie est aussi un espace d'apprentissage et de transmission. Basé sur l'échange de temps, il permet à chacun d'acquérir ou de partager des compétences. Hafida, qui a été référente de l'atelier couture pendant plusieurs années, a pu valoriser ses savoir-faire par cette expérience.

Les projets collectifs renforcent la confiance : « ensemble, ça fonctionne mieux », conclut une participante en parlant d'un atelier de construction de fours solaires. Cela nourrit l'estime de soi : « en faisant, on se sent capable... C'est super valorisant », dit une accordeuse.

Des formations internes sont organisées mais aussi des formations gratuites (financées par le FDVA) pour les bénévoles des associations du Diois afin d'essaimer des outils d'intelligence collective sur le territoire et s'outiller ensemble.

Une gouvernance partagée et démocratique

Des réunions régulières et des cercles décisionnaires mensuels permettent à chacun·e de s'exprimer et de s'impliquer dans la gouvernance grâce à des outils issus de l'éducation populaire. Les salarié·es jouent un rôle central d'animation, de coordination et de lien, tout en incitant les membres à prendre des responsabilités. « Parfois c'est un peu long, mais au moins, la parole est écoutée », reconnaissent les membres. Ce système est décrit comme vivant et en constante évolution. Le modèle de gouvernance de l'Accorderie du Pays Diois a essaimé dans d'autres Accorderies.



“C’est grâce à l’Accorderie que je me suis créé un petit réseau, ça a été un facteur essentiel dans mon atterrissage dans le Diois. N’ayant plus d’enfants à la maison, on se rend compte que la vie sociale est plus difficile à construire.”

Cécile, une accordeuse

“C’est mixte, c’est diversifié. On rencontre des gens différents qu’on n’aurait pas eu l’opportunité de croiser.”

Une accordeuse

“Avant ce déménagement, beaucoup entendaient parler de l’Accorderie sans savoir où la trouver.”

Doreen, coordinatrice-animatrice salariée

“Je n’ai jamais travaillé avec un bailleur qui, à l’inauguration, me demande ce qu’il peut faire pour nous soutenir dans cette fête ou celle des 10 ans.”

Doreen, coordinatrice-animatrice salariée



“L’Accorderie est un véritable laboratoire social où chacun peut donner, recevoir et trouver sa place”

Ophélie, coordinatrice-animatrice salariée

“La gouvernance partagée est une véritable éducation à l’expression de soi, absente des modèles classiques.”

Stéphanie, une accordeuse



“Participer à la gouvernance de l’association, c’est donner de son temps bénévolement pour faire fonctionner une association qui participe à la vie locale et qui apporte quelque chose aux gens et aux plus démunis. C’est réaliser concrètement ce qui n’est pas possible de faire au niveau politique, le réaliser au niveau associatif”

Un administrateur

PARTIE 03

PARTICIPER À LA TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ



... en préservant l'environnement par la réhabilitation du patrimoine bâti

Les biens vacants ne manquent pas. Pourtant, nombreuses sont les difficultés que représentent leur rénovation : bâti ancien, parfois dégradé, difficultés d'accès, réseaux vétustes, non conformité vis-à-vis des normes et réglementations actuelles, etc. Force est de constater l'absence d'opérateurs présents en ruralité prêts à s'engager dans des réhabilitations lourdes plutôt que dans la promotion neuve.

L'intervention de Villages Vivants, en tant que maître d'ouvrage, est motivée par :

- l'occupant·e au centre du projet : la rénovation vise l'optimisation du confort des usager·es (thermique, acoustique, ergonomique, esthétique, qualité de l'air, etc), la mise en conformité et sécurité des bâtiments, ainsi que la réversibilité du bâti (anticiper l'évolution des usages dans le temps)
- une démarche de sobriété : la Politique Travaux, rédigée par l'équipe de Villages Vivants, vise une rénovation durable, s'appuyant sur des matériaux respectueux de l'environnement, et permettant une amélioration de la performance thermique des bâtiments
- la valorisation des biens, non pas dans un but spéculatif, mais dans le cadre d'une propriété collective : la réhabilitation vise à renforcer la valeur d'usage du bien.

INDICATEURS CLÉS



13 330 m² de surface utile rénovée (soit 2 terrains de foot)



0 m² de construction neuve



2/3 des lieux achetés ou rénovés par la foncière étaient vacants



47 % des fonds investis servent à rénover le bâti, soit 5 millions destinés aux artisan·es et entreprises locales



57 % des bâtiments ont fait l'objet d'une rénovation lourde (plus de 100 000€ de travaux)



150 artisan·es et architectes coordonnés



Dans la majorité des opérations, plus de **75 %** des artisans viennent de moins de **30kms**



75 % des lieux sont situés en zone prioritaire (10 en ZRR¹, 12 en PVD², 1 Village d'avenir)

1. Zone de revitalisation rurale

2. Petites villes de demain

À DÉVELOPPER DANS LA MUSETTE

La maintenance des bâtiments dans le temps est un enjeu pour la foncière. En 2025, le pôle Diagnostics et travaux a finalisé sa politique de maintenance des bâtiments et la mise en place d'un "guide de la maintenance" à destination des résident·es. Il s'agira dans les années à venir d'analyser les bonnes pratiques et les écueils à éviter.

“Après les orages violents qui ont touché le village durant le mois de juin, on a ouvert dès qu'on a pu pour être point de rencontre et de restauration solidaire.

Il n'y avait pas tout le village, mais suffisamment pour que ça fasse du bien.”

