

# MISSION COWORKING

Le bilan de la concertation digitale nationale  
*(du 9 Avril au 22 Juin 2018)*

## Note de synthèse

« Je suis très honoré de la mission qui m'a été confiée sur les espaces de coworking, véritables lieux d'hybridation et de rencontres. Je suis heureux de pouvoir contribuer à cette réflexion qui touche aux nouvelles formes d'emploi, au cœur des travaux de la Fondation Travailler autrement. En lien avec le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), je souhaite une consultation ouverte et riche de la diversité de tous les acteurs qui y participeront, particulièrement dans les territoires, pour apporter des réponses globales, coordonnées et immédiatement applicables afin de répondre de façon très pratique à la demande des Français » (Patrick Levy Waitz).

Patrick Levy-Waitz, Président de la Fondation Travailler Autrement a été missionné le 5 février 2018 par le Ministère de la Cohésion et des Territoires en collaboration avec la Fondation Travailler autrement et le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires pour porter la Mission Coworking : Territoires, Travail, Numérique.

L'objectif de cette mission a été d'établir un état des lieux pour avoir une meilleure compréhension à l'échelle nationale de cette nouvelle économie portée par les tiers lieux et espaces de coworking, et ainsi proposer des mesures concrètes et un plan d'actions favorisant leur dynamique, particulièrement dans les milieux ruraux et les villes moyennes.

Pour mener à bien cette mission, plusieurs moyens ont été mis en œuvre tels que des auditions et rencontres locales, des ateliers thématiques avec les ambassadeurs de la mission. Enfin, une concertation digitale nationale a été lancée du 9 avril au 22 juin 2018 (10 semaines) pour favoriser les échanges entre les internautes, généralement porteurs de projet de tiers lieux et espaces de coworking, fablabs, élus, agents des collectivités, indépendants, entreprises, startups et associations.

Voici le message de Julien Denormandie (Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de la Cohésion des Territoires) adressé aux internautes au lancement de la concertation : « *c'est un travail que nous faisons avec méthode, nous partons de la réalité de terrain. Nous partons de vos retours d'expérience, c'est pour cela que nous avons besoin de vous pour ensuite déterminer quels sont les meilleurs moyens, les meilleures façons de développer ce coworking sur le territoire. Je vous remercie par avance pour votre mobilisation.* »

Cette concertation réalisée sur Assembl, une plateforme d'intelligence collective développée par bluenove, a rassemblé plus de 310 participants ayant partagé avec la communauté en ligne plus de 1100 contributions.

La première phase de la concertation nationale a permis de brosser les grands enjeux (problématiques, freins et dysfonctionnements) mais aussi les avis, bonnes pratiques et retours d'expériences de ces acteurs.

Il ressort de ces contributions en ligne et également des contributions issues d'ateliers présentiels un grand nombre d'enjeux liés notamment au fonctionnement interne des tiers lieux (acteurs, répartition des rôles, implication des usagers, vie de la communauté, gestion du lieu, temporalité...) ainsi que de leurs interactions avec leur environnement externe (élus, collectivités territoriales, acteurs privés).

Parmi les **enjeux** qui ont le plus mobilisé les participants figurent :

- **Valoriser les objectifs des différents acteurs** impliqués dans la vie et l'évolution du lieu (porteurs de projet, communautés, publics et territoires)
- **Assurer l'attractivité des tiers lieux** tout au long de leur évolution
- **Valoriser l'ensemble des espaces** disponibles
- **Clarifier les rôles, actions et objectifs** des différents acteurs publics
- **Mettre en réseau les tiers lieux** avec les acteurs publics, les structures de formation et d'accompagnement
- **Favoriser la mise en lien et les synergies entre les tiers lieux**, les élus, les publics et le(s) territoire(s)
- **Mettre en place des modèles de gouvernance collective** et flexible
- **Assurer la viabilité du modèle** économique du tiers lieu
- **Constituer rapidement de grandes communautés** autour du lieu
- **Déterminer les responsabilités et compétences clés** dans l'animation du lieu, l'organisation du travail, la gouvernance et la gestion des financements
- **Identifier, mesurer et piloter le jeu d'impacts** du lieu sur son environnement, ses écosystèmes
- **Favoriser le partage de bonnes pratiques et de conseils** (viabilité du modèle économique, mesure d'impact, création de marque, passage à l'échelle, choix de la structure juridique, hybridation de revenus, recherche de financement adaptés à cette nouvelle forme d'organisation.
- **Assurer un soutien public adapté aux tiers lieux** : en fonction du type de lieu, de son implantation sur le territoire et de ses besoins

Lors de la deuxième phase de la concertation, de nombreuses bonnes pratiques, pistes de solutions et recommandations ont été proposées par les contributeurs.

Voici les grandes familles de **propositions** qui ont émergé de la concertation :

- **La professionnalisation** des acteurs des tiers lieux et publics locaux (ex : formation, sensibilisation au numérique)
- **La communication** et la valorisation des projets de tiers lieux et de leurs communautés d'acteurs (notamment dans les projets d'aménagement du territoire)
- **L'acculturation** au télétravail et aux modèles de gouvernance collective
- **La mutualisation** des ressources et compétences au sein du lieu et entre les tiers lieux
- **La collaboration** entre les tiers lieux et les différents publics au sein du lieu
- **La gestion et l'organisation** du quotidien des tiers lieux, des activités des usagers, etc.

# L'état des lieux

## (phase 1)

## 6 thématiques

1. Objectifs et activités
2. Les acteurs clés
3. Le modèle économique
4. L'espace – le lieu
5. Le rôle des élus
6. La communauté

# 1. Objectifs et activités

Dans cette première phase de la concertation, plusieurs enjeux ont été partagés en matière d'objectifs et d'activités des tiers lieux. Les participants ont partagé plusieurs enjeux liés au travail, au bien-être et à l'interaction des tiers lieux par rapport à leur environnement extérieur. Parmi les idées clés, on retrouve :

## **Le tiers lieu, avant tout un nouvel espace de travail :**

- S'assurer que le tiers lieu « *rende concret l'évolution des façons de travailler* ».
- Favoriser l'usage d'un tiers lieu comme nouveau lieu de travail et de collaboration c'est « *apporter la démonstration que c'est simple, fiable, économique, efficace, sécurisé, car travailler réellement en dehors de chez soi ou de son lieu de travail habituel n'est pas encore naturel pour le plus grand nombre* ».

## **S'adapter aux nouvelles formes d'organisation du travail**

- Simplifier la relation au travail et aussi « *à l'invention, à la libération créative* ».
- Faciliter l'expérimentation individuelle et collective au sein du lieu.
- Gérer son temps au quotidien entre le temps de transport, de travail et de vie personnelle.
- Identifier les impacts positifs du lieu sur la performance des salariés d'une entreprise.

