



Guide de bonnes pratiques : **Gouvernance partagée des hub créatif**

Projet CO.GOV Erasmus+ :
*Construire des écosystèmes
culturels et créatifs urbains durables*

SCIC Friche la Belle de Mai
x
Nod Makerspace



Financé par
l'Union européenne

Introduction	3
La Friche	
Nod Makerspace	
Objectives of the guide	
A. La méthodologie : Identifier les besoins et concevoir collectivement	7
Une approche progressive	
B. Sections thématiques	7
1. Transformation urbaine et coproduction	
Les principes clés	
Facteurs clés de succès	
Points de vigilance et risques identifiés	
<i>Études de cas : Le Couvent Levat</i>	10
<i>Études de cas : Nod Makerspace</i>	12
<i>Études de cas : FABER Timișoara</i>	14
2. Durabilité financière et modèles d'entreprise	17
Les principes clés	
Facteurs clés de succès	
Points de vigilance et risques identifiés	
<i>Études de cas : La Friche la Belle de Mai</i>	18
<i>Études de cas : Berzei 21</i>	22
3. Modèles de gouvernance participative	25
Les principes clés	
Facteurs clés de succès	
Points de vigilance et risques identifiés	
Les cauchemars de la gouvernance à éviter	
<i>Études de cas : La cité des Arts de la Rue</i>	26
C. Recommandations pour les nouveaux tiers-lieux	29
1. Transformation urbaine et coproduction	
2. Principales considérations financières lors de la mise en place d'un nouveau centre culturel	
3. Gouvernance - Principes clés et étapes pratiques	
Compétences clés	35
Annexes	39
Rêves et cauchemars	
Glossaire des termes	40



Introduction: Présentation de CoGov

Dans le paysage contemporain des sociétés post-industrielles, la revitalisation urbaine va bien au-delà de la simple modernisation des bâtiments. Les anciens sites industriels transformés deviennent des plateformes dynamiques pour l'expression de l'art, de la culture et du patrimoine, enrichissant ainsi le tissu culturel de leur environnement. Le projet CoGov vise à renforcer les compétences et les connaissances liées aux modèles de gouvernance participative durable, appliqués aux espaces industriels réhabilités qui ont été transformés en pôles créatifs ou en centres culturels.

Le projet CoGov est basé sur une collaboration entre **Nod Makerspace**, un tiers-lieu et un espace de co-working situé à **Bucarest**, en Roumanie, et **La Friche la Belle-de-Mai** à Marseille, en France. Ce projet vise à favoriser la réflexion sur les obstacles et les défis communs auxquels sont confrontés ces espaces hybrides.



La Friche

<https://lafriche.org>

La Friche est née des cendres de la manufacture de tabac Seita à Marseille (France) et est aujourd'hui un lieu de créativité et d'innovation. C'est à la fois un espace de travail pour les 70 associations présentes sur le site : 400 artistes et créatifs qui y travaillent au quotidien, de diffusion culturelle et d'événementiel (600 manifestations d'art public par an, de l'atelier jeune public au festival de grande ampleur). Avec plus de 450 000 visiteurs par an, la Friche la Belle de Mai est un espace public multifonctionnel comprenant un espace sportif, un restaurant, 5 salles de concert, des jardins partagés, une librairie, une crèche, 2400 m² d'espaces d'exposition, un toit-terrasse de 8000 m² et un centre de formation. Sur ce site culturel et urbain, nous imaginons, créons et travaillons pour que chaque idée puisse trouver un débouché. On y trouve toutes les formes d'expression artistique, toutes les tendances et tous les âges. La découverte, le débat et l'inattendu sont à chaque coin de rue de ce quartier.



Nod Makerspace

<https://nodmakerspace.ro>

Nod Makerspace est une ONG et un centre culturel et créatif privé, situé dans une ancienne halle industrielle réhabilitée à Bucarest.

S'étendant sur 2 200 m² d'espaces polyvalents, Nod est à la fois une plateforme technique offrant des outils de prototypage pour les industries créatives et un lieu de travail et de rencontre pour les start-ups. Fortement engagé dans la culture maker, nous avons développé des initiatives clés pour soutenir les créateurs : Mater – la bibliothèque de matériaux, des accélérateurs pour makers, des programmes éducatifs sur le design, la fabrication numérique et l'artisanat à destination du grand public, ainsi que des expositions de design.

Au-delà de son rôle de makerspace, Nod pilote Dâmbovița Apă Dulce, un programme axé sur la durabilité qui influence le développement urbain le long de la rivière Dâmbovița, en plaçant les communautés locales et les ICC (industries culturelles et créatives) au cœur de ses actions.



Objectifs du guide

Ce guide est conçu comme un outil de référence pour soutenir les professionnels impliqués dans la création, la gestion et la transformation de lieux culturels et créatifs, en particulier dans les espaces urbains en reconversion.

Il propose des bonnes pratiques adaptées aux enjeux identifiés collectivement lors des ateliers CO.Gov, et vise à :

- Renforcer les compétences des coordinateurs, des fondateurs et des différentes parties prenantes du lieu.
- Présenter des modèles éprouvés de transformation urbaine, de durabilité économique et de gouvernance participative.
- Alimenter les pratiques de ces hubs culturels, de ces acteurs culturels tiers avec des retours d'expériences documentés et des outils directement mobilisables.

Ce guide s'adresse aux :

- animateurs de tiers-lieux culturels, centres culturels, fab-labs, incubateurs, espaces de co-création, centres sociaux...
- professionnels de l'urbanisme, décideurs politiques, équipes techniques des collectivités locales.
- associations, collectifs de citoyens, militants locaux engagés dans la régénération urbaine.
- réseaux transnationaux et communautés de pratiques.

A. La méthodologie : Identifier les besoins et concevoir collectivement



Une approche progressive

À Marseille et à Bucarest, les partenaires ont expérimenté une méthode participative en plusieurs phases :

- Écoute et diagnostic partagé : des ateliers locaux réunissant des opérateurs de tiers-lieux, des artistes, des communautés et des habitants pour identifier les besoins, les goulets d'étranglement et les opportunités.
- Analyse des contextes : prise en compte des réalités politiques, économiques et sociales propres à chaque territoire (ex : rôle des tiers lieux post-COVID comme amortisseur social, diversité des statuts).
- Construction d'un récit commun : développement d'une vision collective pour fédérer les acteurs et poser les bases d'une gouvernance partagée.
- Identification des compétences clés pour structurer les actions locales.

Outils utilisés :

- Grilles d'analyse des besoins et des ressources locales.
- Matrices analytiques des parties prenantes (cartographie des acteurs, des rôles et des attentes).
- Protocoles de co-conception pour les projets éducatifs ou participatifs (ex : charte de gouvernance partagée).
- Cartographie des compétences que l'on retrouve chez les travailleurs et gestionnaires de tiers-lieux.

B. Sections thématiques

1. Transformation urbaine et coproduction

Les principes clés

L'adaptation des espaces doit être pensée en lien avec :

- Les besoins du territoire, identifiés par l'écoute des acteurs locaux et l'analyse des cycles d'activité.
- Le contexte institutionnel, réglementaire et politique : les alternances, les héritages historiques, les réglementations propres à chaque pays ou ville.
- La diversité socio-économique et les enjeux d'inclusion des habitants et des communautés voisines).

