



# Les tiers-lieux à vocation économique



# Les tiers-lieux à vocation économique



Facilitation graphique issue de l'atelier « Le tiers-lieu, un outil de développement économique adapté à de nouvelles réalités » au colloque CPDT du 15 décembre 2022. Auteur : Aude De Lavière ©crayon.agile

**Responsable scientifique :**

Bruno BIANCHET Lepur—ULiège

**Chercheurs :**

Réginald Fettweis Lepur—ULiège

Hubert Maldague Lepur—ULiège

Fabian Massart Lepur—ULiège

**Mise en page :**

Jimmy Havenith CREAT—UCLouvain

Ce vade-mecum s'inscrit dans la continuité de la recherche « Dynamiques économiques émergentes et nouveaux enjeux territoriaux » (CPDT 2020—2022).

Les publications de la CPDT sont consultables et téléchargeables sur le site <http://cpdt.wallonie.be>.

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION : PARLONS « TIERS-LIEUX »</b>	<b>8</b>
POURQUOI UN VADE-MECUM SUR LES TIERS-LIEUX	8
OBJECTIFS ET PUBLIC CIBLE	8
<b>UN TIERS-LIEU, QUESACO ?</b>	<b>12</b>
LE TIERS-LIEU, UN CONCEPT GENERIQUE...	12
L'INNOVATION A TRAVERS LE COMMUN	14
UN CONCEPT ENCORE PEU CONNU EN WALLONIE...	15
LA VALEUR AJOUTEE TERRITORIALE DE L'ANCRAGE A L'ECOSYSTEME LOCAL	15
LE TIERS-LIEU, UN ESPACE NECESSAIREMENT HYBRIDE	16
LE TIERS-LIEU A VOCATION ECONOMIQUE : LE PERIMETRE RETENU	16
<b>MONTAGE DE PROJET</b>	<b>22</b>
LA COMMUNAUTE PORTEUSE	23
L'ECOSYSTEME LOCAL	25
LES STATUTS JURIDIQUES	27
LE MODELE ECONOMIQUE	29
LES SERVICES PROPOSES	32
LE LIEU	34
L'ANIMATION	37
<b>CONCLUSION</b>	<b>40</b>
LE BUSINESS MODEL CANVAS ADAPTE AUX PROJETS DE TIERS-LIEUX	40
LES QUESTIONS A SE POSER POUR ALLER PLUS LOIN...	42
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>46</b>
<b>INDEX</b>	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>59</b>



# INTRODUCTION

## PARLONS «TIERS-LIEUX»



*Conférence Permanente  
du Développement  
Territorial*

# INTRODUCTION

## Pourquoi un vade-mecum sur les tiers-lieux

Le concept de tiers-lieux apparaît de plus en plus usité tant au niveau de la littérature scientifique relative au développement local qu'à celui des acteurs de l'animation économique. Il s'inscrit à la croisée de différents enjeux : la stimulation économique, la réhabilitation de sites et quartiers, l'animation des espaces, l'intégration des citoyens, *etc.* Ainsi, le tiers-lieu apparaît comme un vecteur de dynamisation territoriale et comme un outil susceptible de répondre aux nombreux défis de la gouvernance locale. C'est précisément cette transversalité : dynamisation économique locale – réhabilitation de lieux – cohésion sociale qui motive ce vade-mecum et qui explique aussi pourquoi le gouvernement français en a fait un mécanisme majeur de son action territoriale locale.

Ces espaces dédiés à la rencontre d'acteurs, au partage de connaissances, à la créativité, à la production de biens et services dans une perspective de valeur ajoutée collective favorisent la mixité fonctionnelle des territoires, villes, centralités, quartiers... et sont mis en exergue par la réorganisation du monde du travail, attisée par la crise sanitaire, et la hausse du coût des déplacements individuels. Les tiers-lieux sont aussi générateurs de proximités, qu'elles soient spatiales (au niveau des lieux et des territoires), relationnelles (entre « coworkers », « makers » et autres acteurs locaux) ou cognitives (à travers le partage de compétences) (Liefvooghe, 2018). Cette dynamique résulte évidemment de l'évolution des technologies de l'information et de la communication, outils au service d'une innovation ouverte et collaborative.

« We (the Ministers responsible for urban matters) point out that many cities are already taking over responsibility and leading the transformation towards just, green and productive societies. This requires good leadership, solid urban governance and resources. Cities need the full support of all governmental levels and all key actors, both governmental and non-governmental. »

European Commission, 2020

La nouvelle Charte de Leipzig met en évidence le « pouvoir transformateur des villes européennes », qu'elles soient grandes ou petites, et à contribuer à des « sociétés justes, vertes et productives ». Dans cette perspective, le tiers-lieu, intimement lié à ces trois dimensions, apparaît comme un levier de transformation à l'échelle de chaque territoire.

## Objectifs et public cible

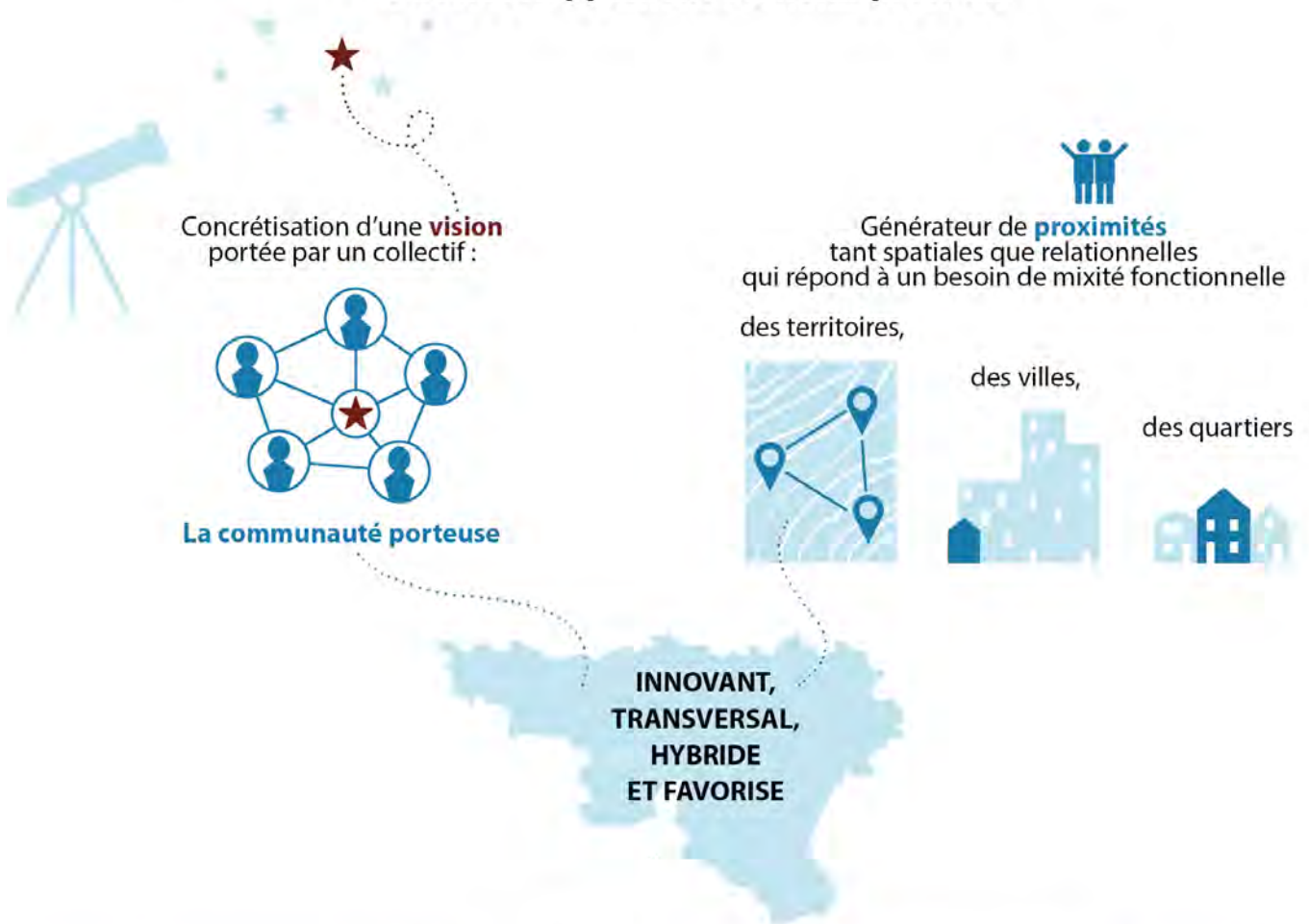
Le terme de tiers-lieu englobe des réalités assez larges et dont les finalités peuvent être diverses : sociales, culturelles, économiques... Dans le cadre de cette publication, nous envisageons le tiers-lieu comme un outil de soutien au développement (socio-)économique, vecteur d'activités au sein des tissus urbains des villes et villages. À travers ce guide, ce sont donc, en premier lieu, les tiers-lieux à vocation économique que nous souhaitons voir se multiplier en Wallonie.

Le vade-mecum s'adresse dès lors à toute personne intéressée par le développement d'un tiers-lieu à des fins de (re)dynamisation (socio-)économique, à commencer par les acteurs locaux, tant publics (élus, fonctionnaires communaux, agents et gestionnaires locaux ou supra communaux...) que privés (bureaux d'études, entreprises individuellement ou en réseaux, associations professionnelles...).

Chaque projet devant composer avec un territoire et des acteurs uniques, l'exercice de création d'un tiers-lieu peut se révéler complexe. En effet, il n'existe pas de « recette universelle » qui pourrait être appliquée sans considération du contexte local. Malgré cela, les nombreuses réflexions théoriques et empiriques permettent de baliser la mise en place d'un tiers-lieu. Dès lors, à défaut d'une recette « clé sur porte », ce vade-mecum délivre une liste de quelques ingrédients considérés comme primordiaux, voire indispensables.



## Les tiers-lieux comme vecteur de dynamisation territoriale et de développement économique local



la **dynamisation économique locale** à travers

la rencontre d'acteurs, le partage des connaissances, la créativité, la production de biens et services



dans une perspective de valeur ajoutée collective grâce à

une **offre de services** construite pour

répondre aux besoins du territoire et favoriser l'éclosion de projets innovants

l'**animateur** du tiers-lieu qui

oriente vers des projets communs, garantit le décloisonnement et veille à l'adéquation avec l'écosystème local

la **réhabilitation de lieux**

en espaces accueillants, modulables, accessibles



la **cohésion sociale**

ancrée sur son territoire ouvert à l'écosystème local



le développement d'un tiers-lieu peut participer au redéploiement de certains quartiers et au dynamisme d'autres quartiers



# UN TIERS-LIEU, QUESACO ?



*Conférence Permanente  
du Développement  
Territorial*

# UN TIERS-LIEU, QUESACO ?

■ Aujourd'hui mis à toutes les sauces, le tiers-lieu véhicule de nombreuses représentations, dont certaines assez éloignées de notre objet d'étude. Des clarifications sont dès lors nécessaires quant au concept et au regard que nous portons sur ce dernier.

## Le tiers-lieu, un concept générique

Le tiers-lieu, ou « third place », désigne originellement un espace intermédiaire entre le domicile et le lieu de travail d'un individu où s'entrecroisent convivialité, vie sociale et vie professionnelle. Ray Oldenburg, sociologue à l'origine du concept, les définissait en 1989 déjà comme « une maison loin de la maison » (« a home away from home »). Pour Antoine Burret (2015), le tiers-lieu est un espace intentionnellement conçu pour produire des solidarités sociales, qui se perpétuent grâce à celles-ci et qui n'existeraient pas sans. S'y produit une évolution du travail combinant culture du partage et coopération entrepreneuriale, en instituant un lieu ancré localement où s'échangent savoirs, concepts et idées. Il catalyse sur un point du territoire les opportunités de développement et de « mise en scène » de l'innovation potentiellement déjà présente, active dans les réseaux locaux, l'économie informelle et dans les pratiques sociales qui s'inventent en marge du champ de vision institutionnel.

Plus pratiquement, le tiers-lieu peut également être défini comme un espace de proximité et de travail (nomade et à distance), partagé et collaboratif, où est mis à disposition du matériel, des services et un accompagnement de projet et où les compétences des différents acteurs sont mises à profit dans une perspective d'innovation. Cette définition de tiers-lieu tend également à s'enrichir – mais pas systématiquement – de dimensions culturelle, sociale et récréative. De nombreuses initiatives de tiers-lieux proposent aujourd'hui des événements extra-professionnels, renforçant le pouvoir d'attraction auprès d'autres utilisateurs potentiels.

Ainsi, le tiers-lieu vient répondre à plusieurs enjeux majeurs. D'une part, il s'appuie et promeut le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui a eu un impact considérable sur le monde

professionnel en faisant émerger de nouvelles manières de travailler (New Ways of Working). Le télétravail a ainsi pris une place significative dans le monde professionnel. Il s'effectue majoritairement à domicile, mais aussi dans des lieux tiers qui ne sont ni le lieu de travail ni le domicile. D'autre part, le tiers-lieu rencontre un besoin d'échanges et d'expérimentations d'idées et de processus pour des tâches plus manuelles et matérielles. Ces besoins sont exprimés par des artisans, des indépendants, des startuppers, des personnes en reconversion professionnelle, etc. Ces différents publics forment la communauté du tiers-lieu.

En parallèle, le (re)développement économique des territoires appelle plus que jamais à la consolidation des réseaux, à l'accroissement des opportunités d'interactions et au soutien à l'entreprenariat local. Il existe, depuis longtemps déjà, un besoin de lieux destinés à catalyser ces rencontres et à les faire fructifier. Les tiers-lieux constituent dès lors un outil pour le déploiement des nouvelles formes d'économies au sein des territoires parmi lesquelles les économies numériques, créatives ou encore circulaires. Ils constituent le lien physique entre communauté locale, innovation, création de valeur et territoire.

Le terme générique de tiers-lieu recouvre un périmètre plus large que le centre d'intérêt du présent vade-mecum, l'attention se portant, ici, davantage sur l'économie et les liens réciproques avec le territoire. Ainsi, ce chapitre recentre le concept générique sur cette catégorie de tiers-lieux.

En synthèse, les finalités d'un tiers-lieu sont :

- Consolider, pérenniser et animer une (ou plusieurs) communauté(s) de confiance ;
- Mettre à disposition des équipements et ressources mutualisés ;
- Proposer des espaces de travail et de rencontre ;
- Organiser des services, des animations et des événements ;
- Faciliter le développement des projets des citoyens et entreprises ;
- Améliorer l'attractivité du territoire ;
- Favoriser la cohésion sociale.

### Un tiers-lieu emblématique : Darwin à Bordeaux

Les tiers-lieux fleurissent depuis plusieurs années déjà en France, parmi lesquels des initiatives parfois très abouties et diversifiées. Exemple emblématique établi dans une partie d'une ancienne caserne militaire, Darwin se veut un laboratoire de la transition. Il regroupe aujourd'hui sur son site 230 entreprises pour 560 emplois et accueille aussi des visiteurs extérieurs, pouvant profiter d'une panoplie d'espaces (coworking, salles de réunion à la location, bureaux, un espace dédié aux entreprises en transition...). Les activités y sont fortement diversifiées, avec la présence d'entreprises dans les domaines du numérique et du circulaire notamment, mais aussi dans l'immobilier, l'aide aux entreprises, l'environnement, la finance, le marketing... Une série d'espaces Horeca ainsi qu'une épicerie et une librairie sont également présents sur le site.

Son écosystème dépasse pourtant le strict cadre économique puisque de nombreuses activités récréatives et culturelles sont proposées. Le site héberge une quarantaine d'associations dans des domaines très divers, représentant 5000 adhérents.

Darwin est un exemple remarquable de transformation d'une opportunité immobilière en un tiers-lieu emblématique par des acteurs locaux porteurs d'une vision commune. Aujourd'hui, par son rayonnement, Darwin contribue à redynamiser la partie de la rive droite de la Garonne sur laquelle il est installé, gommant peu à peu le déficit d'image qu'elle avait auprès des Bordelais.