## **Concevoir et gérer différemment les espaces jusqu'à une logique potentielle de biens communs**

- Capitaliser sur les espaces d'entreprise disponibles qui demain pourraient se « *transformer en biens communs* ».
- Concevoir et faire évoluer un lieu orienté utilisateur c'est favoriser « *la souplesse et la simplicité d'utilisation pour assurer l'appropriation de ces nouveaux usages et leur développement.* »

## **Favoriser le bien-être et la performance**

- Valoriser l'espace comme « *un lieu de bien-être.* »
- Trouver des solutions au bruit omniprésent.
- Sensibiliser les coworkers (tout en leur laissant la liberté d'agir) « *à la gestion de leur temps de travail et donc de leur santé.* »
- Identifier les moyens pour interroger, sonder les conditions de travail des usagers et acteurs de la gouvernance.

## **Permettre aux coworkers de se focaliser sur leurs priorités**

- Permettre aux coworkers de se concentrer sur leur projet et non sur leurs « *aspects gestionnaires.* »

## **Mieux faire connaître les lieux et renforcer leur acceptabilité à l'échelle locale**

- Faire « *accepter* » le tiers-lieu par les habitants alentour.
- Faire connaître à l'échelle locale les différents réseaux consulaires (cf: « *cela prend cependant du temps et ils ne sont hélas toujours pas assez connus sur leur territoire.* »)

## **S'appuyer sur les tiers-lieux comme des leviers d'intégration et d'attractivité locale**

- Assurer un accueil constant au sein du lieu pour favoriser la rétention de la clientèle.

- Considérer le tiers lieu comme un nouveau levier pour « restaurer l'attractivité d'une ville. »
- Redynamiser la vie de quartier (« faire revenir les entrepreneurs dans les centres-villes. »)
- Assurer une montée en compétences des habitants sur le numérique (marché, écosystème, outils, méthodes, formation, etc.)
- Faire en sorte que le lieu serve d'espace de médiation numérique pour les collectivités locales.
- Assurer l'attractivité du lieu c'est prendre en compte plusieurs facteurs clefs que sont « l'adresse, le prix, la qualité de l'espace et la communauté. »

### **Améliorer les approches de promotion et communication**

- Fluidifier la « porosité qu'amène le digital entre le territoire métrique et le territoire numérique »
- Identifier dans la phase de pré-lancement du lieu « tous les moyens les plus pertinents pour promouvoir un tiers lieu. »

### **Développer l'hybridation d'activités et les synergies de projets**

- Concilier les objectifs du lieu (ceux intrinsèques au lieu, et ceux liés à la vision du porteur de projet).
- Favoriser un maximum de synergies entre les différents projets du lieu.
- Gérer et optimiser la logistique du lieu hébergeant plusieurs activités.
- Assurer une organisation d'événements flexible et adaptée aux différentes communautés : ouverts aux coworkers, d'une part, au grand public d'autre part.

### **Animation du lieu et des communautés**

- Animer activement une communauté depuis sa création, cela sous-entend qu'il faut « avoir l'intelligence des situations, entraîner voire rassurer, créer un cadre propice aux interactions entre les membres et régler les choses du quotidien »

## 2. Les acteurs clés

En ce qui concerne les acteurs impliqués dans la vie des tiers lieux, de nombreuses typologies émergent. En interne, les fonctions clés dans l'animation du lieu, l'organisation du travail, la gouvernance et la gestion des financements semblent importantes à clarifier pour un partage des rôles optimal qui serve au mieux les usagers mais reste cependant dynamique. En externe, l'interaction des tiers lieux avec les acteurs publics et privés est au centre des préoccupations des contributeurs. Parmi les idées clés qu'ils énoncent, on retrouve :

### **Clarifier la place des acteurs publics dans la dynamique des tiers lieux, en particulier les mairies**

- Dynamiser les communes par les mairies (parfois porteuses de projet)
- Faciliter et mettre à disposition des ressources : « *primaires, celles qui permettent de travailler, Secondaires, celles qui constituent des ressources liées au projet de l'utilisateur, Tertiaires, celles qui participent à l'épanouissement.* »
- Réinventer le rôle des acteurs publics car « *nos services publics lorsque les Communautés de Communes et Agglomérations auront transformés le paysage de l'aménagement du territoire, d'où leur intérêt de participer à cette évolution sociale en tirant partie des nouveaux tiers lieux multi-activités en zones rurales (makerspace, coworking, coliving, fablab, ateliers de formation personnelle et Doityourself.* »

### **Donner une meilleure visibilité sur le choix de structure juridique et les bénéfices associés**

- Clarifier les structures juridiques à mettre en place au lancement du tiers lieu (Collectif informel, association, entreprise individuelle, SCI, SARL, SCOP - Société coopérative et participative, SCIC - Société Coopérative d'Intérêt Collectif, CAE - Coopérative d'activités et d'emploi, etc.)

### **Prendre en considération l'existence de certains acteurs clés au sein du lieu**

- Considérer la grande diversité des profils de porteurs de projet de tiers lieux (chômeurs, en reconversion professionnelle, formateur, consultant, entrepreneur, élu, etc.
- Prendre en compte les différences clefs des zones rurales : acteurs implantés, accessibilité, besoins, etc.
- S'entourer de personnes en charge de l'accompagnement de la structure et des acteurs du lieu (ex : mise en lien des nouveaux arrivants avec les autres acteurs).
- Objectiver le rôle des pouvoirs publics et définir dans le cadrage du projet leur(s) rôle(s) dans le lancement et la gestion de ces tiers-lieux (au-delà de l'aide pour accéder au financement.)
- Mieux connaître les activités et compétences clefs des différents acteurs au sein du tiers lieu.

### **Valoriser le rôle d'animateur des lieux**

- **Valoriser la fonction d'animateur** car elle est « *la fonction clé d'un Coworking afin de créer une réelle communauté avec les CoWorkers* »
- Parmi ces fonctions :
  - o Lancer le projet
  - o Exploiter le lieu
  - o Animer la communauté
  - o Soutenir le développement de nouveaux rôles tels que celui de l'animation territoriale. Il

s'agit d'une compétence importante pour un facilitateur de tiers lieu.