La transformation urbaine d'espaces industriels ou vacants en tiers-lieux repose sur une vision intégrée qui va au-delà de la simple réhabilitation matérielle. Il s'agit d'un processus vivant, à la croisée des dynamiques

sociales, culturelles et économiques. Son objectif est de régénérer les friches ou les zones urbaines abandonnées et de rendre les terrains accessibles aux initiatives citoyennes.

Ce processus doit être co-construit avec les acteurs du territoire : habitants, artistes, collectivités locales, entreprises et associations. L'enjeu est d'ancrer ces projets dans une logique d'intérêt général, en respectant les spécificités locales et en mobilisant des récits communs fédérateurs. La transformation est indissociable d'une approche territoriale qui prend en compte les contextes historiques, politiques et sociaux.

Facteurs clés de succès

- Existence d'un récit commun qui fédère les acteurs autour d'une vision partagée.
- Capacité à articuler les processus de transformation avec les réalités locales et à adapter les modèles aux contextes, sans transposition mécanique d'un cadre à l'autre.
- Dialogue permanent avec les autorités locales, prise en compte des politiques publiques (ex : labels, dispositifs de soutien à la rénovation urbaine).

La réussite de ces projets repose sur :

- La création d'un partenariat solide entre acteurs publics, privés et citoyens, permettant de croiser les

expertises et de garantir la légitimité des actions.

- Une écoute active des besoins des communautés locales, réalisée à travers des mécanismes participatifs (ateliers, diagnostics partagés, matrices d'acteurs).
- L'implication des artistes et des habitants dès les premières étapes du projet, assurant un réel ancrage dans le territoire et favorisant l'appropriation du lieu par les populations.
- L'articulation du projet avec les politiques publiques de soutien à la rénovation urbaine (ex : labels, dispositifs nationaux ou européens).

Points de vigilance et risques identifiés

- Éviter la constitution de lieux « statiques », déconnectés de leur environnement social, qui risqueraient de devenir des coquilles vides, dépourvues de sens pour les habitants.
- Prévenir la monopolisation du pouvoir de décision par un seul acteur ou une entité dominante, au risque de freiner la diversité des contributions.

- Ne pas transposer mécaniquement des modèles existants sans les adapter aux spécificités locales, afin d'éviter les incompréhensions et les blocages.

Exemples

- La Friche la Belle de Mai : modèle de réhabilitation industrielle avec une coopérative multi-sociétaire.
- Nod Makerspace : coproduction d'un espace créatif dans un ancien site industriel, avec une approche ascendante (grassroots).



Le Couvent Levat

lieu de création,
de rencontres et
de diffusion

LIEU RESSOURCE
pour la filière artistique

LIEU de FÊTE et
de PROGRAMMATION

artisan·es

LIEU de RENCONTRES
et d'EXPRESSION
pour les habitant·es

usager·es

artistes

habitant·es

public
estival

HISTOIRE
du
COUVENT

Occupé depuis
1843 par la congrégation des
Sœurs Victimes du
Sacré Cœur de Jésus

Départ volontaire
des 18 sœurs en 2016

Racheté par la ville de
Marseille lors du
Conseil Municipal du
6 février 2017

L'association
JUXTAPOZ
développe
cette cité d'artistes

pour une durée
initiale de
3 ans

Cette occupation temporaire
prendra fin en 2026

- Gardiennage
- Sécurité
- Entretien
- Maintien

APPEL à CANDIDATURE
aux artistes
Quel projet
pour
l'association ?

Concernant les espaces extérieurs du bâtiment et les jardins qui constituent un poumon vert du quartier, ceux-là ont été ouverts au public afin de répondre aux attentes des habitants du quartier, exprimées lors des concertations.

dans le quartier de la Belle de Mai,
Marseille FRANCE



Le Couvent

le DÉFI

après
2026

Fin de l'occupation temporaire

Comment garantir l'avenir des structures et artistes installés au Couvent ?



Comment préserver et valoriser le jardin, véritable poumon vert du quartier, tout en maintenant une ouverture large aux habitants ?

STRATÉGIES

Pour anticiper la fin de l'occupation temporaire et préparer l'avenir du site, plusieurs démarches ont été engagées depuis 2022 :

Réalisation d'un

DIAGNOSTIC ÉCOLOGIQUE & SOCIAL

du jardin

Pour identifier :
Les besoins
Les priorités d'action

Développement

d'USAGES COLLECTIFS

Potagers partagés

Chantiers participatifs

Repas de quartier

Événements ouverts au public

Mise en place d'une

CO-GESTION

JUXTAPOZ

Responsabilité artistique

HYDRE

Responsabilité écologique et sociale

MÉDIATION PARTICIPATION

Organiser des temps d'échanges réguliers

Encourager l'appropriation du jardin par différents publics

Associer les habitants dès la conception des projets

Expérimentations en

ÉCOLOGIE POPULAIRE

Compostage

Réduction de l'arrosage

Diversification des cultures

Pédagogie autour du vivant

Mutualisation d'outils

Les principaux partenaires impliqués dans le comité de site :

Ville de Marseille

Propriétaire du site, partenaire institutionnel et garant du cadre juridique

Juxtapoz

Gestion du bâtiment, programmation artistique et animation du Couvent

L'Hydre

Gestion du Jardin Levat, développement de projets liés à l'écologie et à la biodiversité

Habitants et collectifs du quartier

Participation aux usages du jardin, relais des besoins locaux

Associations et structures culturelles locales

Implication dans les activités et événements organisés sur le site

Le Comité de site joue un rôle clé pour l'avenir du Couvent Levat. En réunissant artistes, habitants, associations et institutions, il devient un espace de négociation et de projection collective.

C'est là que se discutent les scénarios possibles pour le site après 2026 : quelle gouvernance, quelles priorités pour le jardin, quel équilibre entre création artistique, services publics et usages citoyens.