Espaces ouverts au grand public au sein du projet Darwin à Bordeaux. Source : Lepur – CPDT

## L'innovation à travers le commun

L'essence même du tiers-lieu est de promouvoir la créativité à travers la mise en commun de compétences et expérience. Les tiers-lieux sont également considérés comme vecteurs d'innovation sociale qui se définit comme « toute nouveauté qui répond à un besoin individuel ou collectif et qui recrée des liens sociaux pour vivre en société » (Besançon *et al.*, 2013). Cette innovation sociale émerge d'une collaboration entre plusieurs acteurs, soit par interaction directe, soit par le biais d'un intermédiaire de confiance. Ces échanges aboutissent ainsi à la constitution d'un savoir collectif (OCDE, 2021).

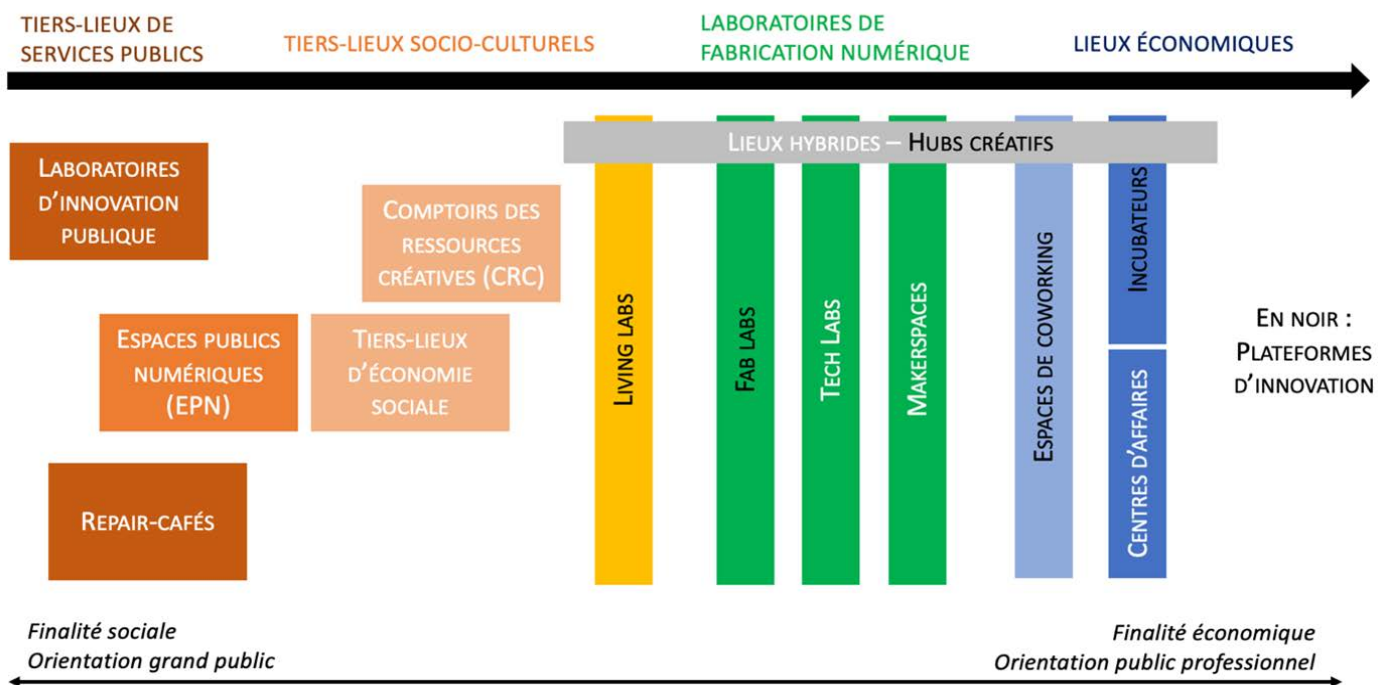
Véritables potentiels d'innovations locales, les tiers-lieux participent à l'expérimentation, à la formulation de nouvelles prestations de services et au développement de nouveaux modes de fabrication, pour une production plus locale, mais également plus responsable.

L'émergence de tiers-lieux constitue également une réponse locale, concrète, à la mondialisation, qui a montré ses limites, plus particulièrement durant la crise sa-

nitaire, et à la dynamique territoriale qui lui est souvent associée, à savoir la métropolisation, aujourd'hui démythifiée par différents analystes. L'éclosion de ces lieux visibles et accessibles permet à chacun de s'interroger sur le rapport à la transmission des savoirs, à la fabrication d'objets, à leur usage et à leur consommation. Il s'agit bien d'une autre facette de l'innovation sociale.

La présence d'un tiers-lieu permet ainsi un regroupement et une concentration, au sein d'un espace unique, de compétences particulièrement utiles, notamment au sein de territoires où ces compétences se font plus rares, ce qui peut se révéler extrêmement fécond vis-à-vis de l'écosystème local.

Une communauté vivante et dynamique, ancrée dans son territoire, apparaît non seulement comme une clé du succès majeure, mais également comme un facteur d'innovation sociale. À travers le triptyque « communauté - lieu - animation », le tiers-lieu apparaît comme un vecteur d'innovation territoriale. En effet, il peut s'inscrire dans les dynamiques et mécanismes relatifs au développement urbain et rural en y intégrant les dimensions animation et mixité.



Typologie des tiers-lieux et des plateformes d'innovation en Wallonie, adapté de Agence du Numérique et al, 2019

## Un concept encore peu connu en Wallonie

En Wallonie, les tiers-lieux apparaissent encore peu développés, toutefois des initiatives s'en rapprochant se multiplient bel et bien. L'Agence du Numérique, la SOWALFIN et le SPW Économie Emploi Recherche proposent une typologie de ces lieux favorisant l'innovation, l'entrepreneuriat, les usages numériques et la créativité. Ceux-ci sont appelés plateformes d'innovation.

Le Service Public de Wallonie distingue cinq types de plateformes d'innovation, à savoir :

- les hubs/néo-hubs créatifs ;
- les living labs ;
- les Fab Labs ;
- les espaces de coworking ;
- les incubateurs (centres d'entreprise et d'innovation).

Parmi ces structures, certaines sont davantage portées sur la dimension économique sans pour autant faire fi de la dimension « communauté », d'autres peuvent être caractérisées par la primauté de l'innovation dans leur raison d'être. Elles sont parfois installées au sein d'espaces emblématiques (« lieu totem ») et combinent le plus souvent une variété d'activités et de services pouvant inclure l'incubation, le prototypage, le coworking ou des activités comme l'expérimentation sur des usages et le conseil.

Ces plateformes d'innovation ont notamment vocation à quadriller le territoire (et, en ce sens, pas uniquement les centres-villes), promouvoir les pratiques collaboratives et en réseaux, impliquer les utilisateurs et citoyens et amener des projets à maturité.

Elles ne constituent qu'une partie d'un périmètre de lieux englobant d'autres types d'organisation tels que les repair-café, les espaces publics numériques (EPN), les Comptoirs des Ressources Créatives, les makerspaces... Tous ces lieux repris dans la typologie « wallonne » (figure 1) présentent globalement une série de caractéristiques communes :

- un lieu physique ou un espace identifiable ;
- une communauté d'utilisateurs ;

- une équipe d'animation ;
- un réseau d'accompagnateurs, d'experts, de mentors et/ou de consultants (public/privé) ;
- des dynamiques collaboratives (échanges entre résidents et parties prenantes présentes sur le lieu).

## La valeur ajoutée territoriale de l'ancrage à l'écosystème local

Le tiers-lieu est à l'origine le « fruit de la ville créative », et fut initialement un processus essentiellement urbain. Cependant, durant la dernière décennie, il a été observé le développement d'initiatives extra-urbaines (Le Nadant & Marinos, 2020), qui s'inscrivent dans une volonté de redynamisation des bourgs et de rééquilibrage territorial,

### Le Comptoir des Ressources Créatives, une dynamique qui a tous les attributs du tiers-lieu

Les Comptoirs des Ressources Créatives (CRC) sont des plateformes « Pour les créateurs, par les créateurs » qui proposent des outils et services facilitant les processus créatifs. Ils peuvent être vus comme des incubateurs pour artistes et artisans et, de ce fait, combinent dimension sociale et orientation économique.

Les CRC proposent des espaces de travail mutualisés pour les créateurs, des rencontres sectorielles, des investissements mutualisés et des services d'accompagnement et d'animation. Ils offrent à leurs utilisateurs « une stabilité dans la discontinuité de la vie », au sein d'un réseau structuré.

Le concept est né à Liège en 2012 à l'initiative du monde culturel local. Cinq antennes autonomes à Liège, Namur, Charleroi, Mons et Verviers cohabitent aujourd'hui en Wallonie, celles-ci sont encadrées par une charte prônant des valeurs comme l'économie sociale ou la participation. Chaque antenne possède un ancrage local fort et participe au dynamisme du tissu social.

en y privilégiant des services de proximité, en tentant d'y maintenir l'emploi local et en conservant du lien social.

Les tiers-lieux ruraux semblent davantage s'appuyer sur un terroir local, composé de déterminants physiques du territoire, mais aussi de déterminants non physiques (communauté, réseaux, connaissances, savoir-faire...), pour leur réussite. La communauté d'usagers doit être pensée avant le lieu en tant qu'élément immobilier, car c'est elle qui exprime les besoins auxquels le lieu doit répondre. Il est cependant tentant pour l'action publique de privilégier des solutions « clés en main » qui n'intègrent pas pleinement les particularités des contextes territoriaux.

La « communauté » au départ du projet de tiers-lieu est une émanation du terreau socio-économique local avec ses savoirs, ses savoir-faire, ses réseaux et ses activités. Elle sera dès lors intrinsèquement ancrée à cet écosystème et œuvrera à la mobilisation de ces ressources locales dans une perspective de transversalité et d'effets démultiplicateurs.

Le tiers-lieu pourra dès lors devenir l'un des moyeux de l'écosystème local, y suscitant les rencontres et les échanges entre artisans, indépendants, startupers, salariés et autres visiteurs. À son échelle, il consolide et/ou renforce l'activité économique locale, permettant le développement de projets, de nouveaux produits, de partenariats et de coopérations...

« Les tiers-lieux génèrent ainsi une montée en compétences, diffusant de nouvelles pratiques, impulsant un véritable effet d'entraînement pour tout le territoire. C'est aussi ce qui amène les élus et les entreprises locales à se rapprocher des tiers-lieux. »

France Tiers-Lieux, 2021

## Le tiers-lieu, un espace nécessairement hybride

Les tiers-lieux sont considérés comme vecteurs d'innovation. Que ce soit en Wallonie ou ailleurs, la complexification des besoins, la diversification de la demande et les spécificités locales entraînent l'émergence de différentes réponses, lesquelles se retrouvent parfois réunies sur un même site. Cette hybridation peut résulter d'un besoin d'équilibre fi-

nancier entre des activités plus ou moins rentables, mais aussi correspondre à une recherche de complémentarité et d'enrichissement entre différentes communautés pouvant potentiellement générer un ou des projet(s) en commun.

Ce regroupement accroît le potentiel d'attraction du site, renforce la communauté et entremêle les savoirs et savoir-faire. En Wallonie, les Hubs créatifs sont une des matérialisations tangibles de cette hybridation des solutions.

Lancés à l'origine en 2014 dans le cadre du programme Creative Wallonia, les Hubs sont progressivement passés du statut de plateformes centrées sur la transformation de l'économie traditionnelle en économie créative à celui de catalyseurs du développement économique au travers de l'innovation. Ces hubs proposent une diversité de solutions, services, matériels et espaces divers, le tout destiné à un public très large et varié (entrepreneurs, étudiants, artistes, chercheurs, représentants de services publics, asbl...).

Les Hubs créatifs sont amenés à évoluer vers les Neo-Hubs en jouant deux rôles majeurs : soutenir l'entrepreneuriat innovant et être un appui au développement des territoires en agissant à la fois sur l'attractivité et le maillage. Cette refonte doit notamment permettre de faire fructifier un nombre restreint d'espaces physiques et d'y concentrer une offre de services élargie, de développer un maillage entre ces néo-hubs en tant que têtes de réseau et des tiers-lieux ruraux ou de petites villes. Un cahier des charges bien précis les définit selon cinq dimensions (espace physique, offre de services, public cible et types de projets visés, entités partenaires et gouvernance ainsi que la localisation et la fonction de tête de réseau).

## Le tiers-lieu à vocation économique : le périmètre retenu

Plateformes d'innovation et tiers-lieux englobent un certain nombre de réalités proches. Cependant, certains tiers-lieux ne peuvent être considérés comme des plateformes d'innovation, car ils n'ont pas vocation à appuyer fortement l'entrepreneuriat local. L'opposé est également vrai, ainsi, une plateforme d'innovation ne peut être considérée comme



tiers-lieu si elle ne génère pas suffisamment de solidarités sociales et la création d'une communauté. L'objet du présent vade-mecum se situe ainsi à la croisée de ces deux philosophies. Il concerne des initiatives et des espaces qui s'inscrivent sur leur territoire, en tenant compte du terroir socio-économique présent, des activités et des réseaux existants. Ces initiatives visent l'innovation territoriale via

l'activation de l'entrepreneuriat local, tout en créant un fort sentiment de communauté au sein des utilisateurs et visiteurs, de nature à renforcer les synergies de projets et d'idées.

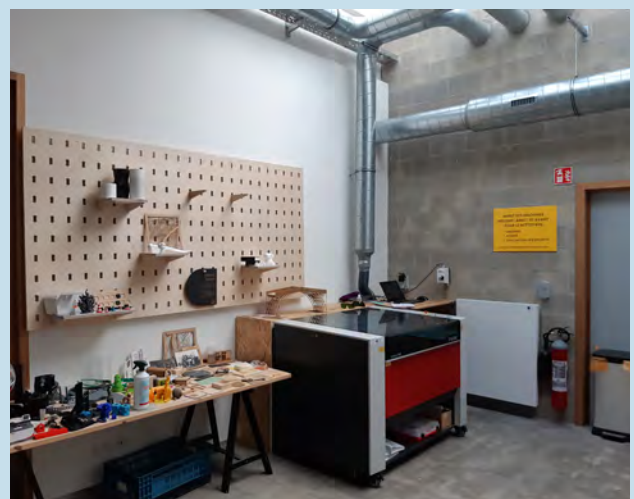
Le présent vade-mecum vise dès lors tant le développement d'un lieu que celui de la communauté associée (entrepreneurs, artistes, PME, étudiants...).

### TRAKK, le Hub créatif namurois

Établi dans un ancien hall omnisport en bord de Sambre, le TRAKK à Namur fait partie du réseau des Hubs créatifs wallons. Il comporte, en plus de bureaux, un Fab Lab, des salles de réunion, un incubateur étudiant, des résidences de chercheur, *etc.*, en faisant un bel exemple de tiers-lieu hybride. Il s'est orienté notamment sur le secteur du numérique. L'une des originalités du TRAKK est d'avoir fait l'objet d'une phase de prototype, le « Petit TRAKK », pour affiner et valider le projet.

Le TRAKK est fondé sur un partenariat entre l'Université de Namur, le BEP (intercommunale de développement économique de la province) et le KIKK (qui organise notamment le festival du même nom à Namur). Le BEP s'occupe de l'animation entrepreneuriale, le KIKK prend en charge l'animation du Fab Lab ainsi que des aspects culturels. Ce réseau apporte au Hub des visiteurs variés comme des indépendants, des PME, des étudiants, des chercheurs de l'Université... Le cadre proposé par le TRAKK permet ainsi de créer des échanges et des synergies entre des acteurs locaux qui ne se seraient pas croisés ailleurs.

En outre, le TRAKK collabore également avec des structures actives en dehors de ses murs, que ce soit dans le cadre de projets thématiques ou encore dans un rôle de relais vers d'autres structures namuroises (le NID, Technobel, Azimut, Job-in, *etc.*). Le but n'est pas de créer des structures redondantes, mais de développer des complémentarités et des convergences porteuses d'innovation et créatrices d'emplois.



Espaces partagés et Fab lab du TRAKK. Source : Lepur – CPDT

La création de valeur est, singulièrement pour la Wallonie, une des clés de voûte de la réflexion. Le tiers-lieu a dès lors en ce sens une vocation économique et vise à dynamiser les activités et l'entrepreneuriat local.

Le lieu est pluriel, pensé avec différents types de biens et services mis à disposition de tout un chacun (Fab Lab, espace de coworking, point de rencontre, espace « machine à café », voire véritable point Horeca...). Des activités davantage récréatives et/ou culturelles peuvent également y être installées, mais sans toutefois occulter la dimension économique du lieu, propice au travail, à l'innovation et à la créativité.