- Supporter le développement
- S'adapter et développer de nouvelles fonctions au sein du lieu, par exemple « *le responsable mutualisation* »
- Assurer la montée en connaissances et compétences des différents acteurs au sein du lieu et mettre en place les moyens et services adaptés pour les former
- Favoriser des synergies et collaborations concrètes : « *Faciliter la collaboration RH (partage temporaire de salariés, partage de formations...), la création de groupements momentanés (membres et entreprises locales...), les achats groupés (idéalement avec des circuits courts) et les déplacements communs* »
- Favoriser l'émergence de relations et collaborations durables entre les acteurs et développer la collaboration « *entre les membres du tiers lieu mais également avec les membres du territoire (entreprises, associations)* »
- Gérer la présence simultanée d'un certain nombre d'acteurs (membres, adhérents) différents

### **Valoriser l'ensemble des compétences du porteur de projet**

Les compétences comportementales ou savoir-être («soft skills») et compétences générales / techniques ou savoir-faire («hard skills»).

- Les compétences de « savoir-être » :
  - Être sympathique, être créateur d'échanges, être débrouillard, être organisé, savoir s'adapter, savoir trouver l'information
- Les compétences de « savoir-faire » :
  - Connaître et être à l'aise avec les outils numériques, avoir une expérience dans le digital, avoir une capacité à porter des projets (les lancer et les faire vivre) et avoir démontré cette capacité dans une expérience précédente

Ces compétences viennent appuyer le triple rôle du porteur de projet : lancer le projet, exploiter le lieu, animer la communauté. Compte tenu de l'enjeu de la Mission Coworking et du développement des espaces dans les milieux ruraux, le rôle d'animateur territorial a également été défini comme un rôle clé du porteur de projet.

### **S'appuyer sur un noyau de la communauté, celui-ci a un rôle important à jouer dans la vie du lieu**

- Assurer la complémentarité des acteurs du tiers lieu et « *accompagner les porteurs de projets, entrepreneurs et autres personnes venant travailler dans ce lieu* »

### **Imaginer et mettre en oeuvre des modèles de gouvernance, adaptés aux finalités du lieu, aux acteurs en présence et aux caractéristiques du territoire**

- Tendre vers des modèles de gouvernance : « *les plus inclusifs possibles prenant en compte toutes les parties prenantes, cela est d'autant plus vrai pour les tiers-lieux ruraux qui ont presque un rôle de service public à offrir* »
- Identifier les modèles de gouvernance les plus appropriés au lieu : autant de modèles que de lieux différents?
- Faire évoluer le modèle de gouvernance tout au long de la vie du tiers lieu
- Faire prendre conscience aux financeurs de la constante évolution des acteurs et modes de gouvernance du tiers lieu : renouvellement des acteurs, remise en question potentielle du conseil

d'administration du tiers lieu, etc.

- Clarifier les rôles des financeurs dans la gouvernance du tiers lieu pour sécuriser la mise en place du projet du tiers lieu et son évolution, notamment pendant les périodes de transition
- Clarifier les rôles des acteurs publics et privés dans la gouvernance du lieu à chaque phase de son évolution
- Impliquer les usagers dans la gouvernance du lieu en les responsabilisant, dans le respect des valeurs du tiers lieu, dans sa dynamique d'évolution
- Clarifier les activités liées au pilotage du projet, à l'accompagnement du projet et au suivi du projet
- Clarifier les différents niveaux de gouvernance : informelle, statutaire et opérationnelle
- Cartographier les différents acteurs décisionnaires, instances de décision et types de décision tout au long de la vie du tiers lieu

### **Associer les partenaires clés du territoire à la réussite du projet de lieu**

- Mobiliser différents écosystèmes pour adresser au mieux les problématiques territoriales et celles liées au tiers lieu.
- Obtenir le support des élus locaux « *qui connaissent le tissu économique afin de définir les partenaires qui seraient intéressés par ce projet.* »
- Assurer un ancrage solide au sein de la ville et mobiliser de multiples écosystèmes.
- Inciter les acteurs publics à « *créer les conditions d'émergences de projets, mais il ne faut surtout pas que la puissance publique porte des projets.* »
- Constituer et développer dans la durée un réseau important autour du tiers lieu, implique de pouvoir « *convaincre les exploitants, rassurer les investisseurs, mobiliser des promoteurs et des architectes, associer les collectivités (mairies, communautés urbaines, élus), obtenir l'adhésion de services publics de mobilité et s'appuyer sur les futurs clients.*»
- Faciliter la collaboration mixte entre les acteurs traditionnels (artisans, agriculteurs, corps de métiers locaux et historiques, centres socioculturels) et ceux modernes (tiers lieux de l'innovation, centres de formations, maisons du numériques, etc.)
- Trouver les moyens d'intégrer les différentes collectivités territoriales autour d'un même projet de tiers lieu.

**Éviter toute forme de concurrence** « *entre l'état et le marché privé dans la mise en place des lieux* »

### 3. Le modèle économique

Complexe et multidimensionnelle, la thématique du modèle économique fait ressortir de nombreux enjeux que nous exposons en détail ci-après. Parmi eux, **les enjeux proprement économiques** auxquels sont confrontés les tiers lieux, on peut citer le besoin de mesure d'impact, de création de marque regroupant plusieurs tiers lieux, la scalabilité, le choix de la structure juridique, l'hybridation de revenus et la recherche de financement adaptés à cette nouvelle forme d'organisation. Enfin, **l'étude des modèles économiques qui réussissent** (comme les tiers lieux de petite taille) et le partage de bonnes pratiques émergent comme des sujets clefs:

**Mettre en place des partenariats entre espaces de coworking d'un même territoire, qui offriraient les mêmes avantages qu'un réseau d'espaces de la même « marque ».**

**Mesurer l'ensemble des impacts du lieu « qui ne se manifestent pas forcément au sein du tiers lieu mais à côté de lui »** sur le territoire.

#### **Créer de la flexibilité et de l'évolutivité dans les modèles économiques**

- Identifier des modèles économiques innovants dans les lieux de petite taille : « nous devons innover d'autant plus en termes de modèle économique que nous ne disposons pas d'une surface destinée à recevoir 200 personnes, mais une grosse vingtaine d'adhérents en simultanée. »
- Mettre en place des espaces qui impulsent à l'échelle locale (par exemple) « des logiques de monnaies locales, favorisant ainsi un modèle économique qui se stabilise dans des échanges de type circuits vertueux. »
- Assurer la viabilité et la bonne évolution du modèle économique.
- Sécuriser la transition dans l'évolution d'un tiers-lieu (fermeture, réouverture, changement de gérant, intégration de nouveaux acteurs, etc.)
- Pérenniser les tiers lieux c'est « s'assurer que sur son territoire il va y avoir un lieu support, de soutien au développement d'autres offres de services et d'autres activités socio-économiques. »

#### **Identifier le(s) moyen(s) pour que le(s) financement(s) s'adapte(nt) au(x) projet(s) du tiers lieu, et non l'inverse**

- En particulier pour les financements publics : sortir de la logique d'appel à projets, développer des financements adaptés, avoir une approche transversale et sortir de la logique en silos : financements différents pour la santé, pour l'alimentation, pour l'économique...