Marika, coordinatrice de l'Hôtel des Voyageurs (63)

... par l'appui aux collectivités rurales

Le déficit en ingénierie des territoires ruraux est un enjeu majeur de leur redynamisation. Les élu-es accompagnés partagent souvent ne pas avoir les compétences et les ressources pour mener à bien des projets de reconversion du patrimoine bâti communal, souvent d'ampleur surdimensionnée pour la commune. Les missions d'études de faisabilité¹, de programmation² et d'AMO³ réalisées par Villages Vivants participent au renforcement de l'ingénierie et la capacité des collectivités à intervenir sur les sujets fonciers et de définition des usages, décisions souvent perçues comme complexes. Villages Vivants intervient comme un tiers de confiance, facilitant le dialogue entre élu-es, habitant-es, porteur-ses de projet et permettant aux élu-es de « se déporter des prises de décisions antérieures »⁴ et d'avoir une vision claire des prochaines étapes à franchir pour le projet.

Villages Vivants défend une approche issue du terrain et d'une vision pragmatique et consciente de l'évolution des moyens à disposition des pouvoirs publics locaux. Les accompagnements s'appuient sur :

- les compétences de toute l'équipe de Villages Vivants
- une immersion terrain, pour une approche technique et humaine des enjeux du projet
- une vision politique du développement local et de l'entrepreneuriat
- un temps fort transformateur et catalyseur, d'appropriation collective des enjeux
- la transmission d'outils opérationnels et une feuille de route claire

Souvent, les accompagnements participent à faire évoluer le regard des collectivités sur les dynamiques de développement économique : acceptation des modèles économiques moins standard, évolution des politiques locales, reconnaissance d'activités atypiques, etc.

1. L'étude de faisabilité a pour objectif de vérifier que le projet soit techniquement faisable et économiquement viable

2. L'étude de programmation vise à identifier les usages pour un futur bâtiment, selon un diagnostic des besoins de la commune et du territoire, et les capacités du bâtiment

3. L'assistance à maîtrise d'ouvrage consiste en l'accompagnement à la définition du projet dans son ensemble et à l'aide à la décision (faisabilité technique, modèle économique, gouvernance, financement et de partenariat, feuille de route opérationnelle, etc.)

4. Issu du questionnaire de satisfaction envoyé aux communes à l'issue des accompagnements

INDICATEURS CLÉS

 Depuis 2017, **une quarantaine de collectivités** ont bénéficié d'un accompagnement par Villages Vivants, dont 50 % financés par l'ANCT, 50 % financés par la collectivité ou un partenaire

 L'activité d'accompagnement a doublé entre 2021 et 2025 et est assurée par **2,1 ETP**

 En 2025, l'équipe a consacré **370 jours** d'accompagnement et **120 jours** de formation

 **80 % des communes** accompagnées ont **moins de 5 000 habitant-es**

 **100 % des communes accompagnées** considère que l'accompagnement a permis « une amélioration de la compréhension des enjeux techniques »

“L'accompagnement de Villages Vivants nous a ouvert les yeux sur l'importance du portage foncier par la commune pour garantir l'usage des commerces de proximité. Depuis, la commune de Vorey est propriétaire de plusieurs locaux, repris souvent par des jeunes.”

Cécile Gallien, maire de Vorey, Petite Ville de Demain, 1500 habitant-es

À DÉVELOPPER DANS LA MUSETTE

Dans les années à venir, il s'agirait de suivre la concrétisation des projets qui ont fait l'objet d'un accompagnement par Villages Vivants.

... par la transmission des savoirs

Les formations proposées par Villages Vivants sont pensées selon plusieurs constats :

- Si de nombreuses formations existent en montage de projets et création d'activités, peu abordent les spécificités du milieu rural. Il paraît d'autant plus important de partager les ingrédients qui permettent d'atteindre la viabilité économique d'une activité et son ambition sociale en intégrant au mieux les particularités de ce milieu rural.
- Les dimensions immobilières sont souvent complexes et peu documentées, alors qu'elle sont centrales à la réussite de ces projets.

Les formations visent à transmettre des outils concrets, issus de l'expérience de la foncière solidaire et permettent l'accès à une triple expertise, combinant :

- Développement économique et social, ESS, entrepreneuriat rural
- Développement territorial, stratégie territoriale, développement rural
- Immobilier, urbanisme

A priori Villages Vivants est un des seuls acteurs à apporter cette triple vision aux stagiaires : entreprises installées, porteur-ses de projets, accompagnateur-rices d'entreprises, collectivités locales, etc.

Par ailleurs, force est de constater le nombre important de territoires ruraux, collectivités, acteur-rices de l'ESS et porteur-ses de projets qui expriment le besoin de disposer de solutions foncières adaptées aux enjeux de revitalisation locale partout en France. C'est pourquoi, l'accompagnement à la création d'autres foncières solidaires et locales est devenu un des axes de la stratégie de Villages Vivants. C'est une manière d'essaimer le savoir-faire développé en matière de montages immobiliers multi-acteurs accessibles et non spéculatifs, nos compétences, nos outils, nos méthodes d'intervention, et parfois de notre capacité à mobiliser des financements afin d'accompagner les dynamiques de revitalisation ou d'autres enjeux sociaux et environnementaux à plus large échelle, tout en maintenant notre périmètre géographique.

Au-delà de ses activités opérationnelles, Villages Vivants participe à l'évolution des cadres de références, notamment en renforçant les logiques de coopérations et les alliances stratégiques, en contribuant au plaidoyer pour un immobilier solidaire à travers la diffusion d'articles, la participation à des événements, des tables-rondes, des rencontres métier, etc.

INDICATEURS CLÉS



367 stagiaires ont participé à une formation



2 à 3 formations par an pour les collectivités / acteurs publics depuis 2 ans



Entre 10 et 30 élu-es et technicien-nés formé-es par an



24 projets de foncières solidaires formés en 2 ans, et **12 foncières solidaires créées**

BOUSSOLE POUR LA STRATÉGIE

Le Plan Stratégique 2026-2030 marque une ambition nouvelle : essaimer pour amplifier l'impact. Partout en France, il y a des besoins en nouvelles solutions foncières pour accompagner les dynamiques de revitalisation ou d'autres enjeux sociaux et environnementaux. Villages Vivants souhaite faciliter l'émergence de ces nouvelles solutions, dans une logique de coopération. Un projet de création de Centre de ressources accessibles est en cours.