Au-delà du strict contenu matériel, la dimension communauté y est assurée via différents axes. Le premier est constitué par les régulières activités de rencontre et événements non seulement destinés au public fréquentant le lieu, mais aussi ouverts sur l'extérieur, dans le but d'augmenter le rayonnement du tiers-lieu et de maximiser les synergies. Le second est celui du partage et de la transmission des savoirs. La seule proximité physique entre acteurs est en effet une condition nécessaire, mais non suffisante à la réussite d'un tiers-lieu ; cette proximité physique doit être convertie en proximité relationnelle au travers des différents partenariats et animations.

Sur le schéma de la typologie des tiers-lieux et des plateformes d'innovation, le tiers-lieu à vocation économique ne diffère pas fondamentalement de la sphère des plateformes d'innovation, tout en intégrant dans son périmètre des lieux comme le Comptoir des Ressources Créatives, la dimension économique de ce dernier s'affirmant au fil du temps. À l'inverse, des lieux de type repair-café, laboratoires d'innovation publique ou espaces publics numériques ne sont pas considérés dans le présent vade-mecum pour la faiblesse, voire l'absence, de leur dimension économique.



© Composite Charleroi





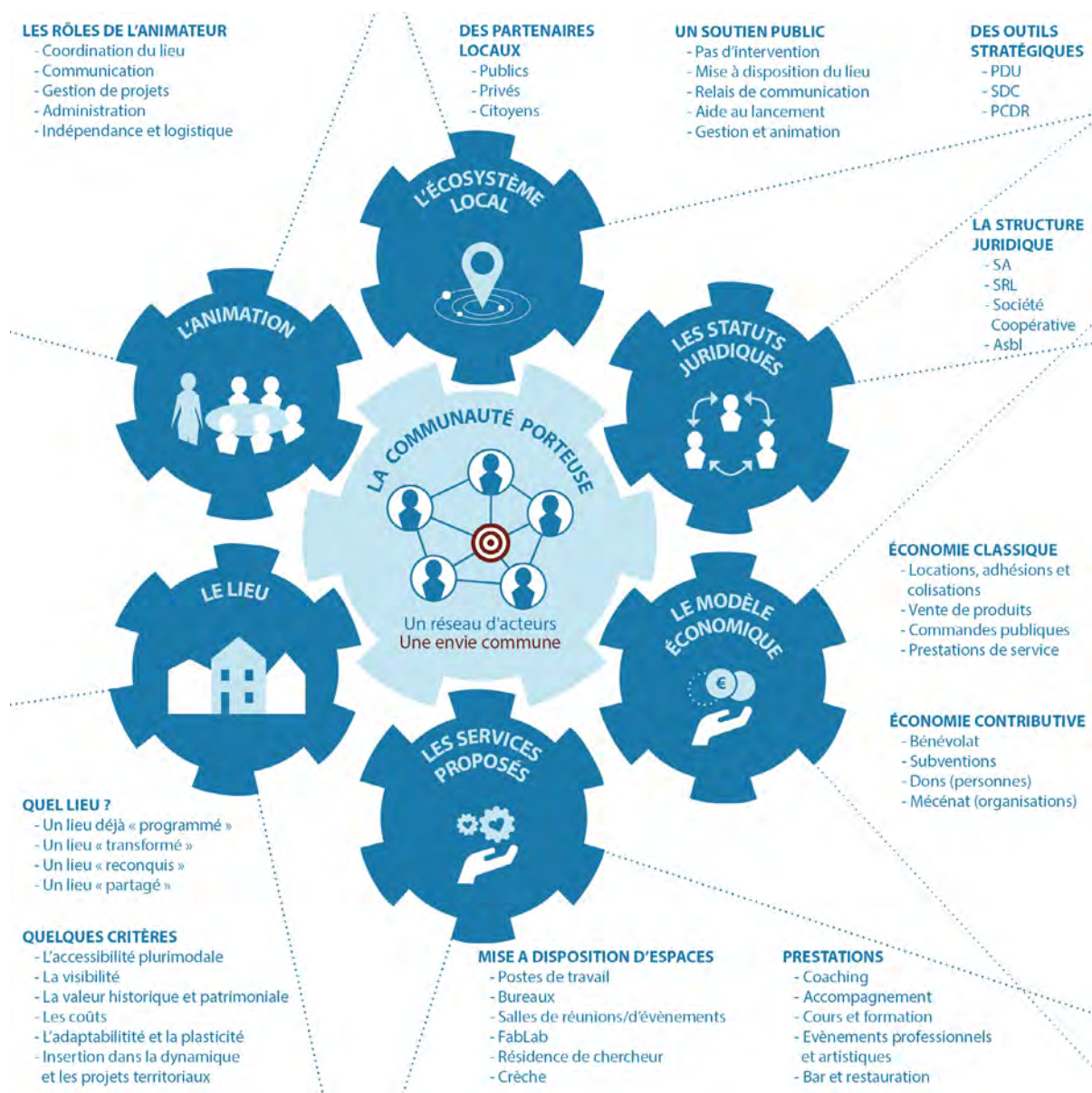
# MONTAGE DE PROJET



*Conférence Permanente  
du Développement  
Territorial*

# MONTAGE DE PROJET

■ Ce chapitre propose une matrice qui, à la manière d'un Business plan, guide le porteur d'un projet de tiers-lieu tout au long de l'édification de son projet.



Les différentes dimensions du montage de projet

Créer un tiers-lieu est une machinerie complexe qui nécessite un engagement sur le long terme et une réflexion préalable sérieusement étayée. Nous proposons ici de l'articuler en sept dimensions. Celles-ci déclinent les outils et éléments essentiels de la conception d'un projet de tiers-lieu ancré sur son territoire. La figure ci-dessus donne un

aperçu des dimensions qui seront abordées dans ce chapitre. Dans les faits, l'émergence et la structuration du projet sont singulières et doivent se faire selon une méthode itérative, avec des allers-retours constants entre les différentes dimensions.

## La communauté porteuse et sa vision

### Vers une vision commune

La communauté initiale est le collectif qui va porter le projet de tiers-lieu et en définir l'orientation. Il est dès lors essentiel que tous les membres partagent une définition claire et commune des composantes du projet dès son origine. En effet, le tiers-lieu peut adopter de multiples formes et modalités d'organisation. Il est donc nécessaire de prendre le temps de vérifier que l'ensemble de la communauté partage la même vision.

Cette vision se co-construit en répondant à un ensemble de questionnements : pourquoi créer un tiers-lieu ensemble ? ; quels objectifs atteindre ? ; quels intérêts partager ? ; quelles valeurs cultiver ? Concrètement, le collectif peut se mobiliser autour :

- d'un déficit, que ce soit matériel (un espace de travail partagé, des équipements à mettre en commun...), ou immatériel (de partage de savoir, de formations dans le numérique, de compétences techniques...);
- d'un désir d'investir une thématique (la transition, le tourisme...), ou une filière (une production locale, un savoir-faire particulier, une tradition...);
- ou encore d'un lieu à promouvoir, à valoriser.

### Qui compose la communauté ?

Le tiers-lieu est une concrétisation d'une forme d'attachement au territoire, la mobilisation d'un réseau d'acteurs sur un territoire qu'ils chérissent et sur lequel ils sont déjà investis. Selon le projet, la communauté porteuse sera constituée de représentants de structures privées, publiques, ou mixtes tel qu'un GAL, une ADL, une association de citoyens, un ensemble d'indépendants et/ou de PME, voire d'un mix de plusieurs de ces groupes d'acteurs. Quoi qu'il en soit, la présence d'un groupe porteur d'une vision, ancré sur son territoire et disposant d'une expérience de terrain et d'un passé commun est un atout majeur pour la réussite du projet.

« Il a été démontré qu'un facteur clé de succès d'un tiers-lieu réside dans la communauté qui se constitue afin de faire vivre le lieu en fonction de ses besoins »

Morel *et al.*, 2018

Identifier la communauté porteuse est un prérequis à toute autre démarche. En effet, disposer d'un seul espace physique équipé comme un coworking, voire outillé tel qu'un Fab Lab n'est pas suffisant pour créer une dynamique vertueuse d'innovation. Il est nécessaire de construire une communauté autour de celui-ci, qui se fonde sur des pratiques de collaboration et de partage.

### Nos conseils

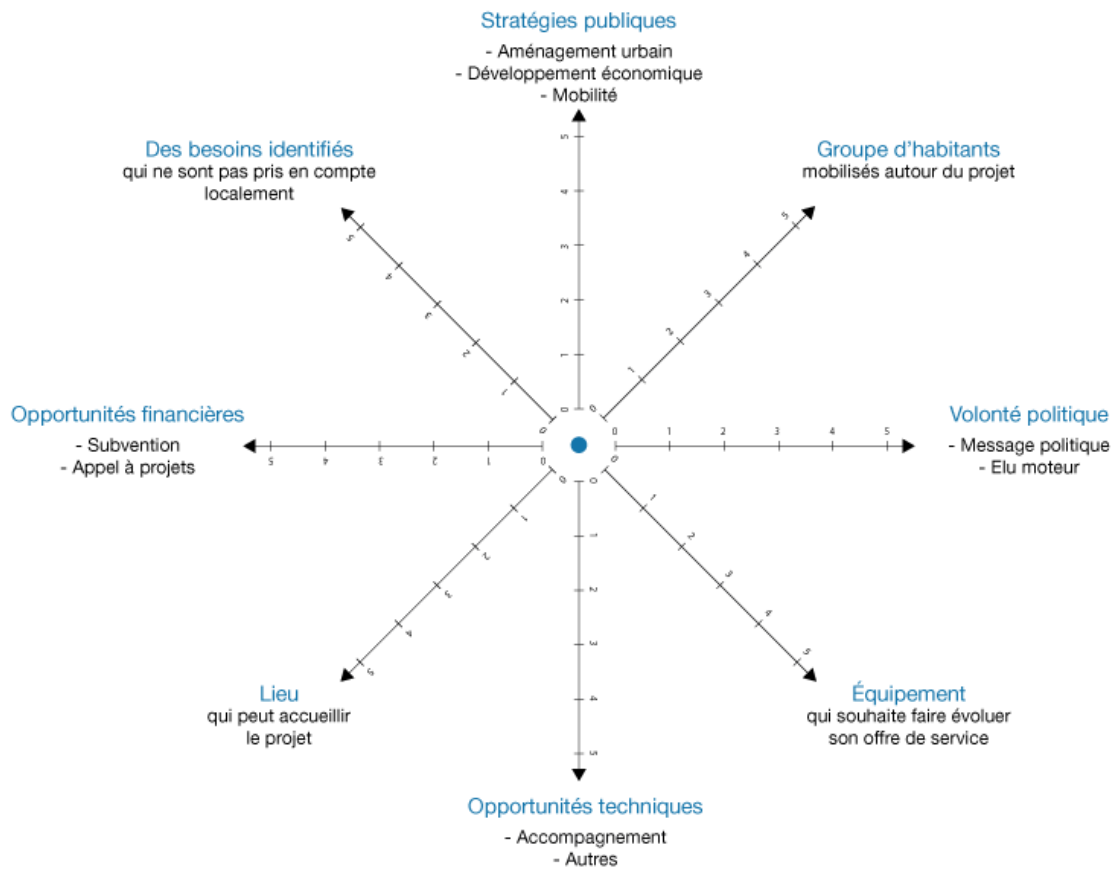
- Visiter d'autres projets de tiers-lieux pour avoir un référentiel commun, s'inspirer des bonnes pratiques et préciser ce qui est souhaité pour le propre projet. Ne pas hésiter à visiter également les tiers-lieux les plus éloignés des besoins et des premières réflexions pour limiter les angles morts.
- Définir collectivement les composantes du projet (sa vocation, ses finalités, ses valeurs, son éthique, ses ambitions) lors d'un atelier de type « world café » et amorcer la rédaction d'une charte.
- Se faire accompagner par une agence conseil en Économie Sociale, une SAACE, l'UCM, un Centre Européen d'Entreprises et d'Innovation ou encore un hub créatif.

### Les Agences Conseils en Economie Sociale

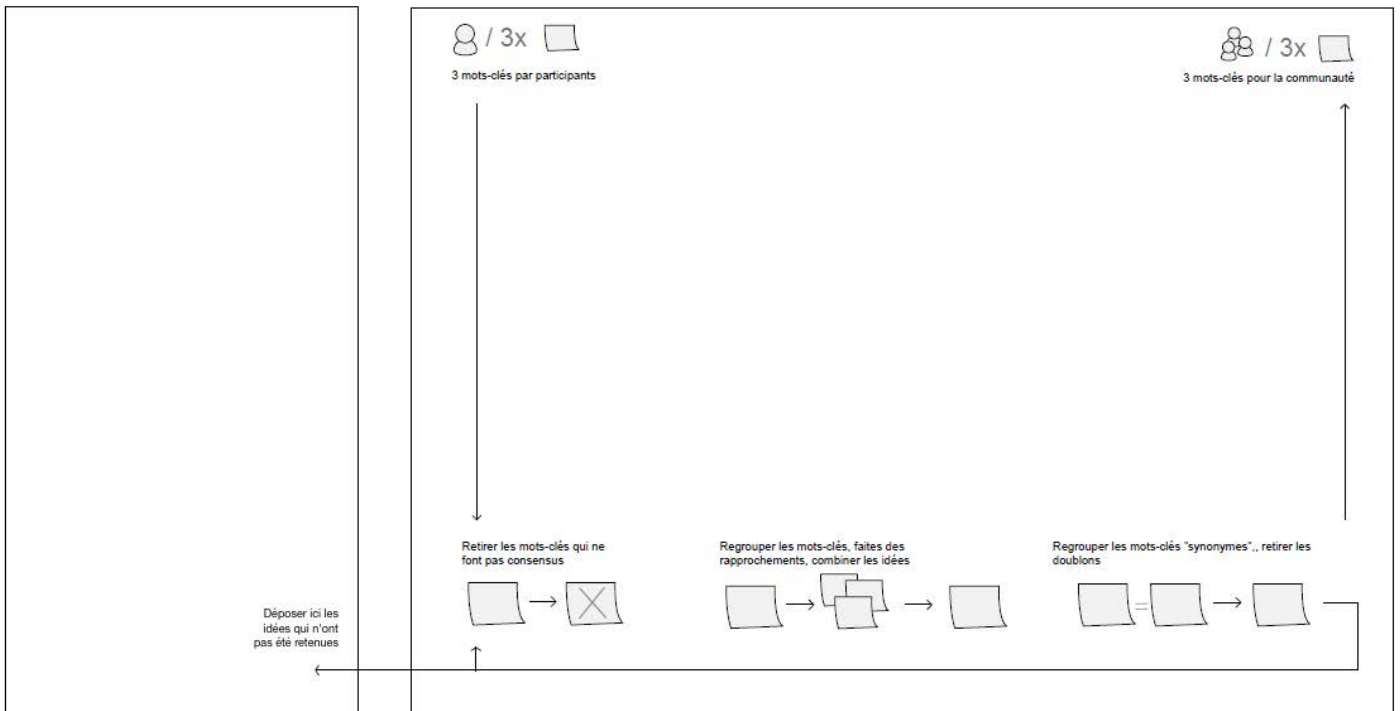
« En Wallonie, les Agences Conseils sont les structures agréées pour accompagner les projets d'économie sociale. Rédiger des statuts, trouver des investisseurs, développer des partenariats, mieux communiquer sur sa valeur ajoutée, définir une stratégie à long terme, réaliser une étude de marché, obtenir des aides publiques... autant de services auxquels vous pouvez faire appel à tous les stades de votre projet, alors n'hésitez pas ! » (EconomieSociale.be, 2022).

Les services proposés par ces agences peuvent apporter une assistance bienvenue en amont du montage d'un projet de tiers-lieu. Pour autant que ce tiers-lieu ait décidé de s'engager dans le cadre de l'économie sociale. Les 6 agences-conseils agréées sont :

- CREDAL CONSEIL
- FEBECOOP
- PROPAGE-S ASBL
- SAW-B
- STEP ENTREPRENDRE
- SYNECO



Fiche-Outil : dynamiques territoriales, adaptée de La Compagnie des tiers-lieux, 2018



Fiche-Outil : vos envies vis-à-vis du tiers-lieu. Source : La Compagnie des tiers-lieux, 2018



## L'écosystème local

### Une dynamique territoriale

Le tiers-lieu est un objet de redynamisation territoriale qui recrée du lien entre les citoyens. Il doit s'inscrire sur son territoire, et prendre en considération une palette d'éléments qui seront déterminants sur la viabilité du projet tels que son histoire, les dynamiques qui s'y déploient et les acteurs qui le font vivre.