#### **Développer l'attractivité des tiers lieux en prenant en compte les spécificités du territoire.**

- Identifier les moyens pour assurer l'attractivité du lieu en zone périurbaine, dans les territoires ruraux ou de montagne (« qui attirent moins des investisseurs privés »)
- Lancer des événements en partenariat avec les élus et des acteurs du territoire
- Assurer l'attractivité du lieu en élargissant l'éventail de services : par exemple, « en zone rurale, en le complétant d'une offre de co-living afin de créer une unité de lieu »
- Permettre et organiser les relations entre les tiers lieux « pour leur donner une taille importante et des capacités de négociation plus faciles. »
- Favoriser l'attractivité des tiers lieux en zone rurale surtout sur les aspects numériques (outils,

méthodes, formation)

- Rendre le lieu accessible par tous les publics
- Évangéliser le lieu et les activités des acteurs qui le composent
- Accéder rapidement au très haut débit dans les zones rurales.
- Envisager « *l'amorçage d'un lieu sur fonds publics, mais il est tout autant judicieux de déployer des logiques de co-financements, en faisant appel aux capitaux privés mais également au crowdfunding.* »

### **Développer les sources de financement en particulier en zone rurale.**

- Obtenir des budgets pour les tiers lieux dans les zones rurales.
- Concilier les temps et délais des tiers lieux (petites structures) avec ceux des institutions publiques.

### **Trouver des nouvelles voies en termes de modèle de revenus**

- Identifier les moyens d'hybrider les sources de revenus (et ainsi réduire l'incertitude et le risque de décroissance, d'échec voire de faillite)

### **Arbitrer entre l'acquisition et la location du lieu (au départ, lors d'une transition)**

### **Monter en puissance sur la gestion des communautés**

- Répondre aux besoins des clients (internes) et des territoires (externes)
- Permettre le passage à l'échelle des communautés du lieu.
- Susciter l'engagement et obtenir une implication concrète de la clientèle.
- Arriver à constituer rapidement de grandes communautés.
- Assurer une mise en relation entre les différentes communautés au sein du lieu, autour du lieu (écosystème interne et externe).
- Acculturer rapidement les acteurs du lieu sur l'ADN, l'identité du lieu, et les activités qu'il porte, les ressources clés sur lesquelles il s'appuie (outils, méthodes, formation, etc.)
- Assurer une mise en relation simple entre les communautés physiques (du lieu, autour du lieu) et virtuelles (écosystèmes : partenaires, prestataires, clients, etc.) pour permettre une meilleure connectivité.

### **Penser avec flexibilité l'aménagement du lieu et tendre vers une hybridation d'activités au sein du lieu**

- Déterminer la taille de l'espace nécessaire pour héberger plusieurs activités (pouvant être de nature différente)
- Assurer une organisation, un aménagement modulaire du lieu pour faciliter son évolution, une transition

Une flexibilité dans l'aménagement du lieu permet de s'adapter et d'avoir une offre plus souple, plus efficace : un modèle économique évolutif...

## 4. L'espace-le lieu

La thématique de l'espace physique des tiers-lieux est à croiser avec un thème sous-jacent très structurant pour les tiers lieux : la temporalité. En effet, dans cette partie il est à la fois question de l'espace physique des tiers lieux en lui-même, de son confort, de son optimisation et de sa modularité que de l'investissement possible de lieux éphémères ou inoccupés. Ainsi, les tiers lieux peuvent être vus comme des cadres spatio-temporels qui rendent possible un travail collectif et qui suscitent de nombreux enjeux :

### **Renforcer le niveau de confort du lieu**

- Installer « un cadre cosy « comme à la maison », un lieu de travail collaboratif à taille humaine où l'on se connaît et se reconnaît. »

### **Favoriser l'identification de lieux disponibles et d'espaces optimisables**

- Arbitrer (en termes d'aménagement) lors de la création d'un nouveau tiers-lieu entre « un bâtiment neuf dédié, ou un bâtiment existant, à rénover pour l'adapter à la demande des clients. Certains sont des espaces éphémères en transition (restructuration d'un grand bâtiment, et étages laissés vides pendant 1 an, 2 ans... que nous réaménageons en espaces de coworking). Ces bâtiments, déjà existants donc, peuvent présenter certaines contraintes d'architecture, ou des installations obsolètes qui nécessitent de remettre à neuf plomberie, huisseries, câblage internet, isolation thermique ou sonore »
- Croiser « la location des espaces inoccupés avec celle d'espaces éphémères (espaces encore inoccupés dans des lieux en transformation ou dans des locaux surdimensionnés) »
- Capitaliser sur l'ensemble des lieux disponibles pouvant disposer d'infrastructures (ex: les espaces verts)
- Identifier les moyens de valoriser l'espace disponible pour une entreprise cherchant à partager ses bureaux (« se faire connaître, facturer, valider les services indispensables, et surtout vérifier si cela correspond à l'attente de clients potentiel »)

### **Aménager de manière à démultiplier les interactions au sein du lieu**

- Identifier « tous les vecteurs d'interactions au sein du lieu »
- Valoriser les espaces de « vides (...) afin de privilégier les échanges entre les publics »
- S'assurer que l'aménagement « permette un maximum d'espaces communs pour favoriser les échanges »

### **Respecter les obligations légales**

- Respecter de multiples obligations légales « qui vont différer selon le type d'activité et le nombre de personnes accueillies - tout en favorisant la convivialité et en s'insérant dans l'environnement urbanistique et architectural proche »

### **Développer la modularité du lieu**

- Permettre la cohabitation d'espaces de natures différentes au sein du lieu car « plus l'offre du tiers-lieu est multiple (organisation d'événements, accueil de concert, offre de restauration et de boisson, accueil d'ateliers thématiques, espaces mis à disposition pour du coworking ou des

*réunions, etc.), plus l'aménagement intérieur devra faire cohabiter espaces de circulations, espaces de transitions, espaces de services. »*

**Développer des solutions immobilières pour faciliter l'accès à des locaux:**

- Accompagner les porteurs de projet dans le montage immobilier (ex: les faire bénéficier d'une aide à l'installation)

**Concevoir des lieux plus « orientés utilisateurs »**

- Façonner des espaces « par et pour les utilisateurs »
- Répondre aux besoins des utilisateurs. « *L'espace de coworking est d'abord un espace de travail* »

## 5. Le rôle des élus

Thématique transversale à la concertation qui relève l'**importance de connecter les tiers lieux aux acteurs publics** pour faire correspondre leurs temporalités, la nature des appels à projets et l'interaction avec les élus locaux, collectivités territoriales, villes...etc. Le rôle des élus et des collectivités territoriales est clé dans le développement des tiers lieux. Sur des sujets comme le soutien au fonctionnement, la gestion de communauté, l'évolution des formes de travail, la gouvernance et l'évaluation de l'impact le savoir-faire des élus seront déterminants pour donner du conseil, et de la visibilité aux tiers lieux et les insérer dans de véritables politiques publiques.