BOUSSOLE POUR LA STRATÉGIE

La mobilisation des résident-es de l'écosystème Villages Vivants dans le cadre d'accompagnement est aujourd'hui encore assez peu systématisée. Nous avons pour objectif de développer des cadres clairs de compagnonnage, pour que leurs expériences bénéficient à des porteur-ses de projets dont le projet n'est pas assez mature pour être soutenu par la foncière.

... par la création de communs*

*définition dans le Glossaire p.38

Sans prétendre détenir une solution miracle, Villages Vivants s'attelle à remettre dans les mains des habitant-es la capacité d'orienter le marché immobilier, en investissant localement dans des projets durables.

Villages Vivants, comme d'autres¹ depuis des dizaines d'années, invente des modes alternatifs de propriété, en rupture avec les logiques économiques traditionnelles du secteur immobilier, privilégiant et garantissant l'usage, par le portage collectif et désintéressé de la propriété immobilière.

Ce sont les nombreux propriétaires qui, ensemble, font la solidité du modèle : le capital est partagé, le pouvoir aussi, ce qui permet à l'intérêt général de l'emporter sur l'intérêt individuel, et donc de s'inscrire dans une logique de communs.

Ces montages permettent une plus juste répartition de la valeur : les fruits produits par la propriété sont réinvestis sur le projet et non distribués à une minorité possédante. À terme, ou in fine, l'objectif est de sortir les biens du marché pour les placer dans un système de propriété collective, seul à même de faire prévaloir la valeur d'usage sur le long terme. Grâce à ces mécanismes, la valeur d'usage² est déconnectée de la valeur vénale.³

1. D'autres foncières solidaires oeuvrent dans des champs thématiques et des territoires divers : Habitats et Humanisme, Terre de Liens, L'arban, Bellevilles, etc

2. La valeur d'usage d'un bien immobilier correspond à son utilité par rapport à la demande et aux besoins des usager-es et du territoire

3. La valeur vénale correspond à la somme que pourrait obtenir un propriétaire en cas de vente potentielle de son bien à une date précise.

BOUSSOLE POUR LA STRATÉGIE

Aujourd'hui, la SCIC détient 25 % du capital de la foncière (SCA) qui est propriétaire des biens. Les 75 % restants sont détenus par 12 investisseurs solidaires dont l'Etat, la Banque des Territoires, et plusieurs fonds labellisés FINANSOL¹, pour un total investi de 9,6 M€. Progressivement, l'objectif est d'augmenter le capital détenu par la SCIC au sein de la SCA afin de renforcer la présence de la coopérative (et donc de tous les sociétaires) dans la gouvernance de la foncière.

1. ECOFI Investissements, MIROVA, France Active Investissement, Crédit Mutuel Asset Management, Foncière DERIM, Banque Populaire AURA, Crédit Coopératif, GRAP, Plateau Urbain, Sens de la Ville



Depuis 2018, la coopérative a collecté **5,4 M€** auprès de citoyen·nes, d'associations, de collectivités et de TPE-PME



1050 investisseur·ses dans la SCIC Villages Vivants, dont **513 sociétaires** et **plus de 1 000 souscripteur·rices**, tout type de titres confondus (Titres Participatifs, parts sociales, obligations)



23 % d'entre eux ont investi plus d'une fois, et seulement **1 ou 2** sociétaires souhaitent récupérer leur part chaque année.



Pour **1 € collecté** auprès des citoyen·nes (personnes physiques et morales), **2,20 €** sont investis dans les territoires (achat et travaux)¹



2/3 des résident·es avaient pour motivation de sortir le bien de la propriété privée en faisant appel à Villages Vivants

1. Pour 4,6 M€ de fonds citoyens collectés (hors prêts bancaires), Villages Vivants a investi 10,6 M€ (achat + travaux, hors frais de notaires), donc pour 1 € collecté, 2,2 € sont investis «dans les territoires»

“Ce bâtiment est devenu un commun et il est logique que la propriété en soit un aussi, pour garantir la pérennité du lieu et pour sortir des logiques de capitalisation de biens privés”

Marika, ancienne propriétaire et coordinatrice de l'Hôtel des Voyageurs (63)

“À Riverie, si le restaurant n'est pas racheté par Villages Vivants (...), il sera acheté par des personnes qui ont un projet de restaurant à l'opposé de ce qu'on porte comme valeurs dans ce projet.”

Dossier déposé par les porteuses du projet Les Tablées, Riverie (69)



ZOOM SUR L'HÔTEL DES VOYAGEURS, TOURS-SUR-MEYMONT (63)

L'Hôtel des Voyageurs est un tiers-lieu composé d'un bar/restaurant associatif, d'espaces partagés et d'un Espace de Vie Sociale (EVS) agréé depuis juin 2024. Le lieu propose une diversité d'activités à destination de tous les publics autour du soutien à la parentalité, l'alimentation, l'accès à la culture, la santé, la solidarité.

Une meilleure répartition des rôles depuis l'achat par Villages Vivants

Le rachat du bâtiment par Villages Vivants a permis aux porteur·ses de projet de se sentir soulagé·es de la charge écrasante que représente l'ingénierie technique nécessaire à la réalisation de travaux de maintenance et de mise en conformité des espaces. Des travaux d'amélioration ont été réalisés pour plus de confort d'utilisation. Le suivi de maintenance est assuré par Villages Vivants, en lien étroit avec les membres de l'association. Ce suivi est d'autant plus crucial depuis que l'établissement a subi des dégâts importants lors des intempéries qui ont touché Tours-sur-Meymont en juin 2025, nécessitant une rénovation importante.