L'attention pendant cette phase doit être portée à la fois sur les besoins non pourvus, la compréhension de l'existant et l'identification des potentialités. L'ancrage local du projet résultera de la réponse apportée à ces attentes, désirs et besoins territoriaux.

Afin d'intégrer au mieux ces aspects, le projet s'appuiera également sur les politiques publiques et les éventuelles stratégies de développement territorial, que ce soit sous la forme de Schéma de Développement communal (SDC), Perspective de Développement Urbain (PDU), Programme Communal de Développement Rural (PCDR), Master plan et autres projets de territoire. Il pourra même, dans certains cas, se fonder au départ de ces outils.

### Les partenaires locaux

Les acteurs locaux qui vont se mobiliser autour du projet, l'accompagner et lui fournir des ressources (connaissances, savoir-faire, réseaux, financement, équipement, personnel, etc.) sont un support indispensable au développement de votre future tiers-lieu. Il est dès lors important de les identifier le plus en amont possible du processus. La contribution, de quelque nature qu'elle soit, doit être rapidement définie. Intégrer des acteurs qui connaissent finement le territoire, ses composantes et ses besoins renforce le potentiel de réussite du projet de tiers-lieu. C'est le cas par exemple des Hubs Créatifs qui jouent un rôle de tête de réseaux vis-à-vis d'antennes locales tels que les tiers-lieux. Les besoins ainsi que le volume et la diversité des acteurs varieront sensiblement selon la typologie du territoire où il s'ancre : métropolitain, urbain, périurbain ou rural. Le contexte local est dès lors déterminant

sur les modalités de développement du projet (choix d'une filière, services proposés, type d'animation, etc.).

Par ailleurs, si les partenaires sont essentiels pour le tiers-lieu, ce dernier représente également une opportunité pour l'entrepreneuriat local. En effet, il peut contribuer à renforcer une dynamique existante, révéler un potentiel latent, ou encore fournir des services d'accompagnement au bénéfice du développement et de l'innovation.



### Le rôle des pouvoirs publics

Si le modèle type est bien celui de l'initiative communautaire locale, éventuellement d'inspiration libertaire dans la mesure où le tiers-lieu apparaît comme un espace d'émancipation individuelle et d'expérimentation collective (Lorre, 2020), l'intervention de l'autorité publique peut bousculer le principe de base, mais s'avérer généralement indispensable à l'équilibre financier.

Trois modalités d'intervention de l'autorité publique peuvent être distinguées (Liefoghe, 2018) :

- un soutien de la part des autorités publiques, généralement locales, aux acteurs privés et/ou associatifs à la base du projet qui en conservent la gestion et la maîtrise
- un soutien et une mobilisation des autorités publiques locales afin de favoriser l'émergence d'un tiers-lieu géré par l'autorité publique au départ de potentialités, dynamiques ou besoins latents, identifiés préalablement.
- un soutien d'une autorité publique supra-locale (régionale, fédérale ou européenne) sous la forme d'un principe d'appels à projets afin de stimuler et mobiliser les acteurs locaux, avec une gestion qui reste sous la tutelle supra-locale.

## Le Wap's Hub à Tournai

Tournai a, tout au long de son histoire, été une ville à forte composante créative. La présence de Casterman jadis et d'un gros contingent de métiers créatifs et de plusieurs écoles d'art aujourd'hui, sont des marqueurs de ce tempérament.

La commune s'est appuyée sur ce passé créatif pour établir la stratégie développée dans le cadre de son Schéma de Développement Communal adopté en 2017. Le Plan Stratégique Transversal joue également la carte du design international pour le quartier Saint-Piat dans lequel est installé le Wap's HUB, Hub créatif de Tournai. Par ailleurs, IDETA, l'intercommunale de la Wallonie Picarde, porte une vision claire sur la revitalisation du centre-ville qu'elle souhaite voir évoluer comme territoire d'expression créative.

Le Hub est donc un instrument au service de la redynamisation du centre-ville qui cristallise, au sein d'un lieu, les coopérations menées par l'écosystème créatif local.



Espaces de travail et de détente modernes offerts par le Wap's hub de Tournai. Source : Wap's hub de Tournai

Chaque formule présente ses avantages et inconvénients, cependant, pour favoriser l'implication de la communauté, le pouvoir public doit davantage être un centre d'incubation que le porteur du projet. Concrètement, l'intervention des pouvoirs publics peut aller de la simple mise à disposition de locaux à la gestion et animation complète du lieu, en passant par le relais de communication, l'aide au lancement (politique numérique, innovation, développement durable) et le soutien ponctuel (événements, partenariats).

### Nos conseils

- Porter un regard panoramique sur le territoire, ses caractéristiques, sa dynamique, son pilotage politique, son offre en termes d'équipements, de services et de structures d'accueil, son intégration dans les politiques et les dispositifs publics.
- Réaliser une cartographie des acteurs locaux susceptibles de devenir les parties prenantes du projet (collectivités, associations, citoyens, entreprises) et qualifier les liens qui les relient afin de savoir sur quoi ils agissent et le degré d'interdépendance.
- Observer les modes de vie et de consommation et les flux de populations sur le territoire (déplacements domicile-travail-commerces-services-loisirs).
- Informer, communiquer et mobiliser les parties prenantes dès le démarrage du projet.

## Les statuts juridiques

### La structure juridique

Il est important de choisir la structure juridique la plus appropriée au projet. En effet, le choix aura une réelle incidence sur l'avenir de l'organisation, tant sur le plan économique, que social et administratif (Febe-coop, 2021), chacune des formes juridiques ayant ses contraintes et modalités légales de fonctionnement.

Le choix dépendra de l'objectif principal de l'entreprise, de la nature des partenariats et des modalités de financement. Quatre cas de figure sont possibles (SPF Economie, 2021) :

- si l'objectif est de faire du business, réaliser des bénéfices et que le financement de départ est privé (apport en

capital, y compris d'invests) et conséquent (ce qui n'empêche pas des aides publiques sur certaines prestations) avec, par exemple, un investissement immobilier, c'est la Société Anonyme qui sera privilégiée ;

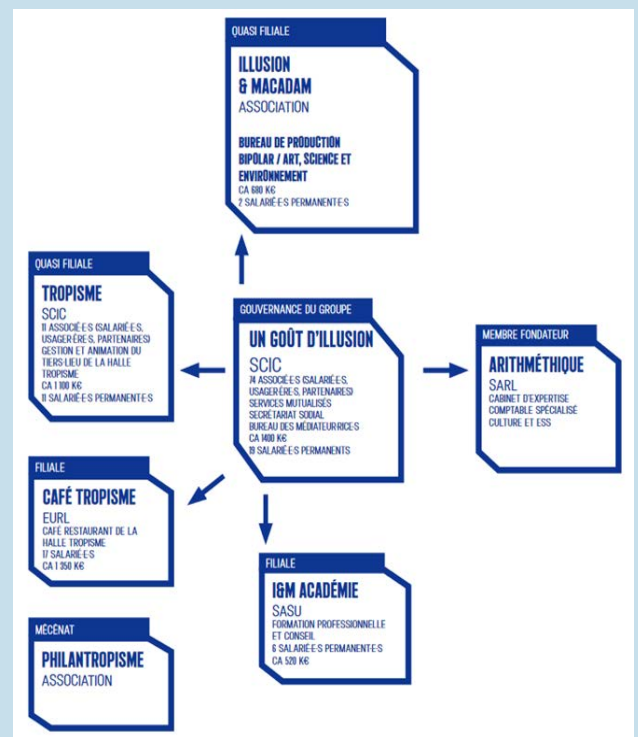
- si la mise en capital de départ est limitée, car le projet peut bénéficier d'autres ressources, mais que le partenariat est essentiellement, voire exclusivement, privé, c'est la Société à Responsabilité Limitée qui sera privilégiée ;
- si, par contre, l'objectif est d'offrir à vos usagers les biens et services dont ils ont besoin, que le financement de départ recourt à l'épargne privée (citoyenne ou d'entreprises) et que la volonté est de pouvoir mobiliser ces donateurs et développer une vision commune, c'est la Société Coopérative qui sera privilégiée ;
- si, enfin, le projet n'a pas fonction de satisfaire les besoins

### La Halle Tropisme à Montpellier

La Halle Tropisme est un tiers-lieu culturel et créatif situé à Montpellier sur le site de l'ancienne École d'Application d'Infanterie. Le projet s'inscrit dans la dynamique d'un projet de Cité Créative qui sera dédiée aux Industries Culturelles et Créatives.

C'est en 2017 qu'est créée la SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) Tropisme, société d'exploitation des 4 000 m<sup>2</sup> de la Halle Tropisme. Cette structure s'intègre alors dans un groupe coopératif initié par l'association « illusion & macadam », créée en 2001. Association centrée sur une activité d'accompagnement administratif des acteurs culturels.

Le groupe coopératif est aujourd'hui constitué de deux associations, deux SCIC, une SASU (société par actions simplifiée unipersonnelle), une SARL (société à responsabilité limitée) et une EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée), chaque structure ayant adopté le statut juridique le plus adapté à sa fonction. La Halle Tropisme bénéficie dès lors du soutien de cet écosystème économique ancré sur son territoire pour accomplir ses missions.



Les différentes structures juridiques du groupe Illusion & macadam. Source : Illusion & macadam, 2021

de ses membres, poursuit un but désintéressé et que le financement est essentiellement d'origine publique, voire l'impulsion fondatrice, c'est l'Association Sans But Lucratif qui sera privilégiée (c'est notamment le cas des Hubs créatifs).

« Si vous voulez clairement partager avec d'autres un objectif déterminé, si vous voulez satisfaire des besoins économiques, sociaux ou culturels communs, vous choisirez la Société Coopérative »

Febecoop, 2021

Le choix final dépend essentiellement des acteurs impliqués dans le montage du projet et de la finalité de celui-ci. Cependant, la Société Coopérative et l'ASBL semblent être les plus à même à répondre aux enjeux que soulèvent les tiers-lieux.

### Les statuts, l'acte constitutif et leurs dépôt et publication

L'acte constitutif est l'élément clé pour créer la société qui gèrera le tiers-lieu. L'acte en question doit être un acte notarié. L'intervention d'un notaire est donc obligatoire. L'acte constitutif comprend notamment les statuts de la société. Ceux-ci formalisent les caractéristiques principales du projet et les modalités de fonctionnement : que fera votre société ? Dans quels buts ? Que faire des profits dégagés ? Comment prendre les décisions la concernant ? *etc.*

Leur contenu est évidemment conditionné par la forme juridique de la structure, mais ils comprennent a minima :

- la forme légale et l'objet, y compris les valeurs et objectifs poursuivis ;
- les modalités d'apports en capital avec les éventuels appels de fonds et modalités de participation ;
- les modalités de gestion à la fois au niveau de l'admission (actionnaires) et de l'administration (le « qui fait quoi ») ;
- les organes de décision : l'assemblée générale et, par exemple, les éventuels collèges (collectifs annexes participant à la gestion).

Éventuellement, les statuts peuvent être accompagnés d'une charte qui vise à préciser les valeurs et principes de fonctionnement. Cet « engagement moral » entre les usagers et le tiers-lieu peut être le résultat d'une co-rédaction et exprime la vision de la communauté. Celle-ci accompagne le règlement d'ordre intérieur.

En pratique, les notaires connaissent parfaitement toutes les obligations à respecter dans la rédaction d'un acte constitutif et les dépôts nécessaires suite à la création de la société se font notamment par leur intermédiaire tandis que le greffe se charge de publier les statuts dans les Annexes du Moniteur belge (Febecoop, 2021).

### Nos conseils

- Se faire accompagner par des conseillers qui maîtrisent la technique juridique du droit des sociétés (agence conseil en Economie Sociale, SAACE, la Smart, le CRÉDAL, *etc.*).

#### Smart

Smart est une coopérative qui accompagne les travailleurs dans le développement de projets autonomes. Elle propose des services tels que de la gestion administrative, de la formation, des espaces de travail, de l'assistance, de l'hébergement, *etc.* et offre la possibilité aux porteurs de projet d'obtenir un statut de salarié, soit une garantie pour développer leurs activités en toute sérénité. Smart, c'est donc « le choix de la protection sociale des salarié-es alliée à la liberté d'entreprendre. » (Smart, 2022).

Dans la mise en œuvre de tiers-lieux, la Smart peut intervenir au niveau des aspects techniques, juridiques, financiers, *etc.* plutôt en aval du processus. Elle s'associe donc à des projets et des communautés déjà matures.

## Le modèle économique

### Viser la pérennité dès le montage

Le développement d'un tiers-lieu exige des capitaux propres qui peuvent être extrêmement variables en fonction des caractéristiques du projet. À ce titre, il est indispensable de réaliser un plan financier tenant compte des recettes et des dépenses. Ce plan veillera à la pérennité économique, avec un équilibre financier à atteindre à plus ou moins court terme.

« À ce stade, beaucoup de sources de financement sont encore hypothétiques. On ne peut prendre en considération que celles sur lesquelles on peut raisonnablement compter »



Les différentes sources de financements, adapté de Familles Rurales & Coopérative des tiers-lieux, 2020

Febecoop, 2022

Les besoins en capitaux concernent, d'une part, la mise en place du projet (investissements pour le développement ou l'aménagement d'infrastructures, les frais de personnel, les frais de constitutions et d'étude du projet, l'investissement dans des équipements, etc.), et d'autre part, les coûts d'exploitation du bâtiment (impôts, taxes, services, charges, frais d'entretien et de réparation). Notez que même pour fonctionner en autogestion bénévole, un tiers-lieu a des charges liées à sa consommation d'eau et d'énergie, et doit aussi compter des charges liées à la maintenance, au ménage, aux assurances et aux télécommunications.

La pérennité du tiers-lieu n'est pas uniquement liée à la

rentabilité de ses activités. Il faut certes s'assurer que les coûts sont inférieurs aux revenus mais également que le tiers-lieu dispose suffisamment de trésorerie, qu'il sera capable de faire face à des imprévus et qu'il pourra trouver les moyens financiers pour se développer.

### Les différentes sources de financement

Un tiers-lieu peut se financer suivant trois modalités complémentaires. Il s'agit, *primo*, des revenus tirés de ses propres activités, *secundo*, des financements publics que la structure est susceptible de capter et, *tertio*, des fonds résultant de donations privées que ce soit par des particuliers, des entreprises ou des fondations.

Les ressources financières proviennent majoritairement de la vente de services auprès des utilisateurs. Ces revenus sont la voie la plus classique, la plus sécurisante et souvent la plus importante pour définir un modèle économique viable. Trois types de ressources se distinguent :

- les revenus issus des droits d'usage des infrastructures, éventuellement sous la forme d'abonnements à la suite de la mise à disposition d'espace de travail (dimension co-working) et d'équipements informatiques, audiovisuels et techniques (dimension Fab Lab) ;
- les revenus issus de la vente de produits. Différents axes peuvent être identifiés : la transmission de connaissances, c'est-à-dire la formation ; l'accompagnement, c'est-à-dire le coaching ou le tutorat ; la prestation pour compte de tiers ; et la vente de boissons ou la restauration ;
- les contributions bénévoles sont également nombreuses et méritent d'être valorisées. Elles peuvent porter aussi bien sur la gestion quotidienne que sur la mise en œuvre d'un programme d'animation ou de formation de pair à pair.

L'aide des acteurs publics pèse dans la balance pour de nombreux tiers-lieux à l'amorçage du projet. Il existe plusieurs voies de subventionnement possibles en fonction des niveaux de pouvoirs :

- au niveau européen, outre le Fonds européen de développement régional (FEDER) et le Fonds social européen (FSE), il existe de nombreux appels à projets dans le cadre de programmes et actions comme Horizon Europe ;
- Au niveau régional, un projet de tiers-lieu peut s'inscrire dans différents mécanismes financiers tel que la Politique Intégrée de la Ville (PIV), le Programme Communal de Développement Rural (PCDR), les projets Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale (LEADER) soutenant les GAL, le Site à Réaménager (SAR), voire des appels à projets spécifiques. Différentes prestations susceptibles d'être proposées par un tiers-lieu peuvent par ailleurs bénéficier du soutien de programmes comme Digital Wallonia et Circular Wallonia ;
- au niveau local, le soutien peut prendre différentes formes comme la mise à disposition d'un lieu propriété du pouvoir public, un soutien à l'entretien et à l'investissement du lieu, la promotion locale, la mise à disposition de ressources humaines.