**Supporter la création du lieu avec du financement public**, surtout « *en contexte de villes petites et moyennes et de ruralité, (...) car, si les espaces de coworking répondent à un besoin social, leur public est moins nombreux/moins solvable* ».

**Assurer un soutien public au fonctionnement du tiers lieu** sur le long terme dans les « *villes petites et moyennes et de ruralité, car, si les espaces de coworking répondent à un besoin social, leur public est moins nombreux/moins solvable.* »

### **Prendre en compte au démarrage et piloter dans la durée les impacts positifs sur le territoire**

- Réaliser un diagnostic territorial avancé pour « *mesurer les enjeux de la création d'un tiers lieu* », faire en sorte « *qu'il s'inscrive dans le projet du territoire* » et enfin « *favoriser les synergies entre les promoteurs de plusieurs projets, les co-financeurs et les demandeurs* »
- Supporter le lieu dans la génération « *d'effets de développement local dans la durée* »
- Identifier les indicateurs « *permettant d'évaluer l'impact de ces lieux sur l'activité économique et les transports* »

### **S'adapter aux nouvelles formes d'organisation du travail**

- Proposer des politiques publiques afin d'optimiser « *les déplacements pendulaires des travailleurs* »

### **S'appuyer sur les tiers lieux comme générateurs de différentes formes de liens**

- Faciliter la mixité des acteurs et contribuer au renforcement des liens « *sociaux, générationnels, entre différents publics (salariés, retraités, étudiants, etc.) à l'échelle d'un quartier ou d'une petite commune.* »
- Re(créer) du lien social et géographique entre les individus/ les collectifs sur le(s) territoire(s)

### **Adapter les politiques publiques aux besoins du lieu et spécificité du territoire**

- Clarifier le type de soutien public en fonction du tiers lieu, de son implantation sur le territoire et de ses besoins (cf. périmètre d'actions publiques: « *s'agit-il d'aide au financement de la trésorerie nécessaire, à l'investissement en équipement, à l'animation du lieu, à la communication, à la formation des gestionnaires du lieu* »)

### **Renforcer la visibilité des tiers-lieux au sein des territoires**

- Communiquer sur « *l'existence de tous les tiers lieux présents sur son territoire et accroître leur*

visibilité »

- Clarifier le partage de ces activités de promotion/communication avec le porteur de projet: avant le lancement, lors du lancement et après le lancement du lieu

#### **Déterminer le niveau de participation des élus à la gouvernance du projet du tiers lieu**

- Sensibiliser les élus aux modèles de gouvernance, aux cadres juridiques des tiers lieux

## 6. La communauté

Les tiers lieux sont étroitement liés aux communautés qui les font vivre. Cette thématique de la première phase du débat a généré des contributions sur les modalités de création, de croissance et d'émergence et également d'implication des communautés dans la gouvernance et la démocratie des tiers lieux.

#### **Mieux comprendre les dynamiques de création et de développement de la communauté**

- **Identifier les processus d'émergence de la communauté du lieu** (avant sa création, après sa création et au cours de son évolution)
- **« Donner du temps à une communauté pour être « incarnée »** (car « cela ne se décrète pas et qu'il faut lui donner du temps »)

#### **S'appuyer sur une ambition et des valeurs**

- **Co-construire « l'intention commune du lieu »** avec l'ensemble des membres de la communauté
- **Respecter collectivement l'ensemble des valeurs** : « Confiance : écoute - respect - tolérance – liberté, partage : collaboratif - disponibilité - réseaux - mixité - durabilité - transmission - formation - accompagnement - passions- rencontres, engagement : humain - environnemental - développement durable - innovation sociale - sens »
- **Faire disparaître toute forme de hiérarchie au sein de la communauté** : « Une communauté est également un espace, pour moi, sans hiérarchie : il n'y a pas de « chef de communauté, sinon c'est autre chose »

#### **Favoriser les liens sociaux et synergies entre les communautés**

- Assurer la cohésion de communautés de lieu (constituées de nomades et de sédentaires)
- Bâtir une communauté solide et créer du lien entre les membres, c'est « identifier les synergies et connexions, assurer une complémentarité dans les métiers des uns et des autres pour éviter les frustrations et permettre aux uns et aux autres de travailler main dans la main, de créer du business ensemble, d'avancer dans la même direction »
- Assurer le maximum de relations réelles entre les individus et communautés au sein du lieu de plusieurs natures: « Plus il y a de collaborations réelles entre les membres (discussions, échange de bons plans, business, activités en commun, amitiés), plus la communauté est soudée, réelle et résiliente (les gens se revoient même après avoir quitté le coworking) »
- Capitaliser sur toutes les connexions possibles entre les activités au sein, et en dehors du lieu, car « la multiplication des types d'activités proposées au sein du tiers-lieu - et pas nécessairement par le tiers-lieu - permettent une multiplication des points de contacts entre ces différents publics. »

### **Favoriser des approches plus ouvertes de gouvernance et d'engagement des acteurs**

- Donner une voix dans la gouvernance du lieu à toutes les organisations membres du lieu (de la communauté)
- Susciter l'engagement des usagers dans les activités et la vie du lieu en validant les intérêts, besoins et attentes des différents usagers
- Valoriser la valeur de la communauté : l'ensemble des membres de la communauté constitue une valeur pour le tiers lieu (ensemble de compétences, synergies possibles, potentiels pour le territoire...)
- Distinguer les projets urbains qui n'ont pas besoin de soutien pour émerger et exister, et dont le modèle économique repose souvent exclusivement sur la ressource locative

### **Prendre en compte la dimension communautaire et collective**

- Assurer une gestion cohérente des communautés de différentes natures (« *besoin d'un gestionnaire de communauté pour organiser une nouvelle mixité travail/domicile, jeunes/vieux, salariés/chômeurs au sein de ces tiers-lieux* »)
- Créer un collectif autour du lieu en identifiant, au-delà des pôles de compétitivités existants, les acteurs locaux déjà implantés autour du lieu.