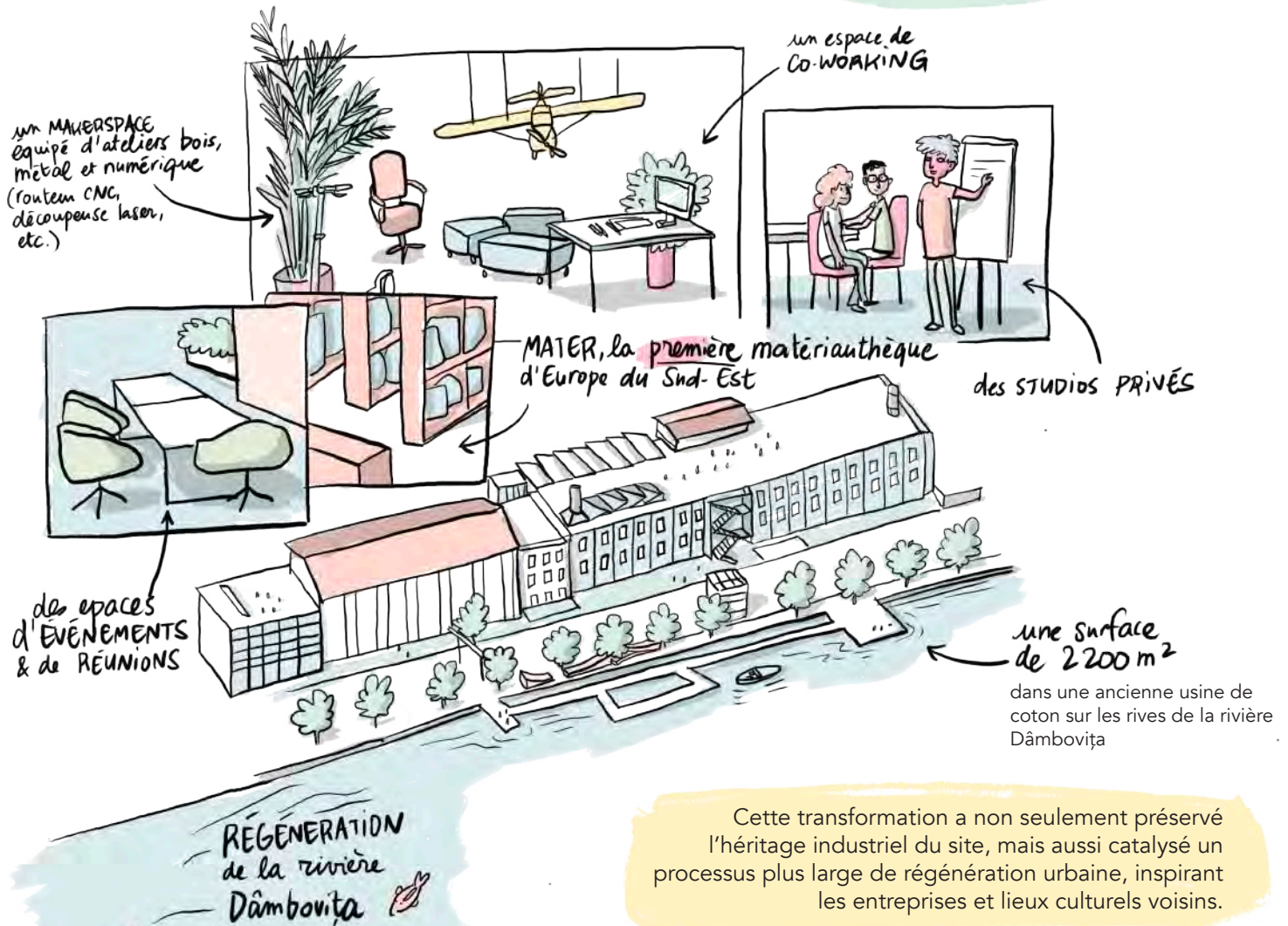


Nod Makerspace

Co-création et transformation urbaine



Favoriser un environnement urbain durable où les industries créatives peuvent se développer et jouer un rôle vital.



En collaboration avec des partenaires stratégiques, nous avons développé D mbovi a Ap  Dulce – un programme de transformation urbaine collaborative qui conçoit et teste de nouvelles manières pour la ville de se reconnecter à sa rivière.

Cette transformation a non seulement préservé l'héritage industriel du site, mais aussi catalysé un processus plus large de régénération urbaine, inspirant les entreprises et lieux culturels voisins.

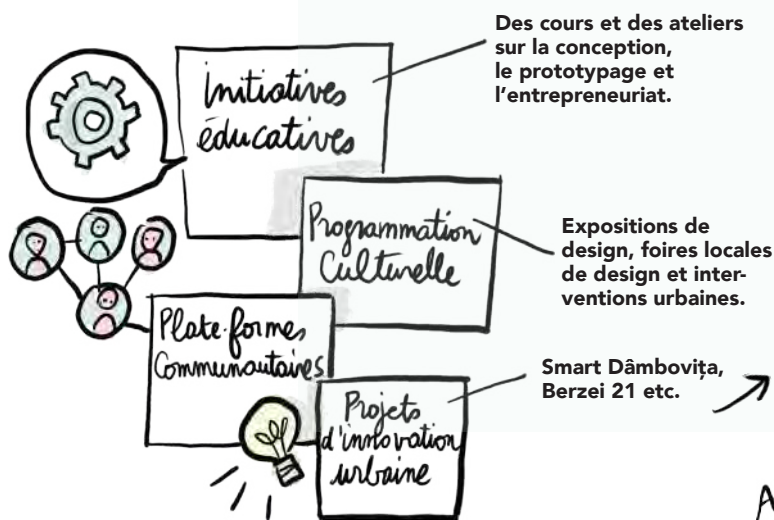




En 2015, un groupe de créatifs pluridisciplinaires a entrepris de transformer un espace industriel abandonné dans l'ancienne usine de coton de Bucarest en un tout premier makerspace en Roumanie. Après six mois de travail acharné, avec le soutien de 25 personnes et de 9 partenaires, l'espace de 650 m²

était prêt à accueillir les makers et les entrepreneurs des industries créatives - des personnes qui avaient besoin non seulement d'un espace de travail, mais aussi d'une communauté pour alimenter leur passion. Ce qui était autrefois une usine vide a repris vie, devenant un pôle prospère pour les industries créatives de Bucarest.

Le Nod Makerspace est devenu une pierre angulaire des industries créatives de Bucarest :



IMPACT sur le TISSU URBAIN

Dans ce projet d'innovation urbaine (programme DAD), grâce à la co création avec les communautés locales, le monde académique, les entreprises et institutions publiques, nous concevons et mettons en oeuvre des solutions évolutives.