Au-delà des ressources classiques (prestations de services, bénévolat, subventions), des alliances avec les acteurs privés de l'écosystème local sont des leviers très puissants pour équilibrer le modèle économique que ce soit à travers des prestations de service (formations, événements, ateliers, etc.), des dons ou du mécénat.

### Nos conseils

- Définir une ambition réaliste pour l'évolution du modèle économique et identifier les leviers d'action permettant d'atteindre la pérennité.
- Privilégier un suivi budgétaire analytique, anticiper sur 3 à 5 ans et préférer une montée en charge progressive et une dégressivité des financements publics pour pérenniser le projet.
- Se renseigner sur les différentes aides financières offertes par les Invest, les communes, W.Alter, le CREDAL.
- Ne pas sous-estimer la ressource bénévole nécessaire à la réussite d'un tiers-lieu et ceci tout au long du projet. Il y a sans cesse de nouvelles idées à expérimenter.

### W.ALTER

W.Alter est une entreprise publique au service des projets d'économie sociale et coopérative basée en Wallonie. Elle propose des solutions financières adaptées aux besoins des entrepreneurs de la pré-crédation à la croissance. Elle est fondée en 1995 par S.R.I.W. (Société Régionale d'Investissement de Wallonie) en collaboration avec le Gouvernement de la Région wallonne et les organisations syndicales avec pour objectif de créer un outil de financement spécifique au modèle entrepreneurial de l'économie sociale.

L'entreprise soutient les projets via des fonds propres et/ou via l'octroi de prêts (ordinaires, subordonnés). Les fonds propres peuvent monter jusqu'à 200 000 € par projet, voire 500 000 € si le projet s'inscrit dans la transition énergétique. Elle fournit également un service de conseil financier et de la mise en réseau.

### CREDAL

Crédal est une coopérative de finance solidaire. Depuis 1984, des investisseurs/coopérateurs ont choisi de placer de l'argent chez Crédal qui, en toute transparence, l'utilise pour financer des projets collectifs et citoyens.

Avec ces fonds, Crédal octroie du crédit alternatif. Elle finance des associations et entreprises à plus-value sociale, sociétale, culturelle ou environnementale, des (futurs) entrepreneurs exclus bancaires et des particuliers aux revenus modestes. En parallèle, Crédal est engagée dans des activités d'accompagnement durable (conseil en économie sociale et accompagnement des candidats entrepreneurs).

### LaVallée à Molenbeek

Le projet de LaVallée est né à la suite d'un constat réalisé par des acteurs du milieu urbain bruxellois : peu d'artistes ont la possibilité de séparer leur vie professionnelle de leur vie privée car ceux-ci ne sont pas en capacité de payer un deuxième loyer pour avoir un espace de travail séparé de leur domicile. Il y a donc une importante demande d'espaces de travail.

Avec le soutien de la Smart, les porteurs de projets ont donc investi un bâtiment avec pour ambition d'offrir des espaces de travail accessibles aux artistes. En 2014, La Smart signe un bail emphytéotique de 27 ans pour l'occupation d'une ancienne blanchisserie industrielle de 6 000 m<sup>2</sup> à Molenbeek. Le lieu s'est rapidement développé et accueille aujourd'hui une communauté d'artistes et d'entrepreneurs créatifs de plus de 200 personnes.

Les trois pôles qui composent le projet (la mise à disposition d'espaces de travail, la location de salles et la co-production d'évènements) permettent de générer des recettes qui couvrent 85 % du budget annuel. La différence est pour l'instant comblée par la Smart, qui s'y retrouve en se servant du lieu comme vitrine et en proposant des services aux utilisateurs de LaVallée. La récente constitution du projet en ASBL, devrait permettre de prétendre à des subsides régionaux, ce qui assurerait davantage d'autonomie financière.



Hall permettant d'accéder à une partie des espaces de travail de LaVallée. Source : Lepur – CPDT

## Les services proposés

### Une offre qui sert la vision du lieu

Un tiers-lieu peut accueillir une multitude d'usages et de services. Il est cependant primordial que l'offre proposée réponde à des demandes ou désirs exprimés sur le territoire qu'il occupe. Elle est définie par les porteurs de projet en concertation avec les parties prenantes de manière à favoriser l'éclosion de projets innovants et à engager les acteurs du territoire vers une vision partagée. Cette réflexion doit être menée en amont du projet car les usages et les services proposés auront des répercussions sur le dimensionnement des espaces, les normes à respecter ainsi que sur les équipements à installer.

### Une offre flexible

L'offre est amenée à évoluer en fonction de la communauté et de sa maturité. Les choix posés lors du montage du projet ne sont donc pas immuables. De plus, la dynamique collaborative du tiers-lieu incite les membres de la communauté à s'échanger des services en fonction de leurs compétences respectives. Ces prestations, qui s'ajoutent à la stratégie initiale du projet, peuvent cependant être temporaires puisqu'elles fluctuent selon la composition de la communauté.

### Favoriser la créativité

Les tiers-lieux sont aujourd'hui reconnus en tant que vecteur de créativité et d'innovation. Cette dimension est centrale dans un projet de tiers-lieu à vocation économique. Porteurs de projet, entreprises et autres occupants sont ainsi accompagnés vers leur plein potentiel. Des services tels que des FabLabs, du coaching, des formations, *etc.* fournissent à la communauté les outils pour exprimer cette créativité.

### La recherche de complémentarité

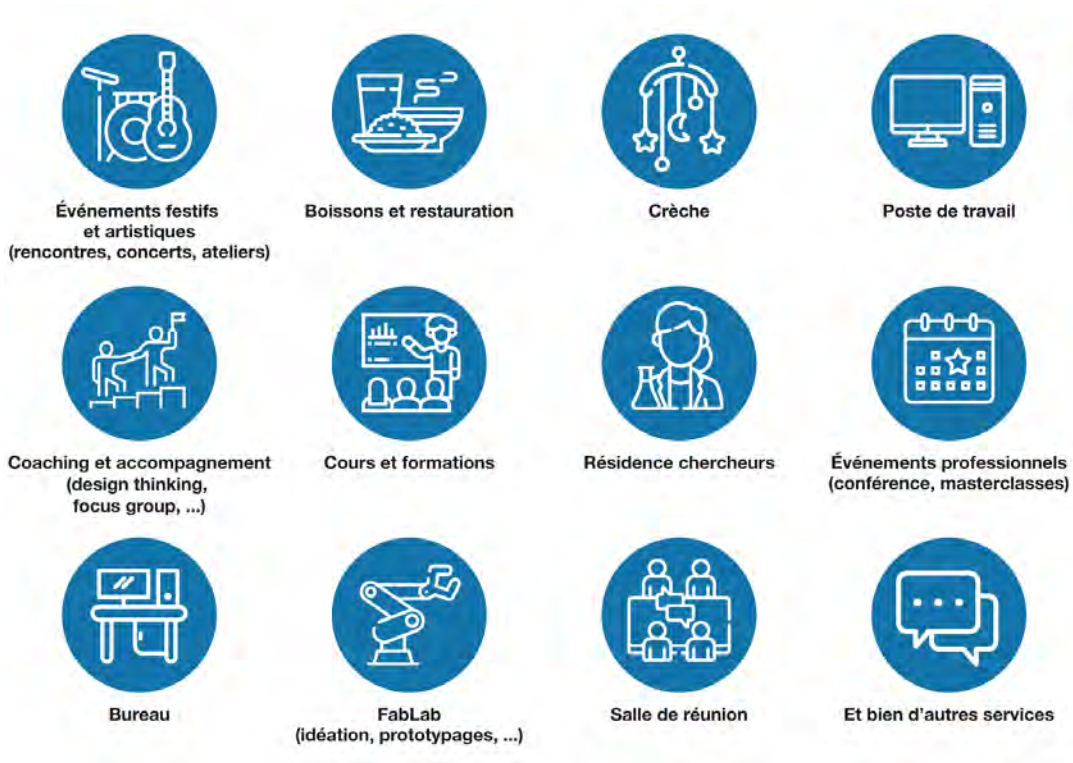
L'offre de services doit être complémentaire avec celles proposées par les tiers-lieux et acteurs voisins, et notamment, les Hubs créatifs. Le choix des services offerts est discuté avec les partenaires de l'écosystème économique local afin d'éviter de la redondance et un manque d'efficacité.

En effet, il est nécessaire de rassembler une masse critique suffisante d'utilisateurs afin de fournir un service optimal.

## Nos conseils

- Réaliser un atelier de co-construction pour appréhender les besoins, les envies, les capacités des futurs utilisateurs et identifier les personnes ressources. Ne pas hésiter à y associer les acteurs de l'écosystème économique local afin d'engager les acteurs du territoire.
- Éviter les concurrences et susciter les coopérations.
- Capitaliser sur l'expérience des utilisateurs du tiers-lieu et partager les bonnes pratiques au sein de la communauté.





Services pouvant être proposés par un tiers-lieu

**Matériels**

L'équipement de votre lieu : mobilier, fourniture, matériel informatique, ustensile de cuisine...

	J'AI !	JE SAIS OU TROUVER
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....

**Humains**

Les compétences au service de votre projet : du développement informatique, un architecte, un facilitateur...

	J'AI !	JE SAIS OU TROUVER
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....
.....	<input type="checkbox"/>	.....

Fiche-Outil : Les services et compétences dont disposent le tiers-lieu. Source : La Compagnie des tiers-lieux, 2018

## Le lieu

Le lieu est le support à travers lequel va s'exprimer la vision de la communauté, il catalyse les énergies créatrices et symbolise le projet. Le lieu est donc la matérialisation des valeurs du tiers-lieu et une vitrine pour la communauté qui l'habite. Il influence la vie du territoire, et rayonne sur son environnement.

Dès le début des réflexions, il est possible d'avoir en tête des idées d'ensemble immobilier à investir. Il est cependant important de garder à l'esprit qu'il doit y avoir une cohérence entre le type d'environnement offert par le lieu, le type d'activités qui y sera développé et la vision de la communauté. C'est pourquoi le choix du lieu est déterminant sur la réussite du projet.

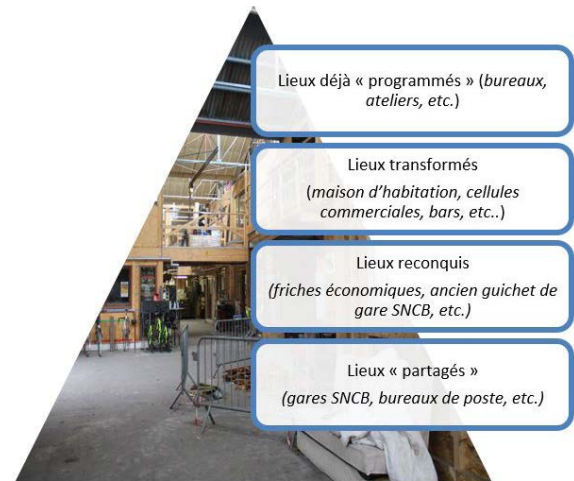
### Dans quel lieu ?

Un tiers-lieu est un espace intermédiaire entre le lieu de vie et de travail, où se rejoignent des individus qui expriment un sentiment d'appartenance à une communauté locale dans une perspective d'échange de connaissances et savoir-faire. De ce fait, le lieu investi doit offrir des espaces à la fois accueillants, modulables et accessibles.

Parmi les lieux vacants, parfois présents en nombre sur le territoire de la communauté, identifier la bonne opportunité est une étape cruciale. Quelques critères sont à prendre en considération pour choisir le lieu :

- l'accessibilité plurimodale (modes actifs, transport en commun et voiture individuelle) ;
- la visibilité ;
- la valeur historique et patrimoniale ;
- les coûts (acquisition, location, aménagements, fonctionnement... et les subsides) ;
- l'adaptabilité et la plasticité ;
- insertion dans la dynamique et les projets territoriaux.

Ces opportunités peuvent être de plusieurs natures : un lieu déjà « programmé » (bureaux, ateliers, etc.), un lieu « transformé » (cyber cafés, maisons d'habitation, cellules commerciales, bars, cinémas...), un lieu « reconquis » (friches économiques, anciens guichet de gare SNCB, etc.) ou un lieu « partagé » (gares SNCB, bureaux de poste...).



Les différents types de lieux

### Lieu temporaire vs lieu pérenne

Un lieu de préfiguration (occupation temporaire, occupation d'une partie des locaux déjà disponibles...), plus rapide à aménager, peut permettre à la fois d'héberger des structures en recherche urgente de locaux et de tester les activités et les usages pour contribuer à la conception, plus longue, du lieu pérenne. Il est cependant indispensable, dans un second temps, de s'établir durablement afin d'ancrer la communauté et de s'inscrire dans l'écosystème économique local. La stabilité est une condition à la montée en compétence et à la professionnalisation. Un lieu pérenne favorise une communauté plus mature et davantage investie dans la vie de celui-ci.

### Des opportunités latentes

Le paysage wallon est marqué par un héritage important de friches ou de bâtiments à vocation économique (entrepôts, ateliers, commerces, dépendances diverses) aujourd'hui délaissés qui, pour certains, présentent un potentiel intéressant pour l'établissement d'un tiers-lieu car la plupart des friches ont l'avantage d'être localisées historiquement dans les zones urbanisées du territoire. Elles peuvent ainsi fonctionner en synergie avec le quartier dans lequel elles se trouvent et sont pour certaines bien desservies en transports en commun. De plus, certains ensembles immobiliers offrent des espaces diversifiés pouvant ainsi accueillir une variété d'activités.

Dans le même ordre d'idée et à la suite de la fermeture de leurs guichets, bon nombre de bâtiments de gare sont aujourd'hui inoccupés. Certains d'entre eux sont mis en vente par la SNCB ou sont d'ores et déjà repris par des communes ou des investisseurs privés. L'installation d'un tiers-lieu dans ce type de bâtiment peut permettre de pérenniser un patrimoine en lui assurant une occupation régulière, à coupler avec sa fonction première liée au transport (maintien d'un espace d'attente, voire d'un point de vente de titres de transport) tout en profitant d'une très bonne accessibilité. Ainsi, le développement d'un tiers-lieu sur ces sites à reconquérir peut participer au redéploiement de ces quartiers perçus négativement.

Tout site ou bâtiment vide n'a, cependant, pas vocation à devenir obligatoirement un tiers-lieu, notamment s'il n'existe pas de réelle demande et/ou une communauté susceptible de l'occuper et d'en assurer le fonctionnement et l'animation.

En milieu rural, de telles opportunités apparaissent également à la suite d'un mouvement de fermeture de différents services de proximité et administratifs au cours des dernières décennies, à l'heure où l'on parle désormais du besoin de relancer de l'activité et de l'animation au cœur des villages.

Par ailleurs, la Wallonie ambitionne de mettre en place des Mobipôles, pôles d'échanges multimodaux. Cette vocation d'interface pourrait utilement se combiner à des développements de tiers-lieux.

### Nos conseils

- Recenser les espaces sous-utilisés ou vacants dans le périmètre d'implantation du projet en lien avec les acteurs publics et privés tels qu'une bibliothèque municipale ou les locaux d'autres associations. Penser notamment à contacter Communa, la Smart, les intercommunales et les communes.
- Délimiter les zones favorables pour implanter le tiers-lieu selon les critères prioritaires du projet. Par exemple : la proximité avec une ligne de transport, la proximité avec les futurs usagers ou la localisation dans un quartier en renouvellement urbain.

- Faire des visites collectives avec les futurs utilisateurs et évaluer ensemble les points forts et les points faibles des espaces pouvant accueillir le tiers-lieu.
- Définir les espaces en fonction des usages pressentis tout en maintenant l'aspect modulable et multifonctionnel du projet. Ne pas perdre de vue que les usages seront variés et que l'enveloppe financière est limitée.