L'achat par Villages Vivants a marqué un tournant dans l'organisation, permettant aux bénévoles de se concentrer davantage sur les projets.

Un lieu vivant qui répond à un besoin

À Tours-sur-Meymont, l'Hôtel des Voyageurs est bien plus qu'un simple établissement : il fait partie de l'identité du village. Une grande partie des habitant·es y est attachée, d'autant plus que l'association emploie des personnes originaires du territoire.

Dans un secteur où l'offre de restauration est très limitée, l'Hôtel des Voyageurs apporte une réponse essentielle. Touristes et habitant·es y trouvent une table conviviale et de qualité. Un cycliste raconte par exemple être arrivé à l'hôtel par hasard, après avoir traversé plusieurs villages sans trouver de restaurant. De la même manière, un chef de chantier installé à quelques centaines de mètres explique que son équipe restera au moins

six mois dans le village à cause des intempéries, et qu'avoir un lieu pour se restaurer est une véritable nécessité.

Inclusivité et mixité des publics

L'Hôtel des Voyageurs est à la fois restaurant et Espace de Vie Sociale. Publics divers s'y côtoient. Le restaurant, à l'inverse de modèles commerciaux classiques, est un lieu ouvert et accueillant, où chacun peut venir, peu importe son pouvoir d'achat. D'une part, on peut y venir avec son tupperware et s'installer à table avec les client·es. D'autre part, des tarifs solidaires sont proposés. Dans les faits, une partie de la clientèle fréquente uniquement le restaurant, tandis qu'une autre participe seulement aux activités de l'EVS. Mais des passerelles existent : l'EVS attire de nouveaux visiteurs vers le restaurant, notamment lors des soirées festives.

Un modèle associatif, inspirant d'autres initiatives

Une des créatrices du lieu remarque que beaucoup de clients continuent à l'interpeller comme « la patronne », mais que ces habitudes évoluent progressivement. Le lieu incarne un autre modèle, où la gouvernance partagée et l'investissement bénévole se substituent à la logique traditionnelle d'entreprise individuelle.

À titre d'exemple, la boulangerie voisine est désormais gérée de façon associative avec le soutien logistique de la mairie. C'est le signe que les élu·es ont compris la nécessité de faire évoluer les modèles économiques classiques afin de maintenir des commerces ouverts dans les villages. Des élu·es des communes voisines ont sollicité des échanges avec l'équipe, afin d'identifier les possibilités de répliquabilité du modèle. Quelques points de vigilance sont cependant soulevés : le risque d'épuisement des bénévoles, fortement impliqués, une horizontalité des décisions à renforcer, le modèle économique du restaurant à consolider.



“L’investissement de Villages Vivants a eu un effet levier pour le projet : nous avons déposé trois dossiers de subventions en même temps, et chacun a renforcé la crédibilité des autres.”

Une bénévole de la collégiale

“Ce lieu n’échappe pas aux divergences d’opinion et à des clivages historiques entre «anciens» et «néo-ruraux». Le retrait du contrat de restauration de l’école est déplorable car motivé par des a-priori faux, comme un prix trop élevé. Maintenant les repas de la cantine de Tours-sur-Meymont viennent de Cunlhat en camion, ça ne fait aucun sens.”

Un client du restaurant



“Sur le plan de la culture, tu peux assister à des bons concerts juste à côté de chez toi. Sinon, il faut faire des kilomètres.”

Une bénévole

“Plusieurs évènements des communes alentours se sont organisés en discutant au comptoir”

Issu du questionnaire adressé aux usager-es

“L’apport principal de ce genre de lieu, c’est d’être un lieu d’accueil pour les arrivants, pour tous ceux qui ne connaissent personne sur le territoire ou qui ont besoin de s’intégrer. Ce sont des lieux de sociabilité extrêmement ouverts.”

Un client du restaurant

“Le karaoké, ça mélange les publics : il y a eu des gens qui ont chanté des chansons ensemble qui ne se connaissaient pas”

Une bénévole



PARTIE 04

PRENDRE SOIN DE L'ORGANISATION



... en créant un cadre serein pour les salarié·es de Villages Vivants

La “Politique des Richesses Humaines” est un document évolutif, qui consigne les règles et informations relatives aux conditions de travail. Il est rédigé et mis à jour par une commission composée de 3 salariées et d'un co-directeur. Il a pour vocation de créer un cadre équilibré et transparent entre les salarié·es, et dans leur relation à la coopérative, pour faire vivre une culture du travail commune.

Le Préambule de ce document pose une vision sur les richesses humaines :

Notre intention est d'aller vers une organisation juste, plus collective et plus humaine : nous savons que tout n'est pas encore parfait, mais c'est le chemin que nous voulons dessiner ensemble, pas à pas.

Chez Villages Vivants, nous aspirons à faire vivre la démocratie au travail, à prendre soin des individus autant que du collectif, pour que nos pratiques quotidiennes soient en cohérence avec nos valeurs et notre mission sociale.

Notre engagement collectif concilie pérennité économique, répartition juste de la valeur créée et la conviction que le travail doit permettre à chacun·e de s'épanouir.

La confiance est au centre de notre manière de travailler : confiance en chacun·e, en ses compétences et en sa capacité à contribuer au projet commun. Chacun·e peut participer à la vie de la coopérative et prendre part à sa gouvernance.

Nous construisons un cadre clair, évolutif et des règles partagées qui permettent à chacun·e d'être autonome, de prendre des initiatives et d'expérimenter avec un droit à l'erreur.

Travailler ensemble, c'est construire une équipe fondée sur la solidarité, l'entraide et la convivialité, capable d'allier sérieux, humour et camaraderie.