ACCÈS DÉMOCRATIQUE à l'eau



INFRASTRUCTURES ÉCOLOGIQUES



Objectif : transformer Dâmbovița en un couloir bleu-vert

PROTOTYPAGE CONCRET

APPROCHE SYSTÉMIQUE

un MODÈLE de régénération urbaine durable

Rafrichit la ville

Booste la biodiversité

Favorise l'économie locale et le tissu communautaire

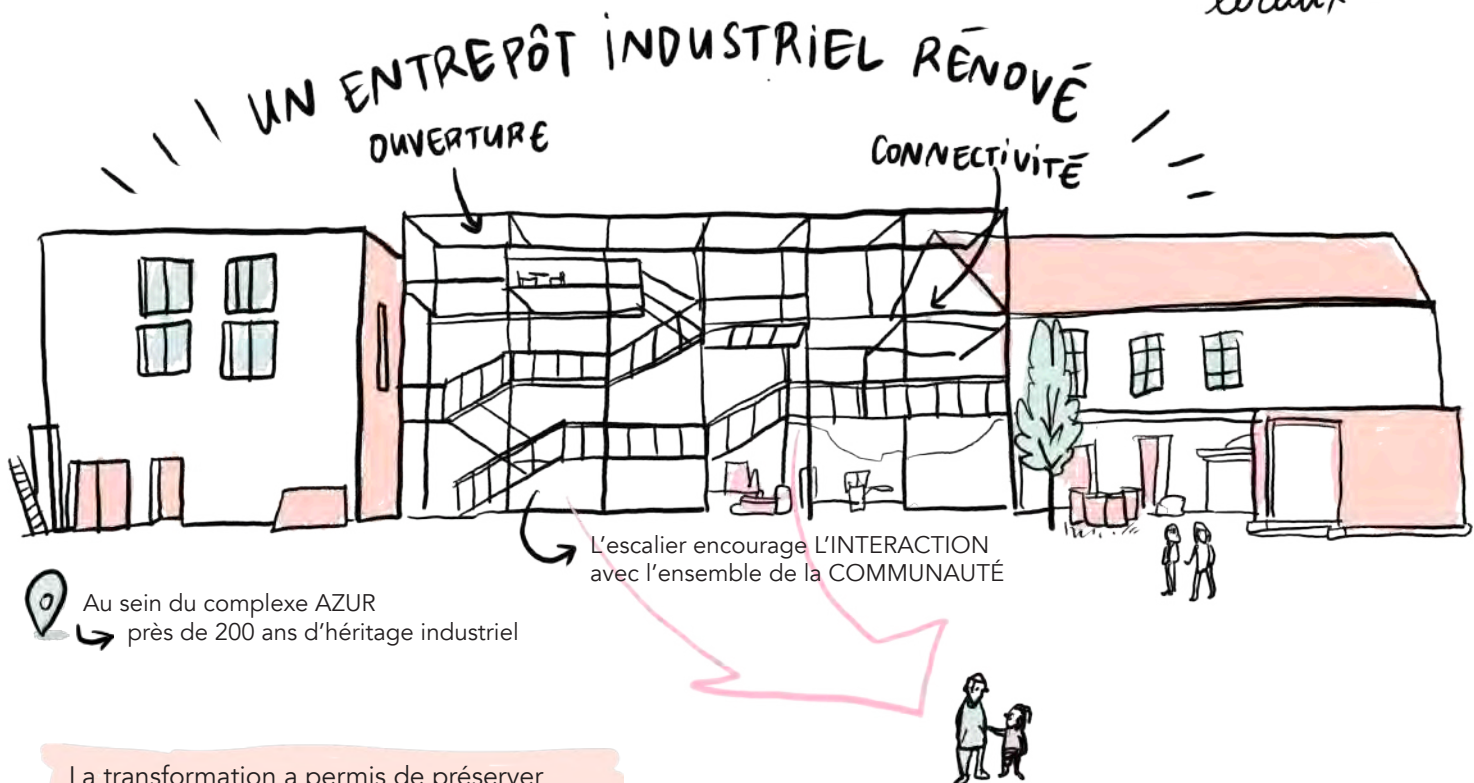


FABER Timișoara

Co-création et transformation urbaine



Revitaliser un site industriel historique en un centre culturel dynamique qui favorise la créativité, la collaboration et l'engagement de la communauté.



La transformation a permis de préserver l'essence historique du site tout en l'adaptant à un usage culturel contemporain.



LES ENTREPRENEURS LOCAUX

Ils ont fourni la vision et l'investissement initial.

L'ÉQUIPE D'ARCHITECTES (FOR)

Elle a dirigé le processus de conception et de rénovation, en veillant à ce que l'espace réponde aux besoins des professionnels de la création.

ORGANISATIONS CULTURELLES

Elles ont contribué à la programmation et à la création de contenu, enrichissant ainsi l'offre culturelle.

MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ

Ils ont participé à des ateliers et à des événements, favorisant ainsi un sentiment d'appartenance et de participation.



IMPACT sur le TISSU URBAIN

Conception OUVÈTE et événements PUBLICS

INTÉRACTION & INTÉGRATION avec le quartier environnant



Grâce à ces initiatives, FABER illustre comment la réutilisation adaptative d'espaces industriels peut conduire à une transformation urbaine durable et favoriser l'épanouissement d'une communauté créative.

2. Durabilité financière et modèles d'entreprise

Principes clés

- La gouvernance partagée ne peut exister sans un modèle économique qui soutienne la viabilité du projet, tout en respectant ses valeurs.
- La diversité des revenus est un facteur de résilience : billetterie, location d'espaces, événements, mécénat, financement public-privé.
- Les ressources financières doivent être transparentes, éthiques et alignées sur l'intérêt public du projet.

La viabilité des tiers lieux repose sur la capacité à construire un modèle économique équilibré, alliant

robustesse financière et accessibilité sociale. Ce modèle doit permettre de financer des infrastructures et des projets tout en restant fidèle aux valeurs d'inclusion, de coopération et d'intérêt général. La diversification des sources de revenus (billetterie, location, événements, partenariats) est une condition essentielle pour garantir la résilience des lieux face aux aléas économiques et politiques. La gouvernance économique des tiers lieux doit également reposer sur les principes de transparence et d'alignement sur les objectifs d'intérêt général.

Facteurs clés de succès

- Co-construction des modèles économiques avec les parties prenantes pour renforcer la confiance et l'adhésion.
 - Capacité à concilier robustesse financière et accessibilité sociale des espaces (éviter l'exclusion des publics locaux).
- Les conditions de réussite d'un modèle économique durable sont les suivantes :
- La diversification des revenus, afin de réduire les risques associés à la dépendance vis-à-vis d'un seul bailleur de fonds ou d'un seul type d'activité.

- L'intégration des modèles économiques dans les processus de co-construction, afin que les parties prenantes partagent la responsabilité des choix budgétaires et des priorités financières.
- La transparence des flux financiers et des décisions budgétaires est un fondement de la confiance.
- L'adoption d'une frugalité robuste, combinant des ressources plus légères et une solidité suffisante pour résister aux chocs externes (ex : crises économiques, changements de politiques publiques).

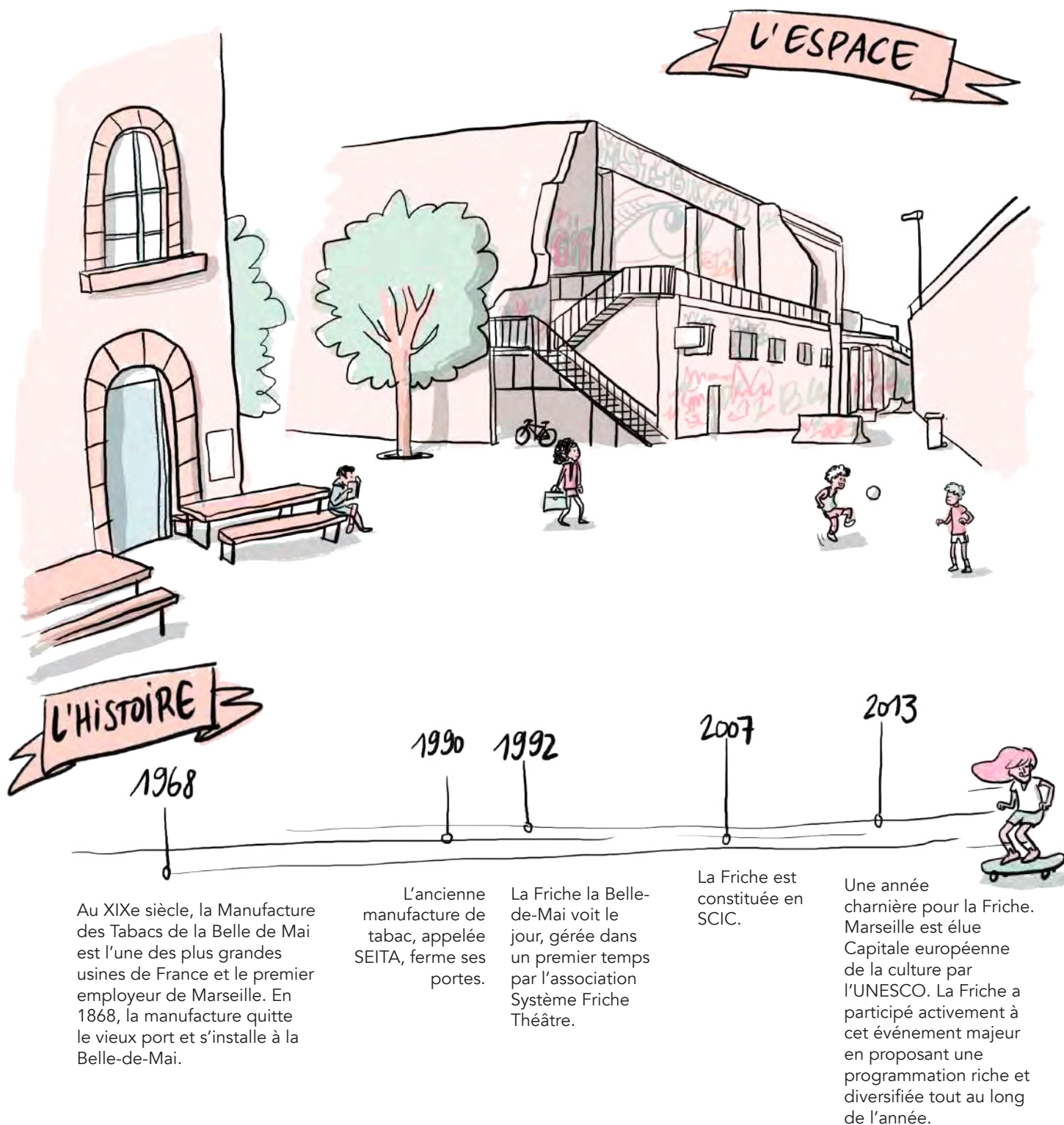
Points de vigilance et risques identifiés