### Composite à Charleroi

Installé à dix minutes de la gare de Charleroi-Sud, Composite est un tiers-lieu hébergé dans un ensemble immobilier autrefois occupé par une menuiserie. La configuration de cet ensemble se prête particulièrement bien au dynamisme d'un tiers-lieu, avec une cour centrale entourée par une série d'espaces divers, chacun pouvant accueillir une fonction différente (artisanat, entrepôts, bureaux, espaces récréatifs et/ou Horeca...). Elle facilite les échanges en créant une réelle proximité physique, en ce compris avec l'extérieur, la cour étant accessible directement depuis la rue.

Composite est actuellement locataire de l'ensemble et met à son tour à disposition, via la location, ces espaces diversifiés. Certains services (société d'assurance dédiée à l'économie sociale, la Smart) se sont également installés à Composite, constituant ainsi une plus-value pour le tiers-lieu.



La cour centrale accueille fréquemment des événements.  
Source : Composite

### Coworking à Fernelmont

Au départ imaginé comme un espace de coworking à destination des ruraux namurois, une communauté s'est progressivement construite autour de l'initiative fernelmontoise, lui donnant aujourd'hui les caractéristiques d'un tiers-lieu.

Ce dernier occupe les locaux d'une ancienne agence bancaire, rachetée par les autorités locales. Faisant face à la maison communale, les bâtiments sont désormais mis à disposition du tiers-lieu et gérés au quotidien par les porteurs du projet. Tant la proximité physique que relationnelle avec la commune ont été un facilitateur pour le développement du projet. Le siège du GAL Meuse-Campagne s'y est récemment installé.



*Le lieu est ouvert sur son environnement et organise régulièrement des événements. Source : Coworking de Fernelmont*

### Communa

Communa est une ASBL qui s'engage pour une ville plus abordable, plus démocratique, plus résiliente et plus créative. Elle travaille à l'émergence de lieux accueillant des projets sociaux, culturels et d'économie sociale et solidaire. Pour réaliser ces objectifs, Communa propose à la fois de créer et coordonner des lieux transitoires, mais aussi d'accompagner la mise en place de projets similaires portés par d'autres structures.

L'accompagnement par l'ASBL peut se faire pour une, plusieurs ou pour l'ensemble des nombreuses étapes qu'impliquent la mise en place de projets (audit technique, juridique ou territorial, accompagnement de gouvernance, élaboration de scénarios d'occupation...).



*Par son logo, le coworking de Fernelmont affirme son caractère rural. Source : Coworking de Fernelmont*

## L'animation

L'animation constitue la vie au quotidien du tiers-lieu, elle s'incarne à travers une personne : l'animateur. Son rôle est de permettre à chacun des utilisateurs d'exprimer son plein potentiel, de maximiser la plus-value collective et les effets démultiplicateurs. L'animateur oriente le tiers-lieu vers des projets communs, garantit le décloisonnement et veille à l'adéquation avec l'écosystème local. Il fabrique en quelque sorte les conditions de la coopération. En effet, l'ambiance dans un tiers-lieu se doit d'être conviviale, les discussions se réalisant toujours dans le respect l'un de l'autre, sur un ton amical invitant le nouveau venu à participer. Il s'agit du cœur de métier de l'animateur.

Selon le projet, on lui attribue des missions variées, parmi 5 rôles :

- coordinateur de l'espace : faciliter la mise en relation en interne et externe, déployer des partenariats locaux et nationaux, inscrire le tiers-lieu dans les réseaux existants ;
- communication : coordonner la communication externe et interne et construire des outils de communication ;
- gestion de projets : participer à l'élaboration et la conception d'un projet de structure ainsi qu'à la mise en place d'une stratégie de développement et de pérennisation économique (répondre à des appels d'offre, aller chercher des subventions, etc.) ;
- administrateur : assurer la gestion administrative et financière ;
- intendance et logistique : concevoir un programme et organiser le déroulement des activités sur les plans logistique, matériel, administratif et des relations extérieures.

« Un tiers-lieu ne se définit pas par ce qu'on en dit, mais par ce que l'on en fait. »

Proverbe d'animateur

Bien que l'animation soit le cœur du tiers-lieu, cette activité, qui ne rapporte pas directement des rentrées financières, est parfois négligée. Elle est pourtant indispensable et rendue possible par le recours à des ressources humaines salariées,

professionnelles-amateurs ou bénévoles, ce qui peut représenter un coût à prendre en compte dans le plan financier.

## Nos conseils

- Dès les premières étapes du projet, identifier l'animateur, définir son rôle et, si nécessaire, le former aux pratiques d'animation et de facilitation.
- Au lancement, proposer des activités régulières (rituels) pour constituer et fidéliser le collectif autour de moments de convivialité et d'échange.
- Ne pas faire les choses à la place des autres. Animer et gérer le collectif en transmettant les responsabilités. L'animateur est un chef d'orchestre.
- Réinterroger la pertinence de l'animation au cours du temps et l'adapter, en fonction des besoins et des opportunités.



Cour centrale autour de laquelle s'organisent les activités de Composite.  
Source : Lepur – CPDT



# CONCLUSION

## RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES



*Conférence Permanente  
du Développement  
Territorial*

# CONCLUSION

Les tiers-lieux constituent des outils remarquables à considérer dans le cadre de l'action territoriale locale en Wallonie. Leur potentiel, en matière de dynamisation économique locale, de réhabilitation de lieux, de cohésion sociale et de mixage des fonctions, en fait un levier mobilisable dans tous les territoires pour répondre aux enjeux auxquels la Région est aujourd'hui confrontée. De plus, ces espaces dédiés à la créativité, à la rencontre et au partage sont une porte vers le décroïsonnement et des pratiques plus transversales, indispensables à la résilience et à la durabilité des villes et des villages.

La création d'un tiers-lieu est toutefois un processus complexe dont il ne faut négliger pas les besoins en termes de temps et d'argent. Monter un tel projet requiert une réflexion stratégique et une concertation avec les acteurs locaux de l'amont à l'aval du développement. Afin d'assurer l'émergence, la structuration et la pérennité d'un tiers-lieu, il est donc indispensable de passer en revue une série d'éléments.

En guise de conclusion, nous formulons deux recommandations méthodologiques qui devraient faciliter la formulation du projet. Ces deux outils sont complémentaires et les réflexions issues de l'un peuvent être bénéficiaires pour l'autre :

- Compléter le Business Model Canvas adapté aux projets de tiers-lieux ;
- Évaluer le projet à l'aide de la liste de questions à se poser.

## Le Business Model Canvas adapté aux projets de tiers-lieux

Formalisé en 2011 par Osterwalder et Pigneur, le Business Model Canvas (BMC) est un support méthodologique à la conception et la formalisation de projets économiques, au départ d'une matrice composée de neuf cases représentant les grandes dimensions d'un projet, interagissant les unes par rapport aux autres (Osterwalder & Pigneur, 2011).



Fiche-Outil : Adaptation du Business Model Canvas aux projets de tiers-lieux.





Espace de travail du Plateau Fertile à Roubaix. Source : Delphine Chenu

Chacune devra être étudiée spécifiquement et dans ses interactions avec les autres domaines. Le BMC revêt trois grandes fonctions : « *primo* : conceptualiser et communiquer les enjeux et dimensions du projet, *secundo* : fédérer et aligner les parties prenantes avec l'équipe vers des objectifs communs et, *tertio* : évaluer la faisabilité, la viabilité et la rentabilité du projet » (Bouchentouf & Barès, 2015). Ce modèle est aujourd'hui largement utilisé, tant au niveau de l'enseignement qu'à celui de l'accompagnement à la création d'entreprises.

Dans la perspective de disposer d'une formalisation visuelle et transversale d'un projet de tiers-lieu, nous proposons une adaptation du Business Model Canvas. Cette vision dynamique, qui distingue les « inputs » et « outputs » du projet, recoupe évidemment les différentes dimensions du montage de projets, déjà présentées.

Au centre du modèle, nous positionnons la communauté au départ du projet, avec ses objectifs et ses spécificités. Les partenaires sont, à la fois, les acteurs privés et publics avec lesquels la structure interagira de manière privilégiée afin d'atteindre ses objectifs. Les services re-

groupent l'ensemble des prestations possibles au sein du tiers-lieu et constitueront sa propre valeur ajoutée. Les ressources sont à la fois immatérielles (connaissances, savoir-faire...) et matérielles (équipement et infrastructures), à commencer par le lieu. Les coûts sont évidemment liés aux ressources, tant au niveau de l'investissement qu'à celui du fonctionnement. Le modèle d'organisation, à adapter au contexte local, sera conditionné tant par les différents inputs que par les valeurs du projet.

Les valeurs fournies par le tiers-lieu sont à la fois collectives et individuelles, au niveau des usagers, tant matérielles (activités, emplois...) qu'immatérielles (cohésion sociale, formation...). C'est évidemment à ce niveau que l'impact territorial prend tout son sens et qu'il s'agira de s'interroger sur les interactions et retombées sur l'écosystème économique local, mais aussi sur la dynamique du territoire, sa notoriété... Si dans l'approche classique d'un BMC, on évoque évidemment le client, ici, nous privilégions le terme d'usagers, y compris dans le cadre d'une relation commerciale. Les revenus seront composés, à la fois, de la rémunération des prestations, mais aussi des différentes aides et mises de fonds.

## Les questions à se poser pour aller plus loin...

### La communauté porteuse et sa vision

- Quelle vision et quelles envies porte la communauté ?
- Quelles sont les composantes du projet (sa vocation, ses finalités, ses valeurs, son éthique, ses ambitions) et comment sont-elles formalisées (schéma d'intentions, charte) ?
- Qui compose la communauté (diversité des acteurs, ancrage local, spécificités) ?
- Quelles démarches ou approches de co-construction sont mobilisées (world café) ?

### L'écosystème local

- Quelles sont les spécificités du territoire, son image de marque, ses atouts, ses faiblesses ?
- Quels équipements, services, structures d'accueil sont présents sur le territoire ?
- Quels réseaux d'acteurs sont déjà présents sur le territoire ?
- Quels partenaires et structures de développement économique local (RCA, ADL, Gestion centre-ville, GAL, Hubs créatifs, etc.) peuvent être sollicités ?
- Quels documents stratégiques (SDC, PDU, PCDR, Master plan, etc.), diagnostics et études peuvent être mobilisés et comment les valoriser ?
- Quel est le rôle des pouvoirs publics locaux (élus et administration) au sein du projet ?
- Quels moyens pour informer, communiquer et mobiliser les parties prenantes sont entrepris ?

### Les statuts juridiques

- Quelle est la finalité du tiers-lieu ?
- Quelles sont les modalités de financement ?
- Quelle est la nature des partenariats ?
- Qui rédige les statuts et prend en charge le processus de rédaction/publication ?
- Quelle structure solliciter pour se faire accompagner ?

### Le modèle économique

- Quels investissements sont nécessaires pour l'acquisition, la location et les aménagements du tiers-lieu ?
- Quels revenus sont générés par les activités du tiers-lieu ?
- Quels financements publics sont susceptibles d'être captés ?
- Quels fonds résultant de donations privées peuvent être alloués ?
- Quelles contributions bénévoles sont valorisables ?
- Quelle temporalité est réaliste pour atteindre l'équilibre financier ?

### **Les services proposés**

- Comment répondre aux attentes de la communauté ?
- Comment satisfaire les besoins latents du territoire ?
- Quelle valeur ajoutée les services proposent-ils ?
- Comment capitaliser sur l'expérience et les compétences des utilisateurs ?

### **Le lieu**

- Quelles opportunités sont présentes sur le territoire ?
- Quels sont les critères prioritaires du projet (accessibilité, visibilité, centralité, adaptabilité, plasticité...) ?
- Quelle est la valeur historique et patrimoniale du lieu et comment la valoriser ?
- Est-il pertinent d'envisager une phase de test (occupation temporaire, occupation d'une partie des locaux déjà disponibles) ?

### **L'animation**

- Quelle est la fonction/le rôle de l'animateur ?
- Quels moyens de communications internes et externes mettre en place ?
- Quels rôles sont affectés aux membres de la communauté et aux usagers ?
- Pour qui le lieu est-il accessible ?
- Le lieu participe-t-il à la vie locale ?



ENKI  
14<sup>AG</sup>

13<sup>AG</sup>

12<sup>AG</sup>

11<sup>AG</sup>

14<sup>AG</sup>



# ANNEXES



*Conférence Permanente  
du Développement  
Territorial*

# GLOSSAIRE

- ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (France). L'Agence contribue à la mise en place de politiques publiques en matière d'énergie et de protection de l'environnement.
- ADL : Agence de développement local. Organisme agréé par la Wallonie chargé de mettre en réseau des partenaires locaux issus des secteurs publics, privés et associatifs dans le but de stimuler l'économie et l'emploi par la création de projets.
- ANCT : Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (France). Établissement public dont l'action vise prioritairement les territoires concernés par des contraintes géographiques significatives, des difficultés socio-économiques, démographiques et/ou environnementales ou encore un déficit en services publics.
- CEEI : Organisme labellisé de soutien aux PME et aux entrepreneurs innovants. Sa mission principale est d'aider les (nouvelles) entreprises à diversifier leurs activités de manière à contribuer au développement local et régional. Si la dimension communauté y devient forte, elles peuvent prendre les caractéristiques d'un tiers-lieu. La Wallonie compte actuellement huit CEEI.
- Charte de Leipzig : Document politique-cadre pour le développement urbain durable en Europe. En lien avec la Politique de Cohésion, la charte engage les villes européennes à mettre en œuvre des stratégies de développement urbain intégrées et durables.
- Circular Wallonia : Stratégie de la Wallonie destinée à coordonner, renforcer et amplifier la dynamique en économie circulaire sur son territoire.
- Espace de coworking : lieu dédié à la production économique conçu pour encourager la collaboration et la créativité et aussi permettre à ses membres de partager leurs idées, savoirs et pratiques. Outre des espaces de travail et/ou des salles de réunion, ils mettent fréquemment à disposition des usagers du matériel de bureau (imprimante...), des espaces Horeca et/ou cuisine ainsi que des lieux communs intérieurs et extérieurs.
- Digital Wallonia : Stratégie numérique de la Wallonie, elle a pour but principal de mettre en place un cadre régional structurant pour les politiques numériques. La plateforme Digital Wallonia est la vitrine des écosystèmes numériques pour le territoire.
- EPN : Espaces publics numériques. Structure de proximité dotée d'une connexion internet et équipée en matériel numérique ouverte au grand public. Elle propose une offre de services en accès, en formation et en accompagnement en matière d'informatique, de culture numérique et d'Internet.
- Fab Lab : laboratoire de fabrication, parfois numérique, où est mis à disposition du public un éventail de services et équipements permettant l'expérimentation et le prototypage.
- FEDER : Fonds européen de développement régional à destination des organismes publics et privés et visant à réduire les disparités économiques, sociales et territoriales.
- FSE : Fonds social européen destiné au développement du capital humain. Il apporte une contribution importante aux politiques de l'UE en matière sociale, d'emploi, d'éducation et de compétences.
- Gestion centre-ville : Cellule chargée de monitorer l'évolution d'un centre-ville, mais aussi d'en promouvoir un développement durable et d'en renforcer l'animation et la promotion.