Notre organisation recherche la transversalité et est peu hiérarchique. La coopération passe avant le contrôle et chaque métier compte autant qu'un autre. Cela se traduit par l'égalité salariale, la transparence des informations et décisions et une répartition de la charge du travail.

Enfin, nous pratiquons une vigilance partagée : veiller et transmettre notre culture commune du travail, respecter les limites de chacun·e et préserver l'équilibre entre travail et vie personnelle.

En effet, les outils, les “process” et l'organisation du travail mis en place au sein de l'équipe favorisent la prise de responsabilité et le travail

collectif, et permettent d'éviter l'isolement des salarié·es. Ils sont en constante évolution et leur approfondissement représente une part importante du temps des salarié·es et de la codirection.

INDICATEURS CLÉS

 **100 % des salarié·es** sont en CDI

 **2,7 ans d'ancienneté** moyenne et un taux de rotation de **20 %** en 2024 et 2025

 **65 % de femmes** et **35 % d'hommes** salarié·es

 **100 % d'hommes** à la co-direction

 **De 1 à 1,4 point d'écart** de salaire

 **8 salarié·es** (sur 17) ont suivi une formation individuelle, soit **104 heures** de formation en 2025

 La note de satisfaction moyenne globale des salarié·es est de **3,4/4¹**

 **100 % des salarié·es** ont un périmètre de redevabilité, c'est-à-dire une partie de leur poste dédiée à un sujet sur lequel ils ou elles sont responsables

 Les salarié·es, en lien avec le conseil d'administration, ont été consulté·es durant tout 2025 pour contribuer à la définition de la stratégie 2026-2030 (relecture, 3 réunions et ateliers)

1. Formulaire QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail) rempli par les salarié·es en 2025

... par la gouvernance démocratique de la coopérative

Le choix du statut de coopérative traduit la volonté d'intégrer toutes les parties prenantes au projet, confronter leurs voix et leurs enjeux, afin de constituer un projet commun, orienté vers l'intérêt général.

La SCIC réunit ainsi plusieurs catégories d'acteur·rices : salarié·es, entreprises, associations et collectivités locales, et citoyen·nes, disposant d'une voix égale quel que soit le montant de leur participation financière. L'ambition est de redessiner les contours d'une économie de proximité où l'investissement devient un outil de transformation sociétale. La transparence des décisions stratégiques et de la gestion financière sont au cœur du fonctionnement de la coopérative, visant à renforcer le pouvoir d'agir des sociétaires. Ce fonctionnement traduit notre vision de la fabrique des territoires.

Il s'agit de créer un cadre de coopération qui rassemble des parties prenantes aux mondes et aux langages différents, peu habituées à dialoguer. Les entrepreneur·ses et associations issues de la société civile sont considérés comme les véritables acteur·rices de la fabrique de nos ruralités, qui souffrent du départ des services privés autant que de l'éloignement des services publics.

Villages Vivants vise ainsi à participer au décloisonnement des acteur·rices de l'infrastructure sociale des territoires : entrepreneur·ses et collectifs de projets d'intérêt général, financeurs, citoyen·nes et institutionnels, partenaires métiers, etc, notamment par l'organisation de temps où les membres des différentes instances de gouvernance échangent. En 2026 a eu lieu la première réunion collégiale de la SCA.

BOUSSOLE POUR LA STRATÉGIE

Deux enquêtes auprès des sociétaires montrent que peu d'entre eux souhaitent ou peuvent consacrer du temps aux instances de gouvernance de la coopérative. Dans sa stratégie, Villages Vivants vise une implication renforcée de ces parties prenantes, en "allant vers", en leur proposant différents niveaux d'implication pour devenir membres "actifs", en leur donnant par exemple le rôle d'ambassadeurs. La visibilité de Villages Vivants sur les lieux ouverts est aussi une piste, afin d'être mieux identifié par les usagers, et leur donner envie d'embarquer dans la coopérative.

INDICATEURS CLÉS

 **1 050 investisseur·rices** dans la SCIC, dont l'État et des collectivités

 **93 % des salarié·es** sont sociétaires

 Le collège des salarié·es représente **25 % des voix** dans la gouvernance de la SCIC

 **55 % de femmes** au Conseil d'administration de la SCIC, et **1** présidente

 **1 résident** au Conseil d'administration de la SCIC

 Sur 16 membres du Comité d'Expertise¹ (7 hommes, 9 femmes), **12 membres** ne sont pas salarié·es de la coopérative

 **14 commissions et groupes de travail** thématiques réunissent les salarié·es et des membres extérieurs à l'équipe sur des thématiques transversales (ex : ressources humaines, stratégie de la coopérative, outils informatiques, politique d'intervention de la foncière, mesure d'impact, etc.)

 **46 % de femmes** au Conseil de Surveillance² de la SCA (6 femmes sur 13)

1. Le Comité d'Expertise se réunit afin de débattre, valider ou émettre des réserves concernant les projets dans lesquels la foncière investit.

2. Le Conseil de Surveillance a pour mandat de valider la Politique d'Intervention de la Foncière, de veiller au respect du Pacte d'Associés de la SCA, et de valider les comptes annuels et les rapports du Gérant.

CONCLUSION ET SUITES

La démarche d'auto-évaluation entreprise en 2025 par Villages Vivants témoigne de l'ambition de générer des effets positifs, concrets, durables et accessibles au plus grand nombre (notamment par la création de communs). Loin d'être aisée à mener, elle nous confronte aux limites de l'évaluation : objectivité dans l'imputation des impacts à Villages Vivants (impacts directs et indirects), difficulté à représenter les nuances et les subtilités de projets protéiformes, tous très différents, inscrits dans des territoires aux enjeux spécifiques, dimension abstraite de la notion de lien social, difficulté à comparer les résultats à des indicateurs généraux 'standards', nécessité d'une mesure dans le temps long pour pouvoir analyser les effets, etc.