La notion de tiers-lieu pourrait reposer sur la nécessité:

- D'instaurer une gouvernance partagée, qui induit l'existence d'une communauté préalablement au lieu physique, garante de la durabilité du lieu (personne ne peut renverser la table / vendre / résilier le bail / imposer ses vues...)
- D'avoir un fil rouge, une ligne éditoriale claire dans la programmation et les animations du lieu. Sans que cela cloisonne.
- D'avoir un ou plusieurs profils de « facilitateurs » officiels ou officieux, capables d'animer la communauté.
- De gérer l'ouverture de la communauté car celle-ci dépasse le cadre de l'espace physique du tiers-lieu (écosystème territorial, partenaires du lieu, autres lieux...)
- Ouverture à tous les publics, avec une volonté de mixité des publics affirmée. La communauté renvoie à l'ancrage local (à l'intérieur du lieu et en dehors)

# Les solutions

## (phase 2)

## 11 thématiques

1. Normes, infrastructures et accès au lieu
2. Attractivité, communication et promotion du lieu
3. Architecture et aménagement
4. Rôle des élus et organisation des services publics
5. Cadre légal culture et modes d'organisation du travail
6. Valorisation des espaces disponibles sur le territoire
7. Modèles économiques et leviers de monétisation
8. Modèles de gouvernance et de financement
9. Gestion de communautés et réseaux sociaux
10. Sensibilisation et formation
11. Performance des tiers lieux et couverture des besoins

## 1. Normes, infrastructures et accès au lieu

- **Simplifier les normes** de construction pour le réaménagement d'espaces disponibles en tiers lieux (ex : code général de la construction)
- **Assurer l'accessibilité physique au lieu par tout type de public**, et notamment aux publics en difficulté (personnes à mobilité réduite)
- **Accompagner les fondateurs de tiers lieux dans le réaménagement de tiers lieux**, tant sur l'aspect réglementaire (respect des contraintes CHSCT) que gestionnaire (ex : aide au financement de la remise aux normes liée notamment à la sécurité et à l'accessibilité)
- **Développer de nouveaux services de mobilité favorisant l'accès aux tiers lieux en zone reculée** (ex : infrastructures d'accueil, réseaux de transport, moyens de transport dédiés, etc.)
- **Mettre en place des plans de mobilité favorisant l'accès au lieu par des collaborateurs d'une ou plusieurs entreprises** (ex : mutualiser les besoins au sein des entreprises et aligner les employeurs, les conseillers (qui mettent en place les plans de mobilité locaux et régionaux) et les tiers lieux.
- **Favoriser la mise en place de solutions de mobilité frugale** telles que des flottes de vélos en usage partagé à l'échelle du tiers lieu

## 2. Attractivité, communication et promotion du lieu

- **Mettre en place un système de promotion (360)** du lieu pour assurer son attractivité en continu (ex : activités événementielles, journées portes ouvertes, rencontres avec l'écosystème territorial local)
- **Mettre en place des sites d'actualités** pour assurer la promotion continue des tiers lieux et espaces de coworking sur les territoires
- **Maximiser l'attractivité du tiers lieu** en mettant en avant **les acteurs et communautés** qui le composent et **leurs activités, les partenariats et synergies potentielles** (ex : mutualisation de ressources et compétences), **les réussites de ces tiers lieux** (ex : bonnes pratiques, atteinte des objectifs) et **les impacts positifs sur le territoire** (ex : création de lien social, dynamisation de l'emploi local, etc.)

## 3. Architecture et aménagement du lieu

- **Permettre la cohabitation d'espaces de natures différentes au sein du lieu** (ex : plus l'offre de tiers lieu est multiple, plus l'aménagement peut devenir complexe et nécessiter la coexistence d'espaces de nature différentes : bureaux, espaces de circulation, de restauration, etc.)

## 4. Rôle des élus et organisation des services publics

- **Sensibiliser et acculturer les élus à la double posture** d'aménageurs d'espaces et d'animateurs de projets locaux
- **S'appuyer sur l'expérience et les réseaux des élus locaux pour évangéliser, communiquer sur le lieu** (ex : réseaux sociaux physiques et virtuels)
- **Mettre en place des dispositifs fonciers incitatifs** (ex : réutilisation de friches, coopératives d'urbanisme temporaire, etc. »
- **Favoriser l'outillage technique des élus** (ex : outils liés à la fiscalité, au désenclavement géographique, etc.)
- **Assurer le maillage des maisons de service au public sur l'ensemble du territoire pour couvrir l'ensemble des besoins** sur l'ensemble des territoires (par exemple en menant une étude de recensement des besoins)
- **Valoriser les projets de tiers lieux dans les plans d'aménagement du territoire** (ex : plan local d'urbanisme (intercommunal))
- **Orienter les aides publiques issues des fonds de revitalisation vers les tiers lieux** présents en zone rurale
- **Étendre les fonds de revitalisation économique aux tiers lieux présents en zone rurale**
- **Valoriser le rôle de facilitateur et animateur de tiers lieu et faire reconnaître ses compétences de gestion de communauté** (ex : valoriser les impacts positifs de l'animation de la communauté)

## 5. Cadre légal, culture et modes d'organisation du travail

- **Mettre en place un cadre légal favorable aux nouveaux modes d'organisation du travail** (ex : favorisant le télétravail et incitant les entreprises à dépasser la logique du contrôle systématique du salarié)
- **Accompagner les entreprises dans le suivi de leur salariés télétravailleurs** au sein des tiers-lieux (ex : par la mise à disposition de badge spécifique, d'une plateforme d'inscription, etc.).
- **Favoriser la déclaration de la part du salarié des tiers lieux dans lequel il travaille** pour permettre à l'employeur de valider la conformité au Code du Travail
- **Développer de nouveaux outils pour simplifier la mobilité des salariés** au sein des tiers lieux (ex : plateforme de réservation d'espaces au sein des tiers lieux pour les entreprises)
- **Valoriser la culture du télétravail** dans toutes les sphères de l'économie (ex : par le déploiement d'une politique de télétravail)
- **Sensibiliser les grandes entreprises au télétravail** en faisant par exemple des « *périodes de journées d'essai* »
- **Identifier les moyens de financer le temps passé dans un tiers lieu pour les salariés en télétravail**
- **Favoriser l'acquisition immobilière collaborative pour pérenniser le projet de tiers lieu** à travers notamment la **création de structures juridiques spécifiques** telles qu'une société civile immobilière (SCI), d'une société Publique Locale d'Aménagement (SPLA) ou encore d'une

société d'Economie Mixte (SEM) ou encore le **financement participatif** (ex : « equity crowd funding » immobilier)