- GAL : Groupe d'action local. Association de partenaires issus des sphères publiques et privées s'associant dans le cadre d'un programme de développement local.
- Horizon Europe : principal programme de financement de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation.
- Hubs Créatifs : À l'origine lancés dans le cadre du programme Creative Wallonia, les Hubs créatifs sont des espaces destinés à catalyser le développement économique sur leur territoire au travers de l'innovation. Ils proposent dans ce but une série de services diversifiés (coworking, Fab Lab, espaces divers, ateliers...) pour permettre à un public diversifié d'expérimenter et de développer de nouvelles activités (matérielles ou immatérielles).
- Incubateur : espace où les entrepreneurs désireux de créer une entreprise innovante sont accompagnés et/ou hébergés.
- Invest : Société d'investissement et de financement à capital public et privé œuvrant en Wallonie et proposant un panel de solutions diversifiées à destination des entreprises.
- Laboratoire d'innovation publique : Espace destiné à concevoir et tester de nouvelles formes de l'action publique et disposant de compétences en matière de design de services, en science sociale et en innovation collaborative.
- LEADER : Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale. Programme d'initiative européenne destiné au développement rural et à aider et inciter les acteurs ruraux à mettre en exergue le potentiel de leur territoire.
- Living Lab : laboratoire de co-création, d'innovation et de développement de nouveaux outils, procédés, équipements et applications. L'utilisateur, citoyen ou usager, est placé au centre du dispositif afin d'imaginer et développer en communauté des services et des outils innovants, dans des conditions de vie réelles. La spécificité des living labs est ainsi d'orienter la réflexion sur les besoins des usagers et/ou de la société, et non plus uniquement au travers des compétences individuelles des membres.
- Makerspace : espace de travail collaboratif, éventuellement au sein d'une structure publique ou privée, destiné à la fabrication, à l'apprentissage, à l'exploration et au partage de process. À la différence du Fab Lab, il n'est pas labellisé et n'est pas régi par une charte.
- Master plan : programme spatialisé mis en place par une autorité publique, régulièrement en association avec des partenaires privés, visant au (re)développement urbanistique, socio-économique et environnemental d'un périmètre défini de territoire plus ou moins important, mais présentant des forces, faiblesses et enjeux communs. En Wallonie, à la différence d'autres plans et schémas tels le SDC, le SDT, le SOL... Le Master plan et son contenu ne sont pas régis par le Code de développement territorial.
- Métropolisation : phénomène de concentration des populations et des activités économiques dans et à proximité des grands pôles urbains.
- PDU : Perspective de Développement Urbain. Outil de gouvernance stratégique territorialisé mis en place pour les communes urbaines.
- PME : Petite et Moyenne Entreprise. Établissement ne comptant qu'un, quelques salariés ou quelques dizaines tout au plus.
- PCDR : Programme Communal de Développement Rural. Programme visant à définir les objectifs de dévelop

pement d'une commune en matière de ruralité et de protection de la nature et de l'environnement. Il décrit ainsi l'opération de développement rural de cette commune.

- PIV : Politique Intégrée de la Ville. Plan visant à soutenir financièrement les communes de plus de 50 000 habitants en Wallonie dans l'objectif d'un redéploiement économique local et régional s'appuyant sur les grandes agglomérations considérées comme vecteurs de l'activité économique.
- RCA : Régie Communale Autonome. Structure autonome dotée d'une personnalité juridique propre et créée dans le but de gérer, pour le compte de la commune, des compétences et des actions en matière de développement urbain, économique, industriel...
- Recyclerie : espace communautaire du réemploi et de la récupération, réutilisant des produits en fin de vie et/ou d'objets ayant le statut de déchets.
- Repair-café : Lieux de rencontre dédiés à la réparation d'appareils et de biens divers dont l'organisation ne retire pas de bénéfices financiers particuliers.
- SAACE : Structure d'Accompagnement à l'Autocréation d'Emploi. ASBL financée par la Région wallonne et le Fonds Social européen dont la mission est l'accompagnement à la création d'entreprise via des formations (réalisation du business plan).
- SDC : Schéma de Développement Communal. Anciennement SSC (Schéma de Structure Communal). Document stratégique établi à l'initiative du pouvoir communal et établissant les enjeux pour le territoire de la commune et les actions à mener en matière d'aménagement et de développement territorial (social, économie, environnement, urbanisme...). Son contenu et sa mise en place sont régis par le Code du Développement Territorial de Wallonie.
- SAR : Site à Réaménager. Périmètre légal défini par le Code de Développement Territorial de Wallonie et comprenant un ensemble immobilier (à l'exception de la seule fonction résidentielle) et dont l'état actuel est contraire au bon aménagement des lieux et/ou engendre une destruction du tissu urbanisé. La reconnaissance dudit périmètre ouvre la voie à la possible obtention de subsides pour sa réaffectation. Par extension de langage commun, tout espace, souvent anciennement économique, laissé à l'état de friche (souvent désigné comme « SAR de fait » par opposition à la première définition légale concernant les « SAR de droit »).
- TIC : Technologies de l'information et de la communication.
- World café : Processus créatif de conversation structuré visant à faciliter un dialogue constructif et de partage des connaissances.



# INDEX

- Agence du Numérique : <https://www.adn.be>
- Agences Conseils en Economie Sociale : <https://economiesociale.be/entreprendre/accompagnement>
- Communa : <https://communa.be/>
- Comptoirs des ressources créatives : <https://www.comptoirdesressourcescreatives.be/>
- Circular Wallonia : <https://economiecirculaire.wallonie.be/>
- CRÉDAL : <https://www.credal.be/>
- Darwin à Bordeaux : <https://darwin.camp/>
- Digital Wallonia : <https://www.digitalwallonia.be/fr/>
- Fashion Green Hub : <https://www.fashiongreenhub.org/>
- Halle Tropisme : <https://www.tropisme.coop/>
- LaVallée : <https://lavallee.brussels/>
- SAACE : <https://emploi.wallonie.be/home/creation-demploi/saace.html>
- Smart : <https://smartbe.be/en/>
- SOWALFIN : <https://www.sowalfin.be/>
- TRAKK : <https://www.trakk.be/>
- UCM : <https://www.ucm.be/>
- W.Alter : <https://www.w-alter.be/>
- Wap's Hub : <https://www.wapshub.be/>

# FICHES

## Darwin, le laboratoire de transitions à Bordeaux

Darwin se veut un laboratoire de la transition. Il est établi dans une partie d'une ancienne caserne militaire rénovée. Il regroupe aujourd'hui sur son site 230 entreprises pour 560 emplois et accueille aussi des visiteurs extérieurs. Les activités y sont fortement diversifiées, avec la présence d'entreprises dans les domaines du numérique et du circulaire notamment, mais aussi dans l'immobilier, l'aide aux entreprises, l'environnement, la finance, le marketing. Son écosystème dépasse le strict cadre économique puisque de nombreuses activités récréatives et culturelles sont proposées. Le site héberge une quarantaine d'associations dans des domaines très divers.

### Enseignements

- Transformation réussie d'une opportunité immobilière en un tiers-lieu par des acteurs locaux porteurs d'une vision commune.
- Souci constant d'impliquer les usagers dans une gouvernance écologique collective.
- Favorise les coopérations, mutualisations et entraides entre tous les acteurs de l'écosystème afin de créer des synergies propices à l'intelligence collective, au déploiement de nouveaux projets, à la créativité et à l'invention de nouvelles formes d'entrepreneuriat riches de sens.
- Contribue à redynamiser la partie de la rive droite de la Garonne sur laquelle le projet est installé, gommant peu à peu le déficit d'image qu'elle avait auprès des Bordelais.

### Amorçage de l'initiative

- Face à la menace de destruction de la caserne, le groupe familial Darwin Evolution s'est mobilisé aux côtés des riverains et associations de quartier puis a négocié le rachat de 10 000 m<sup>2</sup> de bâtiments sur proposition de la Métropole et de la Ville de Bordeaux.

### Gestion de l'espace

- Les visiteurs profitent d'une panoplie d'espaces : coworking, salles de réunion à la location, bureaux et un espace dédié aux entreprises en transition. Une série d'espaces HoReCa ainsi qu'une épicerie et une librairie sont également présents sur le site.

### Animation de la communauté

- Gouvernance participative permettant d'associer le plus possible les occupants du lieu à son développement et à son animation. Plusieurs commissions permettent d'aborder l'ensemble des intérêts communs, écologiques, sociaux, culturels et économiques du projet.
- Symbiose avec les entreprises alentours.



Carte de localisation de Darwin



Halle couverte qui relie les bâtiments de la Caserne Niel (darwin.camp)

## Comptoir des ressources créatives

Les Comptoirs des Ressources Créatives (CRC) sont des plateformes « Pour les créateurs, par les créateurs » qui proposent des outils et services facilitant les processus créatifs. Ils peuvent être vus comme des incubateurs pour artistes et artisans et, de ce fait, combinent dimension sociale et économique. Les CRC proposent des espaces de travail mutualisés pour les créateurs, des rencontres sectorielles, des investissements mutualisés et des services d'accompagnement et d'animation. Ils offrent à leurs utilisateurs « une stabilité dans la discontinuité de la vie », au sein d'un réseau structuré.

### Enseignements

- Les besoins en espaces créatifs augmentent de manière exponentielle dans les villes en général.
- Une plateforme d'aide aux créateurs permet de connecter les personnes, créer du lien et fournir des services.
- L'idée de mutualisme est au cœur de la démarche car cela permet de créer une masse critique, des économies d'échelle, une neutralité (pas politisé).
- Tous les participants du projet sont impliqués dans les décisions. A Liège, le CA est composé de 200 personnes et toutes grandes décisions se décident à l'unanimité.
- Plusieurs structures sont portées par le CRC de Liège dont Dynamo (coopérative immobilière) et Rhizhome (location de cellules vides afin d'y développer des ateliers avec une volonté de stabilité).
- Le CRC de Liège a des liens forts avec la régie foncière. Ils collaborent également avec la Ville de Liège pour les occupations de cellules vides.

### Gestion de l'espace

- Les ateliers liégeois sont majoritairement localisés dans des quartiers défavorisés, ils entendent participer à la revitalisation de certains de ces quartiers. Ceux-ci se retrouvent majoritairement en localisation péricentrale dans l'agglomération (Sainte-Marguerite, Saint-Léonard...).
- Cinq antennes autonomes à Liège, Namur, Charleroi, Mons et Verviers cohabitent aujourd'hui en Wallonie, celles-ci sont encadrées par une charte prônant des valeurs comme l'économie sociale ou la participation.

### Animation de la communauté

- Évènements, exposition, ateliers.
- Principe d'équité : chacun paie en fonction de ses moyens.
- Conseil, gestion et accompagnement.

### Ancrage local du réseau

- Chaque antenne possède un ancrage local fort et participe au dynamisme du tissu social.

### Amorçage de l'initiative

- Le concept est né à Liège en 2012 à l'initiative du monde culturel local.
- Le CRC s'est progressivement développé dans plusieurs lieux de l'agglomération dense liégeoise.



Carte de localisation du CRC



Repair café dans l'entrepôt mutualisés des Ateliers Dony ([comptoirsdes-ressourcescreatives.be](http://comptoirsdes-ressourcescreatives.be))

## TRAKK, le Hub créatif namurois

Établi dans un ancien hall omnisport en bord de Sambre, le TRAKK fait partie du réseau des Hubs créatifs wallons. Il comporte, en plus de bureaux, un Fab Lab, des salles de réunion, un incubateur étudiant, des résidences de chercheurs, *etc.* en faisant un bel exemple de tiers-lieu hybride. Il s'est orienté notamment sur le secteur du numérique. L'une des originalités du TRAKK est d'avoir fait l'objet d'une phase de prototype, le « Petit TRAKK », pour affiner et valider le projet. Le TRAKK est fondé sur un partenariat entre l'Université de Namur, le BEP (intercommunale de développement économique de la province) et le KIKK (qui organise notamment le festival du même nom à Namur). Le BEP s'occupe de l'animation entrepreneuriale, le KIKK prend en charge l'animation du Fab Lab ainsi que des aspects culturels. Ce réseau apporte au Hub des visiteurs variés comme des indépendants, des PME, des étudiants, des chercheurs de l'Université, *etc.* Le cadre proposé par le TRAKK permet ainsi de créer des échanges et des synergies entre des acteurs locaux qui ne se seraient pas croisés ailleurs.

### Enseignements

- Né de la combinaison d'un appel à projet prototype et de l'obtention de fonds FEDER (création du nouveau bâtiment).
- Les locataires sont tous issus du secteur des ICC (16 entreprises) mais l'objectif est de créer une synergie avec les acteurs des autres secteurs qui bénéficient du coworking ou de l'accompagnement du Hub.
- Pour créer un écosystème il faut partager des lieux. La cafétéria du TRAKK et les projets de co-création contribuent à cet objectif.
- Collabore avec des structures actives en dehors de ses murs. Soit dans le cadre de projets thématiques soit dans un rôle de relais vers d'autres structures namuroises (le NID, Technobel, Azimut, Job-in, *etc.*). Le but est de développer des complémentarités et des convergences porteuses d'innovation et créatrices d'emplois.

### Amorçage de l'initiative

- Le TRAKK s'est installé dans un premier temps dans des bâtiments de l'UNamur (dans la même rue que les installations actuelles). Cette expérience du « Petit Trakk » a servi de prototype et disposait déjà d'un Fab Lab.

### Gestion de l'espace

- La localisation du lieu, en centre-ville, permet un lien fort avec le territoire et une proximité avec les partenaires (BEP, KIKK, *etc.*).
- Sur les 3000 m<sup>2</sup> d'espace, le TRAKK accueille environ 5 à 60 personnes et dispose de 70 places de coworking.

### Animation de la communauté

- Fab Lab, coworking, accompagnement, projets thématiques, recherche.
- Grande interconnexion entre les offres de service.

### Ancrage local du réseau

- Le BEP, le KIKK et l'UNamur sont les trois opérateurs.



Carte de localisation du CRC



Repair café dans l'entrepôt mutualisés des Ateliers Dony ([comptoides-ressourcescreatives.be](http://comptoides-ressourcescreatives.be))

## Wap's Hub, le hub qui favorise l'émergence de projets créatifs à Tournai

Tournai a, tout au long de son histoire, été une ville à forte composante créative. La présence de Casterman jadis et d'un gros contingent de métiers créatifs et de plusieurs écoles d'art aujourd'hui, sont des marqueurs de ce tempérament. Inscrit dans ce contexte historique favorable, le Wap's Hub est conçu comme un instrument au service de la redynamisation du centre-ville et cristallise au sein d'un lieu, les coopérations menées par l'écosystème créatif local. Créée sous forme d'ASBL en 2014, il est hébergé dans la Technicité, bâtiment financé par le FEDER et dont l'activité doit permettre de redynamiser le quartier défavorisé de Saint-Pierre et les quais de l'Escaut. Cependant, l'objectif est également que le Hub rayonne sur la Wallonie Picarde, à travers la technicité mais aussi à travers des antennes telles que des ADL, des bâtiments de IDETA (centres d'entreprise, coworking, etc.), où sont organisés des événements (accompagnement, animations, sensibilisation).

### Enseignements

- Le Wap's Hub s'intègre dans le cadre du Schéma de Développement Communal de Tournai adopté en 2017.
- Participe à la vision d'IDETA, l'intercommunale de la Wallonie Picarde, sur la revitalisation du centre-ville.
- La localisation de la Technicité a été choisie en raison de la mixité sociale et fonctionnelle, et pour accroître celle-ci. Le bâtiment est neuf, mais dans un quartier existant, construction de "la ville sur la ville".
- Le Fab Lab crée un réel esprit de communauté, les gens se rencontrent spontanément, les animations sont en complément.
- C'est une force d'être en ville pour toutes les interconnexions possibles. Il n'est pas utile d'être en périphérie, car les grandes entreprises n'ont pas besoin d'un Fab Lab (sauf pour de la prestation).

### Amorçage de l'initiative

- Fab Lab initialement testé dans des containers.
- Le Hub est hébergé dans la Technicité, lieu Totem (bâtiment financé par le FEDER).

### Gestion de l'espace

- Le Fab Lab est voulu comme un lieu totem, dont l'objectif est que les métiers créatifs s'y installent, en leur offrant des services d'accompagnement à la création.
- 50 personnes occupent le centre d'entreprise, et 300 personnes utilisent régulièrement le Fab Lab.

### Animation de la communauté

- Fab Lab, coworking, accompagnement, événements.
- L'accompagnement « contenu » de porteur de projet se fait en collaboration avec le CEEI, ensemble ils animent et mettent en relation avec d'autres acteurs.

### Ancrage local du réseau

- Tournai a, tout au long de son histoire, été une ville à forte composante créative. Le Wap's Hub s'inscrit dans cet héritage.



Carte de localisation du Wap's Hub



Location d'espace partagé (wapshub.be)

## TROPISME, le tiers-lieu culturel et créatif de Montpellier

La Halle Tropisme est un tiers-lieu culturel installé sur le site de l'ancienne École d'Application d'Infanterie de Montpellier. Ce site est habité par plus de 200 entrepreneurs des Industries Culturelles et Créatives et plus de 60 artistes. Tropisme accueille également au quotidien des professionnels, des familles, des curieux, des étudiants, des voisins. Tropisme propose une programmation artistique et culturelle pour tous, qui mêle musique et expérimentations culinaires, art contemporain et clubbing, débats d'idées et afterworks. Avec plus de 500 événements par an, elle est un lieu incontournable de la vie culturelle montpelliéraine.