Résolument expérimentales, les premières phases de collecte nous ont permis de tirer des enseignements méthodologiques et d'orienter les méthodes pour la suite de la démarche d'auto-évaluation :

- définir les indicateurs à mesurer dans le temps (régularité de collecte différente selon les indicateurs)
- penser des supports de restitution sensibles des effets pour rendre visible le "non-quantifiable", les "belles histoires", anecdotes, qui sont l'essence des projets d'économie sociale et solidaire
- renforcer des partenariats avec les universités, notamment pour conforter une approche sociologique
- trouver le bon moyen d'analyser nos échecs et en tirer des enseignements pour orienter nos méthodes de travail (instruction de projets, suivi, accompagnement, etc)

Démarche transversale, la MUSETTE est pensée comme un outil au service du pilotage des activités de la coopérative. Nous entrevoyons plusieurs défis dans les années à venir : une montée en charge du suivi des lieux dont le nombre augmente, un risque d'épuisement chez les porteur·ses de projet, des attentes divergentes de la part des acteur·rices partenaires, etc. La MUSETTE constitue un outil d'analyse de l'évolution des projets et du contexte et peut permettre d'identifier et d'anticiper des dysfonctionnements ou points de vigilance.

Pour s'approcher d'une justesse de représentativité d'abord, mais également pour répondre aux attentes des partenaires, la Musette doit être appropriée et incarnée par l'ensemble des parties prenantes de la coopérative. À travers la MUSETTE, Villages Vivants ne cherche pas uniquement à mesurer ses effets. La démarche vise aussi à contribuer à la reconnaissance du rôle joué par les lieux de proximité dans la vitalité économique, sociale et démocratique des territoires ruraux. En plus d'être maniée par l'équipe salariée pour orienter des décisions stratégiques, elle doit pouvoir servir aux résident·es pour communiquer et valoriser leurs effets sur les territoires, ainsi qu'aux partenaires qui souhaiteraient essayer les modèles ou participer au plaidoyer pour des lieux de convivialité et de lien social dans les campagnes. C'est pourquoi la co-définition des objectifs et des médiums employés par un large panel de parties prenantes est impérative.

Lors de cette phase d'amorçage exploratoire, la coordination a représenté 0,3 ETP. Il s'agit de définir les moyens mobilisés pour la suite, avec une potentielle réduction du temps de travail salarié dédié (0,2 ETP) et un renforcement de la mobilisation des sociétaires, et d'autres partenariats.

Enfin, la MUSETTE représente l'opportunité de participer activement à la définition de méthodologies d'évaluation adaptées aux réalités de l'ESS et aux spécificités du contexte rural, dans le cadre de groupes de travail dédiés (Pin's Avise, Comité de suivi Commune Mesure, groupe Immobilier solidaire de l'Impact Tank). Mais surtout, l'ambition de la MUSETTE dépasse l'auto-évaluation : il s'agit à long terme de faire bouger les cadres de référence et infléchir des changements sociétaux structurants.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les membres du Comité du Suivi de la MUSETTE : Mickaël Berrebi (membre du Conseil d'administration de Villages Vivants), Raphaël Boutin (co-directeur de Villages Vivants), Sylvain Celle (enseignant-chercheur Lyon 2), Florian Cordier (responsable des levées de fonds citoyens de Villages Vivants), Ambre Coste (Crédit Mutuel), Anna Drozdowski (sociétaire de la coopérative Villages Vivants), Isabelle Garcia Piqueras (enseignante-chercheuse Lyon 2), Céline Girard (responsable administratif et financier de Villages Vivants, membre du Conseil de Surveillance), Géraldine Guilluy (sociétaire de la coopérative Villages Vivants), Philippe Poiré (Crédit Mutuel, membre du Conseil de Surveillance), pour leur présence régulière et leurs retours précieux à chaque étape.

Nous remercions particulièrement les étudiant-es du Master 2 de l'Université Lyon 2. Ils ont su s'adapter à une commande peu habituelle et mener la phase opérationnelle dans un calendrier contraint. Merci pour leur curiosité envers le montage de Villages Vivants qui les a poussé à en décortiquer les spécificités, ainsi que pour leurs retours constructifs sur la démarche.

Enfin, merci à Hugo Subtil pour cet édito qui reflète sensiblement notre approche.



ANNEXES



RAPPORT DES ÉTUDIANT·ES

2^{ÈME} ANNÉE DU MASTER ESS, UNIVERSITÉ LYON 2

Ce travail réalisé par les étudiant.es du Master 2 ESS en formation initiale de l'Université Lyon 2 a été encadré sur le plan pédagogique par Sylvain Celle (maître de conférences en économie, Université Lyon 2), Gaëlle Cozic (chargée d'accompagnement aux territoires - Responsable mesure d'utilité sociale, Villages Vivants) et Isabelle Dedun Garcia Piqueras (maîtresse de conférences en gestion, Université Lyon 2).

L'objectif était à la fois de produire des données utiles à Villages Vivants et de former les étudiant.es aux méthodes d'enquête et d'évaluation dans l'ESS, en testant une méthode d'enquête par questionnaires. L'analyse des réponses vise à extraire des constats quantitatifs et qualitatifs, mais surtout à tirer des enseignements réflexifs sur la méthode d'enquête.

Le déroulé du projet s'est adossé à deux enseignements : un cours « Évaluation et création de valeurs », assuré par Isabelle, et un cours « Pratique de l'enquête », assuré par Sylvain. Les questionnaires ont été adressés à cinq types de parties prenantes : les salarié.es de la SCIC, les partenaires métier, les partenaires financiers, les résident.es et les usager.es des lieux. Les questionnaires à destination des usager.es des commerces et services de proximité et des lieux hybrides comptent une trentaine de questions, réparties en 5 grandes parties thématiques (socio-démographie, fréquentation et usages, lien social et inclusion, réponses aux besoins sociaux, engagement citoyen et connaissance de Villages Vivants). La plupart des questionnaires peuvent être complétés en 20 minutes.