- Éviter une trop grande dépendance à l'égard d'une seule source de financement, qui rendrait le projet vulnérable aux évolutions extérieures (fin des subventions, retrait des partenaires).
- Porter une attention particulière à l'origine des financements, afin de prévenir toute contradiction éthique ou dépendance politique.

- Assurer une gestion financière claire et transparente, afin de maintenir la confiance et l'engagement des parties prenantes.
- Refuser les ressources dont l'origine ou les conditions sont incompatibles avec les valeurs défendues par le tiers lieu.



La Friche la Belle de Mai



Dans la SEITA, une ancienne usine
dans la Belle de Mai, Marseille, FRANCE



**FRICHE
LA BELLE
DE MAI**

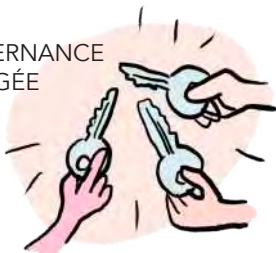
STRATÉGIES

Co-construction de modèles économiques
avec les parties prenantes :

des ESPACES de DIALOGUE



UNE
GOUVERNANCE
PARTAGÉE



Une HYBRIDATION
des RESSOURCES

Redevances



Billetterie

(etc.)

Subventions



55% COMPENSATIONS SIEG

Subventions de compensation du service
public (stables depuis 2014) :

- Ville de Marseille : 2.9M €
- DRAC: 700K €
- Région: 1M €
- Département: 360K €

24%

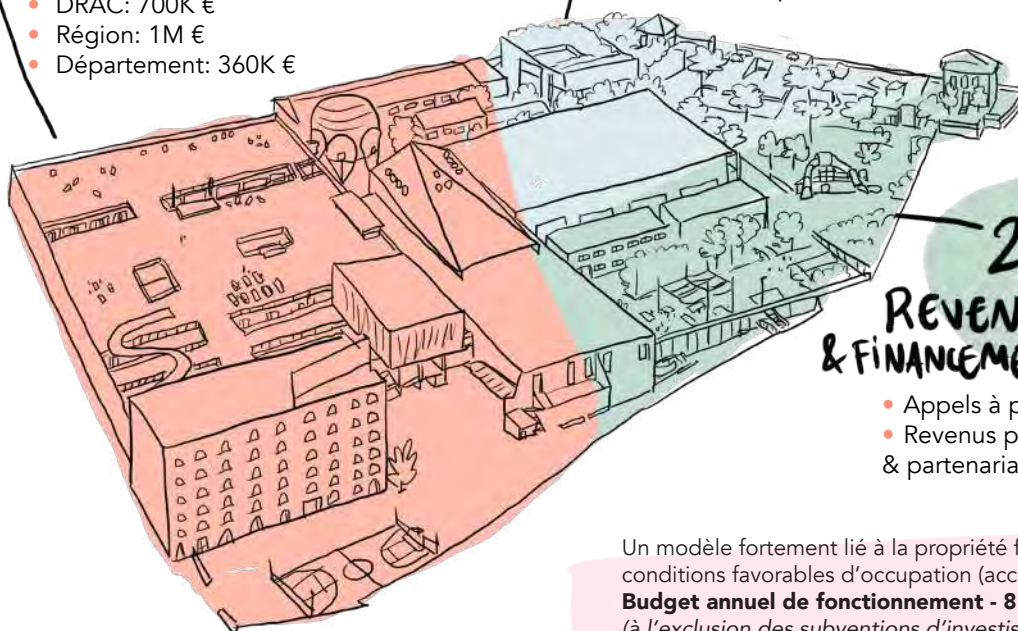
LIEU EXPLOITANT DES LIEUX

- Contributions des résidents aux coûts partagés
- Loyer de « Les Grandes Tables » (4% du chiffre d'affaires annuel de 2,2M €)
- Location d'espaces événementiels (principalement B2B)

21%

REVENUS AUTO-GÉNÉRÉS & FINANCEMENT de PROJETS

- Appels à projets publics (AAP)
- Revenus propres : billetterie & partenariats privés



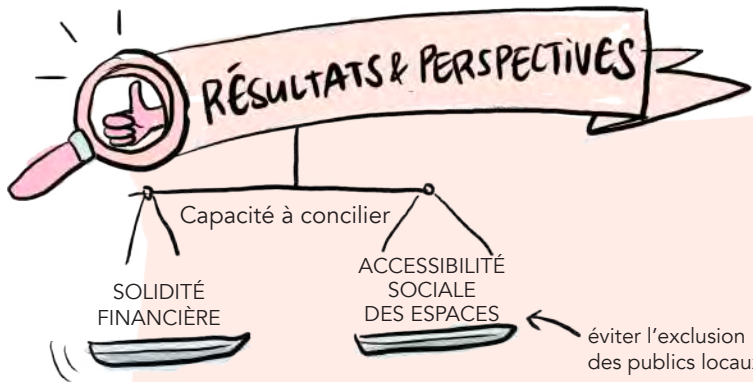
Un modèle fortement lié à la propriété foncière et aux conditions favorables d'occupation (accord SIEG).

Budget annuel de fonctionnement - 8M€

(à l'exclusion des subventions d'investissement amorties)

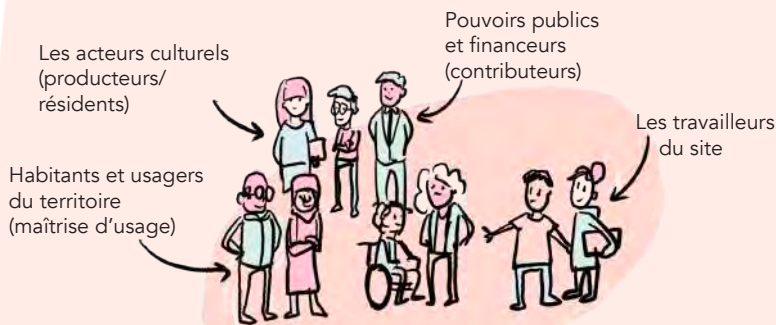
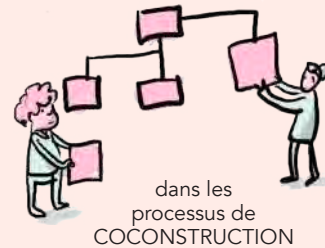
Investissements (rénovation et entretien) : principalement des subventions publiques;

Dans certains cas, les prêts sont utilisés, remboursés via des revenus provenant d'espaces rénovés.