- **Favoriser la mise en place de normalisation dite « volontaire »** pour une régulation souple, collective et consensuelle des marchés ou des activités
- **Mettre en place des outils d'information pour aider les gérants de tiers lieux** dans le respect des obligations légales qui leur incombent
- **Faire respecter les normes (et notamment de santé et de sécurité) par les tiers lieux** pour favoriser leur légitimité et leur adoption par les entreprises aux salariés en télétravail
- **Favoriser la communication par le tiers lieu de tous les éléments utiles à l'employeur** (via une plateforme en ligne) pour l'aider à mettre à jour son document unique d'évaluation des risques professionnels
- **Aider les porteurs de projet de tiers lieux à développer de nouvelles structures** (ex : foncières locales et régionales) pour supporter la finance citoyenne dans les territoires dépourvus d'acteurs spécialisés dans l'immobilier d'activités
- **Favoriser les initiatives de portage foncier privé** par les différents acteurs du lieu pour faciliter la gouvernance collective
- **Favoriser la mise en place de sociétés civiles de placement immobilier (SCPI) dédiées aux tiers lieux**
- **Instaurer une procédure d'exception concernant** la taxe annuelle sur les locaux à usage de bureaux pour faciliter le déploiement des tiers lieux

## 6. Valorisation des espaces disponibles sur les territoires

- **Mettre en visibilité l'ensemble des espaces disponibles** sur les territoires auprès de tous les acteurs de la sphère des tiers lieux (ex : annuaire immobilier) et aider les porteurs de projet à arbitrer entre emménager dans un bâtiment neuf dédié, ou rénover un bâtiment existant et l'adapter en fonction de ses activités
- **Valoriser et monétiser l'immobilier public et parapublic**
- **Accompagner les entreprises dans la mise à disposition (et la valorisation) d'une partie de leurs locaux** à toute personne à proximité géographique souhaitant y travailler
- **Mettre en place des conventions d'occupation précaires** pour permettre l'occupation éphémère d'une partie d'un espace disponible en situation transitoire (ex : bâtiment dont le futur n'est pas défini) et ainsi soutenir les acteurs dans leur projet de tiers lieux

## 7. Modèle économique et leviers de monétisation

- **Donner la possibilité aux tiers lieux de tester et d'expérimenter de nouvelles choses** (financer les expérimentations, les accompagner, les reconnaître ou encore les valoriser)
- **Cartographier toutes les activités et services monétisables des tiers lieux** en plus de ceux connus à ce jour (location de poste de travail, de matériel informatique, de services annexes alimentaires, etc.), tels que la valorisation de données, la création de nouveaux réseaux sociaux, etc.

- **S'inspirer de modèles de revenu comme le yield management de l'hôtellerie** (ex : 2 principaux leviers d'optimisation : optimiser le TO (taux d'occupation), optimiser le tarif)
- **Développer un nouveau modèle de lieu type « Lieu-plateforme »** (ex : rémunérer le lieu si de nouveaux projets émergent entre des acteurs du lieu et/ou des acteurs externes, sur la base d'un pourcentage du montant de la mission ou d'un forfait)

## 8. Modèles de gouvernance et de financement

- **Mettre en visibilité toutes les sources de financement possibles et acteurs du financement facilitants** (réseaux d'investisseurs, plateformes de financement) lors de la création et du développement du tiers lieu
- **Financer collectivement la mutualisation des ressources entre tiers-lieux** (ex : logique de pilotage d'un « co-budget » et de financement collaboratif de nouveaux services inter-lieux)
- **Acculturer les financeurs** à la gouvernance collective et évolutive
- **Partager les informations et retours d'expériences de personnes déjà impliquées dans la gouvernance de tiers lieux**
- **Clarifier dès l'écriture des statuts la place du financeur** dans la gouvernance (ex : valider qu'il ne va pas « empêcher » le tiers lieu de mener à bien ses activités.
- **Acculturer et accompagner les tiers lieux dans l'hybridation de leur financement.** Cela signifie donc de les aider dans l'accès à ces financements (ex : délais, démarches, interlocuteurs, etc.) et dans l'identification des sources de financement pertinentes (plus de 2000 aides financières en France : prêts d'honneur, prêts gratuits, prêts d'innovation, subventions, etc.) en fonction des besoins et objectifs du lieu et de son niveau de maturité (au lancement, ou au cours de son évolution)
- **Mettre en relation les tiers lieux** (et leurs besoins de financement) **avec des réseaux d'investisseurs** (publics/ privés)
- **Supporter financièrement le lieu dans son fonctionnement et/ou dans certaines activités** (ex : prêts avantageux, aide ponctuelle à la trésorerie, caution bancaire, compensation de pertes)
- **Identifier les structures juridiques favorisant l'hybridation des activités au sein du lieu** (ex : un tiers lieu-SCI hébergeant des activités de coworking, de location de bureaux d'entreprises, de restauration, etc.)
- **Accompagner les porteurs de projet dans la prise de connaissance des obligations légales** (propres au tiers lieu et acteurs qui le composent)
- **Favoriser l'achat de certains tiers lieux par la collectivité** pour une location avec une rentabilité à très long terme