Une restitution et un voyage pédagogique ont eu lieu le 25 février, permettant d'échanger directement avec une partie de l'équipe de Villages Vivants et de découvrir des lieux accompagnés.

La méthode a-t-elle permis d'objectiver l'utilité sociale ?

L'utilité sociale apparaît clairement dans la capacité de la structure à intervenir là où le marché ne répond plus. L'enquête montre que Villages Vivants est souvent perçue comme un « dernier recours », ou comme le déclencheur qui permet de débloquer des situations restées longtemps en suspens. Le questionnaire met également en lumière des externalités positives, comme la création de lien social. Toutes les parties prenantes soulignent la capacité des projets à générer des

espaces de rencontre, d'inclusion et de mixité. Ces lieux sont perçus comme des ressources précieuses à l'échelle locale, confirmant la pertinence de la démarche.

Cependant, vigilance dans l'interprétation des données !

Cependant, si l'utilité est objectivée, il nous est difficile, voire impossible, d'affirmer un lien de causalité. L'enquête porte sur des territoires vivants, traversés par une multitude de dynamiques économiques, sociales et politiques. Villages Vivants n'agit jamais seul. Les transformations observées résultent d'un enchevêtrement de facteurs : politiques publiques locales, initiatives privées, dynamiques démographiques, mobilisations citoyennes. Dans un tel contexte, établir un lien de causalité direct entre l'action de la coopérative et un changement précis devient extrêmement complexe. Déterminer la « part exacte » qui lui revient l'est encore davantage. Les résultats doivent donc être compris comme des indicateurs de tendances et de perceptions, et non comme des preuves mathématiques d'impact. L'action de Villages Vivants relève d'une logique de contribution à un écosystème, plus que d'une attribution exclusive.

À cela s'ajoute un biais du « survivant ». En interrogeant principalement les projets installés et les usager.es régulier.es, l'évaluation mesure avant tout la satisfaction de celles et ceux qui fréquentent déjà ces espaces et en maîtrisent les codes. La forte présence de profils très diplômés, souvent néo-ruraux, parmi les porteur.euses de projets et les usager.es des lieux hybrides, interroge la portée réelle de l'inclusion. Le questionnaire peine à capter les absences, c'est-à-dire les publics éloignés, les non-répondants, celles et ceux qui ne franchissent jamais la porte.

Recommandations stratégiques et opérationnelles sur la démarche d'évaluation MUSETTE

L'expérimentation menée à travers cette enquête par questionnaire offre des enseignements précieux pour consolider la démarche MUSETTE de VV. Au-delà des résultats chiffrés, elle permet d'identifier des pistes concrètes pour faire évoluer l'évaluation de l'utilité sociale.

Quelques perspectives sont ici discutées.

1. Évaluer l'activité : pérenniser l'objectivation de l'outil foncier et du loyer solidaire

Les questionnaires ont démontré leur efficacité pour objectiver l'importance du modèle foncier et du loyer solidaire. La sécurisation hors marché et la progressivité des loyers apparaissent comme les marqueurs les plus tangibles de l'utilité directe de Villages Vivants auprès des porteur·ses de projets. La démarche MUSETTE doit consolider ces indicateurs et les inscrire durablement dans ses outils. L'évaluation ne doit plus se limiter à mesurer la satisfaction liée au loyer, mais devenir un instrument d'anticipation. Les futurs questionnaires pourraient intégrer des indicateurs permettant d'évaluer la capacité des projets à franchir la « marche financière » à l'issue de la période de progressivité. L'évaluation deviendrait ainsi un véritable outil de pilotage du risque économique et social.

2. Évaluer la nature SCIC : repenser les indicateurs d'identité coopérative

L'enquête a également mis en évidence la difficulté de la nature SCIC à être identifiée par les usager·es et certains partenaires. Les questions posées mesuraient principalement la connaissance du statut juridique, avec des résultats limités. Plutôt que d'évaluer la maîtrise des aspects juridiques, les prochains questionnaires devraient explorer davantage le désir d'implication et les freins à la participation démocratique. Le processus d'évaluation peut lui-même devenir un outil politique comme, par exemple, interroger

un.e usager.e sur sa place dans la gouvernance, c'est déjà l'inviter à s'y projeter. La MUSETTE doit assumer cette dimension performative pour faire vivre concrètement la SCIC.

3. Évaluer la dimension politique : analyser les trajectoires d'installation sans biais moral

La question du profil sociologique des parties prenantes est l'une des plus sensibles. L'enquête révèle une forte présence de profils exogènes et diplômés. Le risque serait de tomber dans un jugement moral opposant ces acteur·rices à une population locale supposée plus légitime, ou de réduire le phénomène à une simple lecture en termes de gentrification.

La démarche MUSETTE devrait aborder cette réalité avec nuance et objectivité. Les travaux en développement local montrent que l'arrivée de populations extérieures peut constituer un levier de revitalisation, en apportant de nouveaux réseaux, des compétences et des capacités d'investissement. L'enjeu est donc de changer de point de vue. Plutôt que de mesurer uniquement l'origine géographique des porteur·ses de projets, les futurs indicateurs pourraient évaluer leur capacité d'ancrage, notamment à travers la création de coopérations économiques locales, l'hybridation des publics, liens tissés avec les habitant·es historiques. Il s'agirait de comprendre comment une initiative impulsée par un acteur extérieur peut progressivement devenir un véritable « commun », approprié collectivement par le territoire.