LA DIVERSIFICATION DES REVENUS

L'intégration de MODÈLES ÉCONOMIQUES



L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES
concernées par les décisions prises lors des différentes instances de vote au sein de la coopérative

LE COLLÈGE DE GESTION DES USAGES



Garantie de la représentation des habitants du territoire dans les organes de décision

Qui définit le montant des contributions ?



Logique de soutien ++ pour les structures d'intérêt général



en matière d'affectation et d'utilisation des espaces

Le montant de la participation des habitants aux charges sur la base des critères du SIEG

TRANSPARENCE DE FLUX FINANCIERS

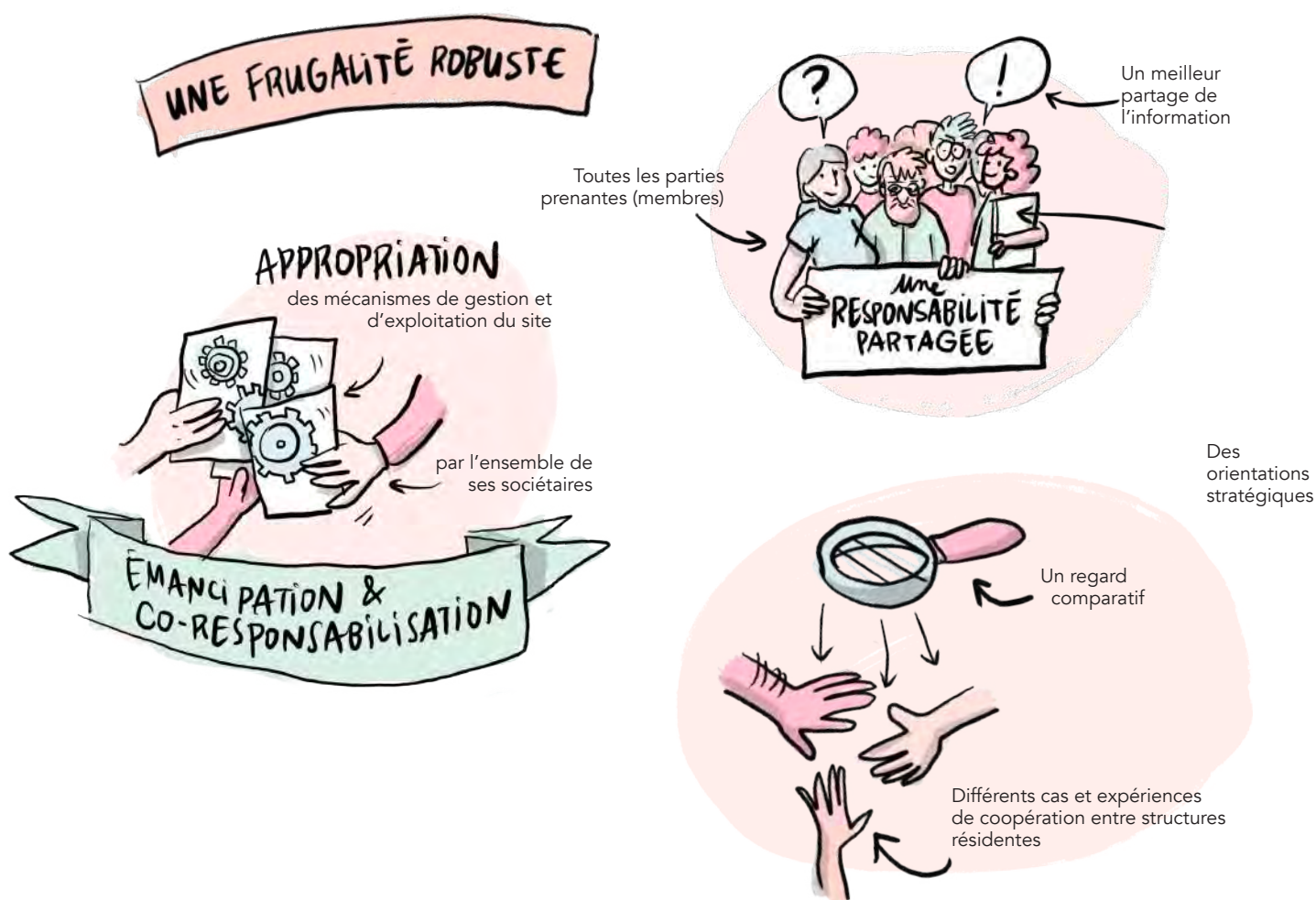


présenté au Conseil d'administration ?

L'ensemble des activités économiques de la Friche est documenté par ses administrateurs et présenté aux différentes instances de gouvernance, réunissant l'ensemble des sociétaires et leurs représentants.

Ces documents constituent un outil d'appui à la prise de décision formelle des parties prenantes au sein de ces instances.

Bien que ces supports de communication interne soient conçus pour favoriser la participation du plus grand nombre, ils ne se substituent pas aux obligations légales de la structure. Compte tenu de sa taille, la Friche fait appel à un commissaire aux comptes, chargé notamment d'établir les documents comptables réglementaires tels que le bilan et le compte de résultat.





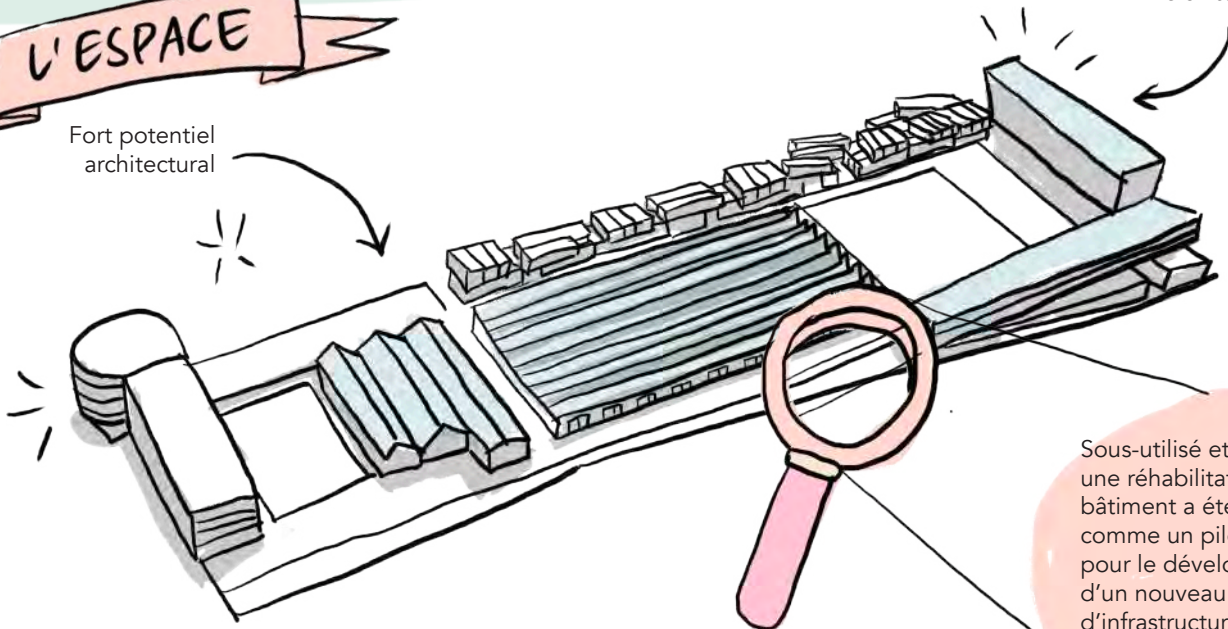
Berzei 21

Un prototype de centre culturel

L'ESPACE

Fort potentiel architectural

Visibilité publique



Sous-utilisé et nécessitant une réhabilitation, le bâtiment a été identifié comme un pilote possible pour le développement d'un nouveau type d'infrastructure culturelle participative dans la ville.