## 9. Gestion de communautés et réseaux sociaux

- **Cartographier l'ensemble des acteurs et communautés** du tiers lieu (ex : tableau physique au sein du lieu et réseau social virtuel) pour assurer leur bonne mise en relation, communiquer sur les rôles de chacun, leur savoir-faire, et la nature de leur intervention dans la gestion et l'évolution du tiers lieu (ex : matérialiser physiquement cette cartographie sur les murs du tiers lieu)
- **Élaborer un « réseau social des territoires » permettant de faciliter les liens entre d'une part les tiers lieux et d'autre part les acteurs « traditionnels »** (artisanat, acteurs historiques) et modernes (organismes de formation au numérique, centres technologiques, etc.), **entre acteurs indépendants et entreprises, entre start-ups et grandes entreprises, professions salariées et libérales.** (avec pour objectif de rapprocher les ressources et compétences des tiers lieux des projets des collectivités territoriales, et également des réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise et des réseaux consulaires)
- **Documenter, organiser et agréger les ressources collectives ouvertes** pour capitaliser sur l'historique et l'expérience des tiers lieux, faciliter leur réplication et prévenir la répétition de mauvaises pratiques
- **Aider le tiers-lieu à assurer la mixité des publics qu'il héberge, permettre leur coexistence et favoriser l'émergence de synergies.** Il s'agit de créer des liens, relations et partenariats entre des acteurs aux profils différents (ex : entrepreneurs et télétravailleurs de grands groupes), aux activités et services distincts (ex : artisanat, culture, numérique, service au public, etc.) opérant potentiellement dans des secteurs spécifiques (ex : économique, social, touristique, etc.)
- **Valoriser les ressources mutualisables entre les tiers-lieux** pour favoriser la mise en réseau des tiers lieux, entre eux et avec les territoires et avoir une meilleure visibilité de synergies possibles
- **Développer des communautés autour des maisons de service public et assurer leur pérennité**
- **Identifier les bénévoles locaux et valoriser l'opportunité de s'investir localement** pour animer leur quartier et/ ou leur territoire
- **Développer des solutions logicielles en marque blanche permettant au tiers lieu de simplifier son organisation** (ex : logistique, évènementiel), **d'optimiser ses ressources** (services administratifs, community management), **et de valoriser son offre de services** (ex : solutions de réservation d'espace de travail, solutions de déclaration et de résolution des incidents...)
- **Favoriser la mutualisation des ressources entre les tiers lieux (et leurs communautés) et les entreprises et associations** locales implantées sur le territoire (ex : partage temporaire de salariés, partage de formations, etc.)
- **Favoriser la collaboration entre tiers lieux, entreprises, et associations** pour répondre collectivement à des appels d'offres locaux (ex : publication d'annonces pour recenser les ressources et besoins)
- **Développer une grappe de services sociaux autour du lieu** permettant aux uns et aux autres de mieux se connaître, mieux cohabiter et collaborer au sein du même lieu (ex : événements type afterworks, ateliers divers, etc.)
- **Rapprocher les tiers lieux avec des réseaux d'entrepreneurs** pour lutter contre l'isolement de certains travailleurs autonomes et indépendants, et donc d'aller vers un télétravail choisi

- **Créer une base de données ouvertes des coworkers** pour leur proposer les services les plus adaptés et ainsi faciliter leur accès aux différents tiers lieux (via par exemple un « *pass coworking national* » voire mondial)
- **Créer une base de données partagées des tiers lieux** pour faciliter la mise en visibilité tous les espaces (et leurs offres) à l'échelle du territoire
- **Produire des ressources en open source pour favoriser la mutualisation** des informations et connaissances entre les tiers lieux (via la mise en place de licences publiques générales type Affero) et ainsi inciter à la réciprocité et l'appropriation par le plus grand nombre

## 10. Sensibilisation et formation

- **Développer des programmes de formation** adaptés (généralistes/spécialisés) aux besoins des différents publics au sein du lieu (télétravailleurs salariés, start-uppers indépendants)
- **Sensibiliser et former les habitants sur l'ensemble du territoire et notamment en milieu péri-urbain et rural** aux outils et méthodes du numérique et des technologies (ex : acculturer et faire de la pédagogie)
- **Mettre en place un système de binômes coworkers et publics en difficulté** pour assurer l'intégration de tous les publics et accompagner l'acquisition de compétences et le développement efficace d'un projet professionnel
- **Mettre en place des cycles de formation pour les personnes à la recherche d'emploi** avec des organismes et des professionnels compétents
- **Redonner confiance aux publics en difficulté** (dans le cas d'une reconversion professionnelle par exemple)
- **Mutualiser les compétences au sein du tiers lieu, et notamment faire bénéficier aux communautés du tiers lieu l'expérience/l'expertise des salariés télétravailleurs** (ex : sensibilisation, cours, formation, animation, etc.)
- **Organiser et monétiser le transfert de compétences entre les salariés télétravailleurs et les communautés du tiers lieu** (ex : monnaies locales, échanges de services, etc.)
- **Développer une grappe de services méthodologiques au sein du lieu** (ex : boîte à outils) pour permettre aux acteurs de se former facilement et de monter en compétences rapidement à travers des formations (ex : MOOC), du coaching, de l'accompagnement, et la mise à disposition d'outils (ex : de gestion de projet), et méthodes (ex : de créativité, de community management)
- **Favoriser la mise en lien** des CAE avec tous les publics en difficultés (ex : reconversion professionnelle)
- **Co-concevoir avec les CAE et les tiers lieux des programmes de formation spécifiques** pour les indépendants en difficulté (reconversion professionnelle)
- **Étendre l'offre de mentorat** (ex : en allant au-delà par exemple de l'« *institut du mentorat entrepreneurial* ») pour les très petites entreprises dont le nombre de salariés est inférieur à

## 11. Performance des tiers lieux et couverture des besoins des territoires

- **Réaliser un diagnostic de pré-lancement** (ex : une étude d'opportunité, la « carte d'identité du territoire) avant la création d'un tiers lieu (ou lors d'une phase transition comme le déménagement) en créant par exemple une association de « pré-figuration » pour assurer le montage du projet. Cela permettrait de valider l'adéquation entre les besoins (des publics, du territoire...) et les activités et services offerts par le lieu, d'identifier les opportunités existantes et futures dans les bassins d'emplois et de capitaliser sur les pôles technologiques et de compétitivité implantés sur les territoires
- **Créer un référentiel de performance (d'évaluation) du tiers lieu**, définir les indicateurs d'impacts du tiers lieu (ex : sur le territoire), les moyens de les mesurer, et de les piloter depuis le lancement du lieu et pendant sa croissance.
- **Rendre plus flexibles les appels à projet impliquant le lancement de tiers lieux** et aligner les collectivités et porteurs de projets sur leurs temporalités et objectifs respectifs (qui ne sont pas souvent les mêmes)
- **Mettre en place les moyens de qualifier la demande, les besoins et attentes des publics à l'échelle locale** permettre au territoire de se structurer en fonction des flux naturels et ainsi de développer les services adaptés
- **Valoriser et mettre en avant les compétences des publics en difficultés** (ex : les chômeurs, pour les positionner comme des nouveaux offreurs de services sur le(s) territoire(s))
- **Assurer la mise en lien et la rencontre d'acteurs locaux** (ex : artisans) pour favoriser une réflexion collective autour de leurs besoins et de leurs attentes et ainsi proposer des actions concrètes pour la rénovation de leur quartier (ex : pôles d'artisans locaux)
- **Valoriser le socle de connaissances et de compétences des étudiants** dans le cadre de projets de quartier (de quelque nature que ce soit)
- **Valoriser certains tiers lieux qui se positionnent en tant que** « territoire de recherche d'emploi, d'appropriation ou de réappropriation des codes de la vie professionnelle, de savoir-être et de savoir-faire »

# Les concepts phares

# Les concepts phares