Lien vers le rapport intégral :

https://seg.univ-lyon2.fr/medias/fichier/rapport-final-m2-ess-fi-lyon-2-evaluation-musette-vv_1780655453645-pdf

GLOSSAIRE

Le choix des mots n'est jamais neutre. Dans le cadre de la démarche MUSETTE, une attention particulière a été apportée à l'utilisation des termes employés. Ils reflètent une posture et une vision de ce travail en cours : une démarche d'analyse non seulement de l'effet final produit mais aussi de tout ce qui est mis en place pour le produire. Ce glossaire réunit les notions abordées dans le rapport de la première année de Mesure d'utilité sociale de Villages Vivants.

COMMUNS : « Les biens communs, ou tout simplement communs, sont des ressources, gérées collectivement par une communauté, celle-ci établit des règles et une gouvernance dans le but de préserver et pérenniser cette ressource. » lescommuns.org

COOPÉRATION : Action de participer à une œuvre commune, à un effort commun.

DÉMARCHE EXPLORATOIRE : Manière de conduire un raisonnement, méthode. Qui a pour but de rechercher les possibilités, qui vise à explorer un domaine avant intervention, à progresser vers un but par le cheminement et des expérimentations.

EFFET DIRECT : Résultat engendré par les activités de la structure, directement attribuable à celle-ci.

EFFET INDIRECT : Résultat engendré par un ensemble d'actions, auquel la structure contribue.

ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL : L'évaluation de l'impact social se définit comme la démarche visant à comprendre, mesurer et valoriser les effets, positifs ou négatifs, directs ou indirects, d'une organisation sur ses parties prenantes.

IMPACT SOCIAL : « L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usager·es,

client·es) directes ou indirectes de son territoire et internes (salarié·es, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. » Source : Avisa
L'impact social englobe donc tous les changements, positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, engendrés par des activités et directement attribuables à celles-ci.

IMMOBILIER SOCIAL ET SOLIDAIRE : Le concept d'Économie sociale et solidaire (ESS) recoupe un ensemble de problématiques et de structures qui reposent sur des principes orientés vers le bien commun. L'immobilier social et solidaire concerne l'ensemble des professions intervenant dans la commercialisation des immeubles, dont l'activité ne vise ni le profit ni l'enrichissement personnel, mais bien l'accès à la location ou à l'achat de biens immobiliers aux publics et structures qui n'ont pas les capacités d'investissement nécessaires pour l'achat ou la rénovation ou la location dans le marché immobilier classique, se basant sur des conditions « solidaires » : loyers bas...

INDICATEUR : Qui fait connaître l'existence ou le caractère précis de quelqu'un ou de quelque chose. Qui fait voir quelque chose. Qui est l'indice de quelque chose.

INFRASTRUCTURE SOCIALE DU TERRITOIRE : Elle consiste à considérer l'ensemble des ressources, réseaux, lieux et dispositifs qui permettent aux habitant·es de se rencontrer, de coopérer et de co-construire des projets collectifs, comme un véritable socle structurant du territoire. Espaces où les citoyen·nes se rencontrent et forment des opinions à partir d'interactions concrètes, c'est une base de construction de la démocratie locale et du lien social.



LIEN SOCIAL : ensemble des appartenances, des affiliations, des relations qui unissent les gens ou les groupes sociaux entre eux.

L'Avisé indique « Nous voyons dans le lien social un objet systémique et évolutif, qui articule des échelles individuelles et collectives, des caractéristiques observables et des valeurs, qui est une fin en soi, mais aussi une ressource dont le délitement peut impliquer des conséquences néfastes, un objet aussi riche que complexe. »

LIEU HYBRIDE : environnement multifonctionnel qui combine différents usages tels que le travail, les loisirs, la vie sociale ou résidentielle, qui s'adresse à différents types de publics : habitant·es, travailleur·ses indépendants, télétravailleur·ses, artisan·es. Particulièrement adapté comme support de lien social dans les territoires ruraux.

MESURE : La mesure d'impact revient à quantifier les effets générés, positifs ou négatifs, pour une structure dans sa globalité ou pour un programme en particulier. Il peut s'agir des effets intentionnels ou non, directs ou indirects, sur des parties prenantes internes, externes et sur l'ensemble de la société.

RÉSULTAT : Conséquence d'un acte, d'un phénomène, que l'on obtient en agissant dans un but défini. Réalisation positive, réussite indiscutable due à l'action de quelqu'un·e.

UTILITÉ SOCIALE : toute activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante.

« Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des quatre conditions suivantes :

- Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes

en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leurs besoins en matière d'accompagnement social, médico-social ou sanitaire, ou de contribuer à la lutte contre leur exclusion. Ces personnes peuvent être des salarié·es, des usager·es, des client·es, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

- Elles ont pour objectif de contribuer à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;
- Elles ont pour objectif de contribuer à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire et par la mise en œuvre de modes de participation impliquant, sur les territoires concernés, les bénéficiaires de ces activités. Elles participent ainsi à la réduction des inégalités sociales et culturelles, notamment entre les femmes et les hommes ;
- Elles ont pour objectif de concourir au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale, dès lors que leur activité contribue également à produire un impact soit par le soutien à des publics vulnérables, soit par le maintien ou la recréation de solidarités territoriales, soit par la participation à l'éducation à la citoyenneté ».

L'utilité sociale est donc une notion plus large que l'impact social : elle analyse les conséquences d'une action, mais aussi les modes d'action mis en place, le fonctionnement de l'entreprise et les valeurs qu'elle porte.

VALEUR D'USAGE : valeur attribuée à l'utilisation réelle ou potentielle d'un bien, d'un service ou d'une ressource. Dans un contexte économique, la valeur des avantages économiques futurs attendus de l'utilisation d'un actif. Cette notion est construite par opposition à la valeur d'échange.





13 rue de l'Hôtel de Ville
26400 Crest

Société Coopérative d'Intérêt
Collectif - Société Anonyme

www.villagesvivants.com



Cofinancé par
l'Union européenne