MODÈLE FINANCIER PROPOSÉ

Étapes et sources mixtes

1.

PHASE DE PRÉPARATION
Financement public et souple



FONDS MUNICIPAUX

pour la documentation de base



PROGRAMMES INTERNATIONAUX

par exemple :

- URBACT,
- Horizon Europe,
- EUI,
- Driving Urban Transition,
- New European Bauhaus



Pour la
PLANNIFICATION
PARTICIPATIVE

& L'ENGAGEMENT
COMMUNAUTAIRE



ACTIVITÉS:

- Évaluation des besoins,
- Diagnostics techniques,
- Processus de conception participative
- Activation par le biais d'interventions temporaires.



propriété de la mairie de Bucarest
située au centre de la ville



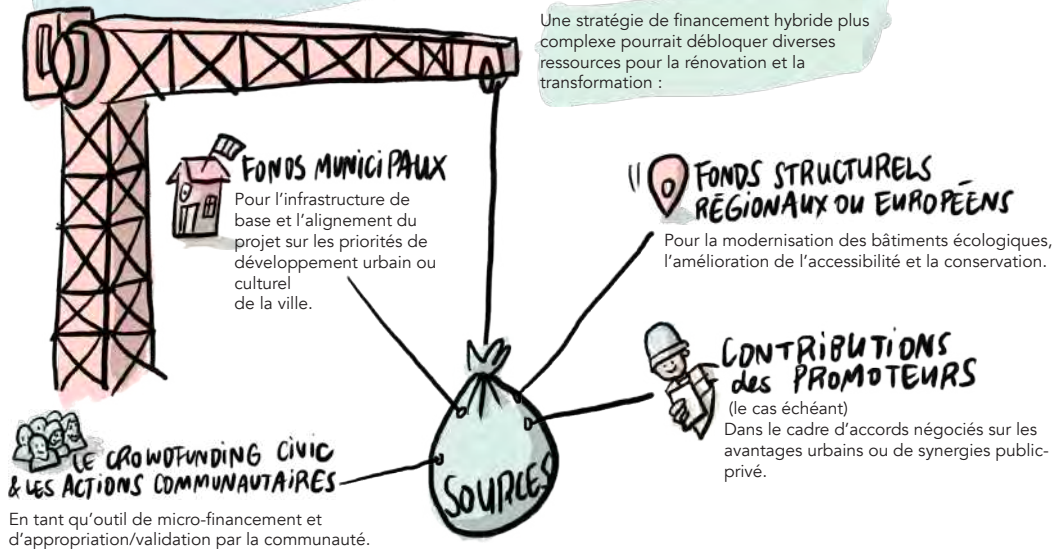
**Hai să vorbim.
Hai să facem.**

Berzei 21

2 PHASE D'INVESTISSEMENT

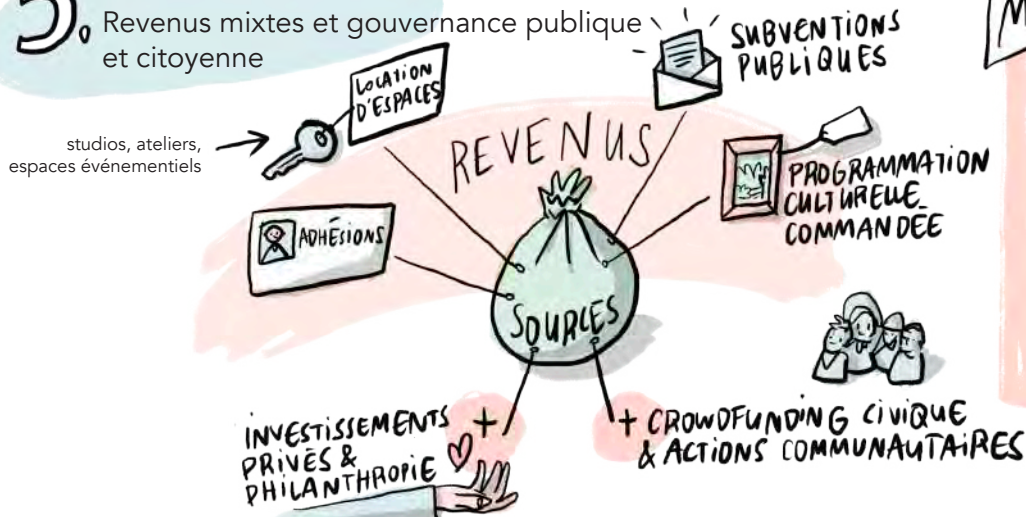
Approche stratifiée et multi-sources

Une stratégie de financement hybride plus complexe pourrait débloquer diverses ressources pour la rénovation et la transformation :



3 PHASE OPÉRATIONNELLE

Revenus mixtes et gouvernance publique et citoyenne



En provenance de fondations ou de programmes de RSE alignés sur des objectifs culturels ou d'innovation sociale.

VALEUR STRATÉGIQUE

Berzei 21 offre un banc d'essai réel pour la construction d'un modèle évolutif de régénération culturelle basé sur les biens publics, la gouvernance inclusive et le financement par couches, démontrant ainsi comment les municipalités peuvent co-développer l'innovation urbaine avec leurs citoyens.

**LE POUVOIR de TRANSFORMATION
de la CRÉATIVITÉ
en tant que moteur du
CHANGEMENT URBAIN & SOCIAL**



3. Modèles de gouvernance participative

Principes clés

- La gouvernance doit être un processus vivant et inclusif, avec des rôles et des responsabilités clairement partagés.
- Le défi consiste à garantir l'égalité des voix, quel que soit le statut : employés, membres, bénévoles, artistes, résidents.
- La gouvernance est une communauté d'apprentissage qui évolue, se remet en question et ajuste ses pratiques.

La gouvernance participative est le pilier des lieux

culturels pour garantir leurs caractéristiques d'ouverture et d'inclusion. Elle repose sur des processus partagés, qui garantissent une répartition équitable des responsabilités et des droits entre les différentes parties prenantes : employés, membres, résidents, artistes, habitants. La gouvernance est considérée comme une communauté d'apprentissage, capable de se remettre en question, de s'adapter et de se renforcer au fil du temps. Elle doit favoriser l'autonomie, la créativité et l'initiative, tout en assurant la transparence des règles et des décisions.

Facteurs clés de succès

Une gouvernance participative efficace passe par :

- La mise en place d'outils d'intelligence collective permettant la fluidité de l'information, la formulation et la compréhension partagée des décisions (chartes, matrices, outils numériques) : chartes communes, règles co-construites, mécanismes facilitant l'accès à l'information.
- Utilisation des technologies (ex. IA) pour faciliter la compréhension mutuelle, réduire les écarts de langage et garantir la circulation de l'information stratégique.