### Enseignements

- Véritable lieu de vie qui tient autant de la salle de spectacle, de projection ou d'exposition que de l'agora et accueille 100 000 visiteurs par an dans une ambiance inclusive et transgénérationnelle conviviale.
- Approfondit d'autres modèles d'entreprises et de rapports au travail tel que la gouvernance participative, l'innovation sociale, la co-construction et la coopération.
- Démarche transsectorielle (Industries Culturelles et Créatives, insertion, transmission...) à l'intersection des champs créatifs, économiques et sociaux.
- Démarche de sobriété donnant une seconde vie à une friche militaire au lieu de construire un autre bâtiment pour répondre à ce besoin.
- S'inscrit dans une vision plus globale d'implanter un cluster ICC (Industries Culturelles et Créatives) : la Cité Créative. Ce programme amorcé par Montpellier Méditerranée Métropole est prévu sur 10 ans et mêle structures pérennes et occupations temporaires et associe logements, lieux de vie et activités économiques.

### Amorçage de l'initiative

- Tiers-lieu née d'un désir collectif de rapprocher économie sociale et solidaire ainsi que culture et innovation. Projet porté par la coopérative Illusion & macadam, qui accompagne depuis près de 20 ans le développement du secteur culturel.
- Réaménagement d'une ancienne halle mécanique de l'armée mise à disposition par la ville.

### Gestion de l'espace

- Site de 12 000 m<sup>2</sup> réparti entre deux bâtiments et un extérieur qui est divisé en différents espaces : bureaux, open space, ateliers d'artistes, scène, galerie, espace polyvalent sonorisé, jardin expérimental, aire de compostage pour tout le quartier, café/restaurant, atelier de construction, studio radio et espace dédié aux enfants.

### Animation de la communauté

- Événements, exposition, ateliers et restauration.
- Gestion de la paye et expertise comptable.
- Formation, conseil, gestion et accompagnement.

### Ancrage local du réseau

- Point d'animation du quartier.
- Symbiose avec les entreprises alentours qui offrent des prestations complémentaires et partagent les mêmes valeurs.



Carte de localisation de Tropisme



Ancienne halle (<https://tropisme.coop>)

## LaVallée, le lieu de création à Molenbeek

LaVallée accueille, produit ou coproduit des événements à caractère artistique, culturel, social et/ou festif : des expositions, des conférences, des concerts, des performances, des résidences, etc. Le site abrite les activités professionnelles d'environ 180 entrepreneurs créatifs. Parmi eux, des graphistes, plasticiens, stylistes, journalistes, architectes, artisans... En plus des espaces de travail, le site compte cinq salles totalisant 2000 m<sup>2</sup> pouvant accueillir des expositions, des workshops, des répétitions, des résidences, des conférences, des concerts, des formations, etc. Que ce soit de sa propre initiative ou en coproduction, LaVallée accueille chaque année une centaine d'événements à caractère culturel, artistique, festif ou social.

### Enseignements

- Reconversion d'une friche industrielle en espaces partagés voués au travail créatif comme levier de développement territorial.
- Cohabitation encourageant la synergie entre les résidents et favorisant les échanges en termes de compétences, de réseau, de matériel et de connaissances.
- Les espaces collectifs favorisent l'individuation et le développement de pratiques qui peuvent à leur tour avoir un impact sur l'espace public et la convivialité qui s'y installe.
- Afin d'accueillir la diversité d'activités, LaVallée propose plusieurs typologies d'espaces : ateliers, bureaux privés, coworking, résidences.

### Amorçage de l'initiative

- En 2014, la coopérative Smart signe un bail de 27 ans pour l'occupation d'une ancienne blanchisserie industrielle de 6000 m<sup>2</sup> à Molenbeek.

### Gestion de l'espace

- Le projet s'organise autour de trois pôles : la mise à disposition d'espaces de travail, la location de salles et la production d'événements. L'animation est en grande partie l'œuvre des résidents eux-mêmes sous forme d'auto-organisation et de prise en charge collective.

### Animation de la communauté

- Plusieurs tentatives ont été lancées pour susciter des interactions constructives avec le quartier : une association qui donne des cours d'arabe aux enfants dans un milieu laïque, l'accompagnement professionnel pour des femmes du quartier et un club de boxe.



Carte de localisation de LaVallée



Salle pouvant accueillir toutes sortes d'évènement (lavallee.brussels)

## Composite, les espaces créatifs partagés à Charleroi

Composite est une communauté de créateurs/créatifs et de métiers annexes à la création. Son objectif principal est de constituer un véritable réseau professionnel créatif sur Charleroi. Installé à dix minutes de la gare de Charleroi-Sud, le projet est hébergé dans un ensemble immobilier autrefois occupé par une menuiserie. La configuration de cet ensemble se prête particulièrement bien au dynamisme d'un tiers-lieu, avec une cour centrale entourée par une série d'espaces, chacun pouvant accueillir une fonction distincte (artisanat, entrepôts, bureaux, espaces récréatifs et/ou HoReCa...). A cela s'ajoutent des prestataires de services transversaux dont les valeurs font écho à celles de Composite : bureau d'assurances transparent, asbl de soutien à la création, coopérative de facturation, etc.

### Enseignements

- Composite est un projet organique. Il évolue sans cesse en fonction de ses composantes (les lieux, les occupants, les énergies, les intentions, les surprises...).
- Fonctionne sur base de prises de décisions collectives. Il n'y a pas de chef, mais plutôt des teams de travail. Chaque team rassemble des volontaires prêts à faire avancer une face du projet, que ce soit : l'aménagement, la communication, les événements, l'accueil ou l'administratif. Les teams exécutent les grandes décisions prises en assemblée générale et font valider leurs nouvelles propositions.
- La dimension humaine conjuguée aux talents est source de partenariats gagnants où partager son temps de travail mais aussi échanger sur ses savoirs, compétences, ressources et expériences permet d'être plus forts ensemble.

### Amorçage de l'initiative

- Naissance du collectif en 2014 avec l'objectif de rassembler dans un même espace les indépendants issus des métiers de l'industrie créative carolo afin que chacun bénéficie des compétences complémentaires des autres.

### Gestion de l'espace

- La maison et les entrepôts de l'ancienne Menuiserie Sottiaux peut accueillir jusqu'à 50 personnes dans 1000 m<sup>2</sup> répartis en 12 espaces différents dont un atelier dédié aux métiers du bois et autres créations plutôt amples et techniques, une cour intérieur, des bureaux et des salles de réunions.

### Animation de la communauté

- La team événement organise un apéro par mois, un marché « créateurs », mais aussi d'autre événement en fonction des opportunités (journée « entreprises ouvertes »). Ils ont des partenaires culturels extérieurs également (Eden, maison des jeunes, le Vecteur...) et organisent les Fêtes de la Musique.

### Ancrage local du réseau

- L'ouverture sur le quartier est forte, il y a une vraie synergie et plusieurs projets ont été menés avec les habitants du voisinage.



Carte de localisation de Composite



Atelier dédié aux métiers du bois, des métaux et autres créations manuelles ([composite-charleroi.be](http://composite-charleroi.be))



## Coworking Fernelmont, le coworking champêtre à Fernelmont

Au départ imaginé comme un espace de coworking à destination des ruraux namurois, une communauté s'est progressivement construite autour de l'initiative fernelmontoise, lui donnant aujourd'hui les caractéristiques d'un tiers-lieu. Ce dernier occupe les locaux d'une ancienne agence bancaire, rachetée par les autorités locales. Faisant face à la maison communale, les bâtiments sont désormais mis à disposition du tiers-lieu et gérés au quotidien par les porteurs du projet. Tant la proximité physique que relationnelle avec la commune ont été un facilitateur pour le développement du projet. Le siège du GAL Meuse-Campagne s'y est récemment installé.

### Enseignements

- Exemple notable de développement d'un tiers-lieu en milieu rural, en se reposant sur une communauté locale et en jouant sur l'image de la campagne.
- Avantage d'un soutien des autorités communales, proches tant au niveau des relations dans l'espace physique.
- Exemple intéressant de reconversion d'un lieu déserté par les services qui l'occupaient, à l'instar de ce qui s'observe depuis plusieurs décennies en milieu rural.
- Possibilité d'y domicilier une activité/entreprise.
- Volonté de jouer la complémentarité par rapport à d'autres offres (TRAKK et coworking à Namur, Fab Lab à Andenne...).

### Amorçage de l'initiative

- Initiative de deux travailleurs indépendants souhaitant travailler ensemble dans leur commune, mais pas à leur domicile.
- Opportunité liée à la volonté de la commune de développer une initiative proche, axée sur le numérique.

### Gestion de l'espace

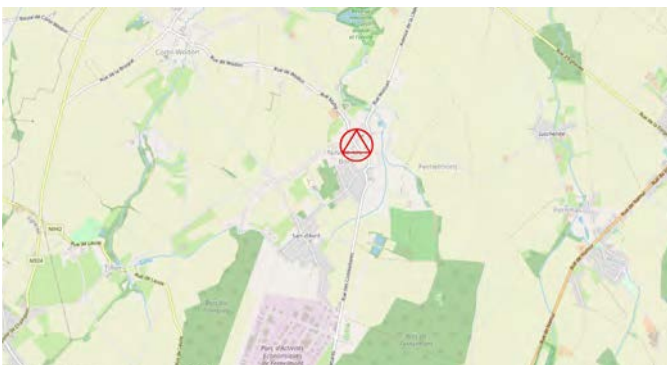
- Rachat d'une ancienne agence bancaire par la commune, mise à la disposition du tiers-lieu.
- L'équipe du tiers-lieu prend à sa charge, via une ASBL, les coûts liés à la vie quotidienne du bâtiment, ainsi que l'organisation physique du lieu.

### Animation de la communauté

- « Auto-animation », mais aussi organisation d'événements réguliers, internes et externes.
- Développement progressif d'activités en-dehors des heures de travail.

### Ancrage local du réseau

- Situé en face de la maison communale, donnant une certaine animation.
- Coworkers issus essentiellement de la région.



Carte de localisation du Coworking



Communauté et espaces de travail inspirants et accueillants ([lecoworking.be](http://lecoworking.be))

## Le plateau fertile, l'espace collectif dédié au textile et à la mode durable à Roubaix

Le plateau est le premier projet de tiers-lieux textile des Hauts-de-France ouvert en 2018, au sein de l'ancienne usine de Tissage Roussel à Roubaix. Ses utilisateurs travaillent sur l'innovation durable et les nouveaux modèles régénératifs. Les entreprises et porteurs de projets peuvent y travailler ensemble sur des sujets de transition, y utiliser des logiciels et des machines pour prototyper ou fabriquer en petite série vêtements et sacs, sélectionner des matières dans la tissuthèque circulaire, s'entraider au sein des CAFE FERTILE mensuels, se former, vendre grâce aux Pop-Up Fashion Green Room. Les porteurs de projets y trouvent des machines, des logiciels, de l'espace et la force du réseau pour avancer.

### Enseignements

- Le plateau fait partie du Fashion Green Hub, un écosystème de 300 entreprises travaillant pour une mode plus durable, éthique, locale et innovante, créatrice d'emplois sur les territoires des Hauts-de-France.
- La structure est cofinancée par le fonds européen REACT, la Région Hauts-de-France et la Métropole Européenne de Lille, l'ADEME et l'ANCT.

### Amorçage de l'initiative

- Répond aux besoins de ressources et compétences mutualisées des membres.

### Gestion de l'espace

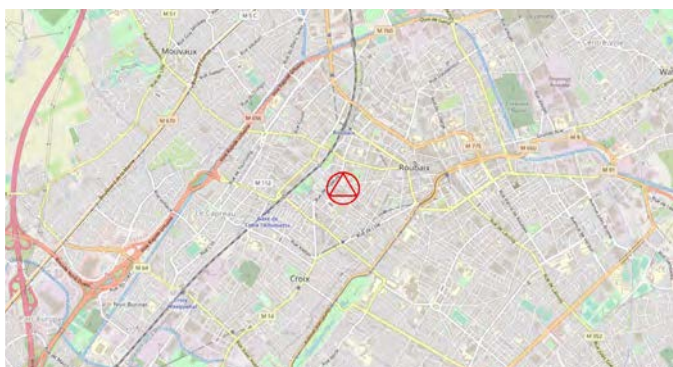
- Le projet propose à la fois des résidences, du coworking et une salle événementielle.

### Animation de la communauté

- Anime des projets sur le changement de modèle : éco-conception, upcycling, fabrication à la demande, éradication du plastique...

### Ancrage local du réseau

- L'ancrage territoriale est assuré par La Compagnie des Tiers-Lieux, une structure active sur l'ensemble de la Métropole européenne de Lille et Hauts-de-France.



Carte de localisation du Fashion Green Hub



Campus de formation aux métiers mode de demain ([fashiongreenhub.org](http://fashiongreenhub.org))

# BIBLIOGRAPHIE

- Agence du Numérique, SOWALFIN & SPW Economie (2019). Evolution des plateformes d'innovation.
- Besançon, E., Chochoy, N. & Guyon, T. (2013). L'innovation sociale. Principes et fondements d'un concept. Paris : L'Harmattan.
- Bouchentouf, M. & Barès, F. (2015). Du modèle d'affaires à la création de valeur : comment s'y prendre ? Gestion, vol. 40(1), 73-78.
- Burret, A. (2015). Tiers-lieux ... et plus si affinités (FYP).
- EconomieSociale.be (n.d.). Se faire accompagner. <https://economiesociale.be/entreprendre/accompagnement>
- European Commission (2020). New Leipzig Charter- The transformative power of cities for the common good. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/brochure/new\\_leipzig\\_charter/new\\_leipzig\\_charter\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/brochure/new_leipzig_charter/new_leipzig_charter_en.pdf)
- Familles Rurales & Coopérative des tiers-lieux (2020). Comment créer un tiers-lieu rural ? [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20201217/guide\\_portil\\_methodo\\_tierslieux-ruraux.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20201217/guide_portil_methodo_tierslieux-ruraux.pdf)
- Fashion Green Hub (n.d.). Le Plateau Fertile. <https://www.fashiongreenhub.org/plateau-fertile/>
- Febecoop (n.d.). Le Business model canvas coopératif. <https://wallonie-bruxelles.febecoop.be/notes-outils/le-business-model-canevas-cooperatif/>
- France Tiers-Lieux (2021). Rapport France Tiers-Lieux. <https://francetierslieux.fr/wp-content/uploads/2021/07/Rapport-France-Tiers-Lieux-2021-complet.pdf>
- Illusion & macadam (2021). Portrait du groupe coopératif illusion & macadam. <https://www.illusion-maca-dam.coop/upload/files/0279f212c783e-526dbf5b55e4e0c3173a1993d97/c8db4152e4c12f-98feb9a886a2900cb517f03d6d.pdf>
- La Compagnie des Tiers-Lieux (n.d.). La Compagnie, un tiers-lieu au service des tiers-lieux. <https://compagnie.tiers-lieux.org/>
- Le Nadant, A.-L. & Marinos, C. (2020). Espaces de coworking et fablabs des villes petites et moyennes : un rôle de middleground ? Innovations, 1(61), 41–66. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0074>
- Liefoghe, C. (2018). Les tiers-lieux à l'ère du numérique : diffusion spatiale d'une utopie socio-économique. Geographie Economie Societe, 20(1), 33–61. <https://doi.org/10.3166/GES.20.2017.0028>
- Lorre, B. (2020). Les tiers-lieux, des méta-dispositifs issus de l'information sociale [Université Sorbonne Paris Cité]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01915552>
- Morel, L., Dupont, L. & Boudarel, M. -R. (2018). Espace d'innovation : de nouveaux lieux pour l'intelligence collective ? ISTE Ltd. London, UK. [https://www.openscience.fr/IMG/pdf/iste\\_techinn18v3n2\\_4.pdf](https://www.openscience.fr/IMG/pdf/iste_techinn18v3n2_4.pdf)
- OCDE (2021). Building Local Ecosystems for Social Innovation. [https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/building-local-ecosystems-for-social-innovation\\_bef867cd-en](https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/building-local-ecosystems-for-social-innovation_bef867cd-en)
- Oldenburg, R. (1989). The great good place: cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community. Paragon House. pp. 338.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Business Model Nouvelle Génération. Paris : Pearson Education France
- Smart (n.d.). Smart, l'entreprise partagée. <https://smartbe.be/fr/>
- SPF Economie (2021). Les formes de sociétés. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/les-formes-de-societes>







*Conférence Permanente  
du Développement  
Territorial*