- Privilégier les processus plutôt que les procédures, afin d'éviter la rigidité et de permettre l'adaptation aux réalités changeantes.
- L'encouragement au développement des compétences collectives, où chaque acteur trouve sa place et développe sa capacité à contribuer aux décisions.
- La transparence des processus de décision, condition d'une réelle confiance entre les acteurs.

Points de vigilance

Les écueils à éviter sont nombreux :

- La gouvernance descendante ou technocratique, qui limite l'autonomie des acteurs et génère des blocages.
- Les procédures trop lourdes qui prennent le pas sur les processus vivants et freinent l'innovation.

- Une horizontalité illusoire, qui masque des hiérarchies cachées ou des déséquilibres dans l'exercice réel du pouvoir.
- L'absence de remise en cause régulière des modes de fonctionnement, qui conduit à des systèmes figés.

Les cauchemars de la gouvernance à éviter

- La gouvernance technocratique descendante prive les acteurs d'autonomie.
- Horizontalité de la façade dissimulant des hiérarchies cachées.
- Gouvernance statique, incapable de se remettre en

- question, où les procédures prennent le pas sur les processus.
- Coopération conclusive, génératrice de frustrations et de blocages.

Exemples d'actions :

- SCIC Friche la Belle de Mai : gouvernance multi-entreprises, modèle d'appropriation partagée
- Nod Makerspace : gouvernance hybride par projets, intégrant différents partenaires et un dialogue permanent avec les acteurs publics et privés.



La cité des Arts de la Rue

Installée depuis
la fin des années

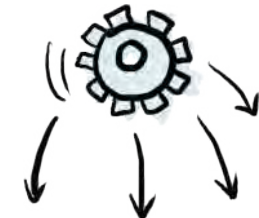


Inauguration
en 2013

L'ESPACE

coordonnées par
LIEUX PUBLICS

Centre national et centre européen de
création en espace public



10 STRUCTURES
RÉSIDENTES

Laboratoire
artistique

Création
in situ

dédié aux
ARTS DE LA RUE et
de L'ESPACE PUBLIC

1998

2013

2022

2025

Création de l'Association
pour la Cité des Arts de
la Rue (ApCAR), structure
principale du projet

Inauguration du site
transformé (ancien moulin à
huile) en « Cité », accueillant
une douzaine de structures

Fusion de l'ApCAR avec
Lieux Publics, qui devient
l'entité pilote de la Cité

Obtention d'un bail
emphytéotique de
25 ans à 1€
symbolique, renforçant
l'ancrage juridique
du projet



STRATÉGIES

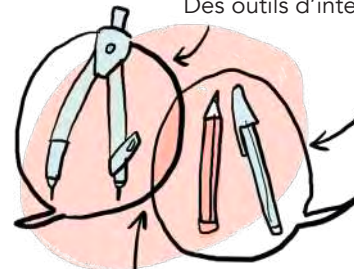
UN PROCESSUS VIVANT & INCLUSIF



Des rôles et des
responsabilités
clairement partagés



Des outils d'intelligence collective



permettant une
circulation fluide
de l'information

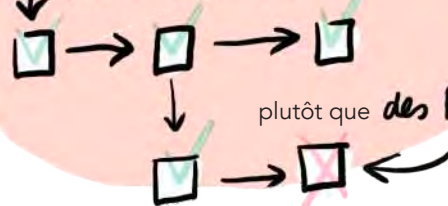
et une compréhension
commune des enjeux

LA GOUVERNANCE



Une
communauté
d'apprentissage
qui évolue, se remet
en question et ajuste ses
pratiques

des PROCESSUS



plutôt que des PROCÉDURES

Encourager le
développement
de compétences
collectives

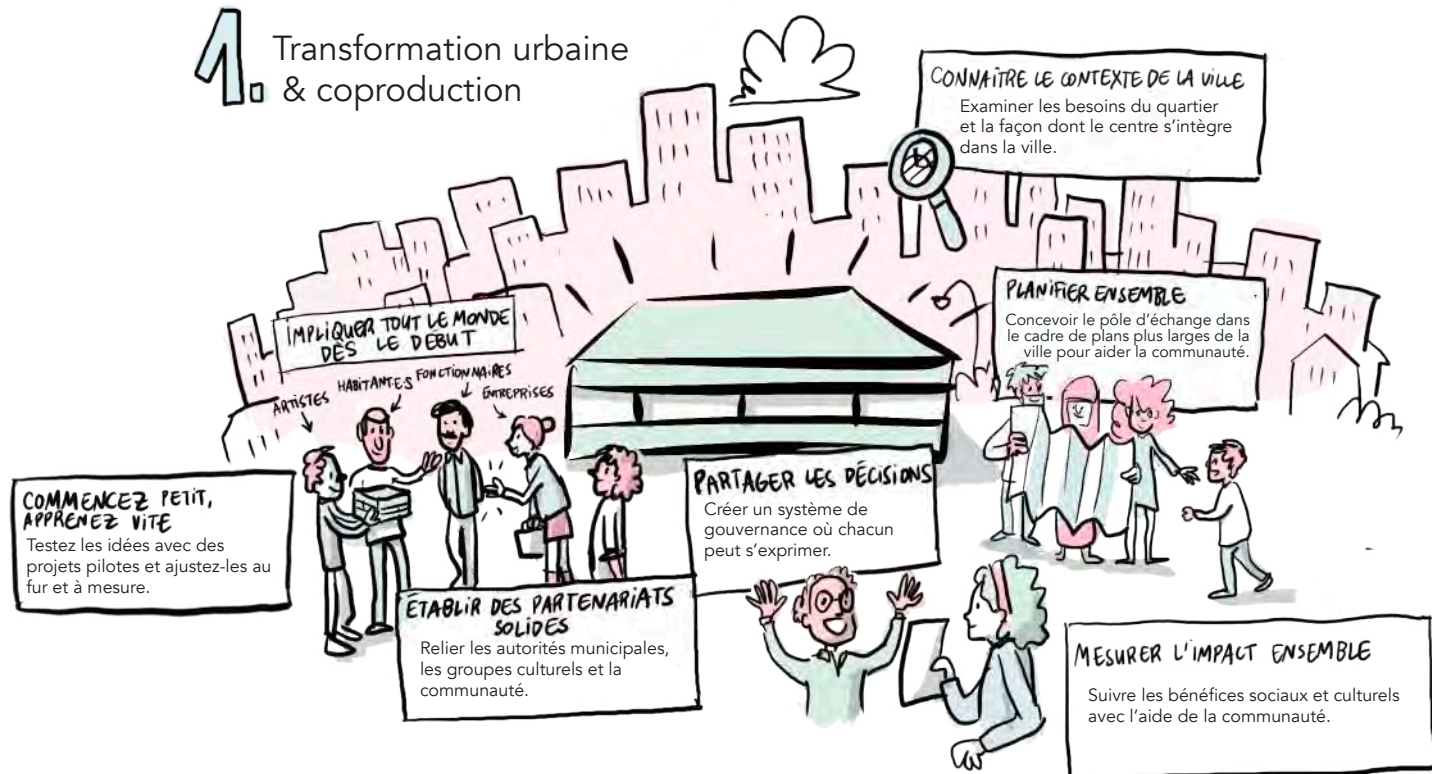


Transparence des

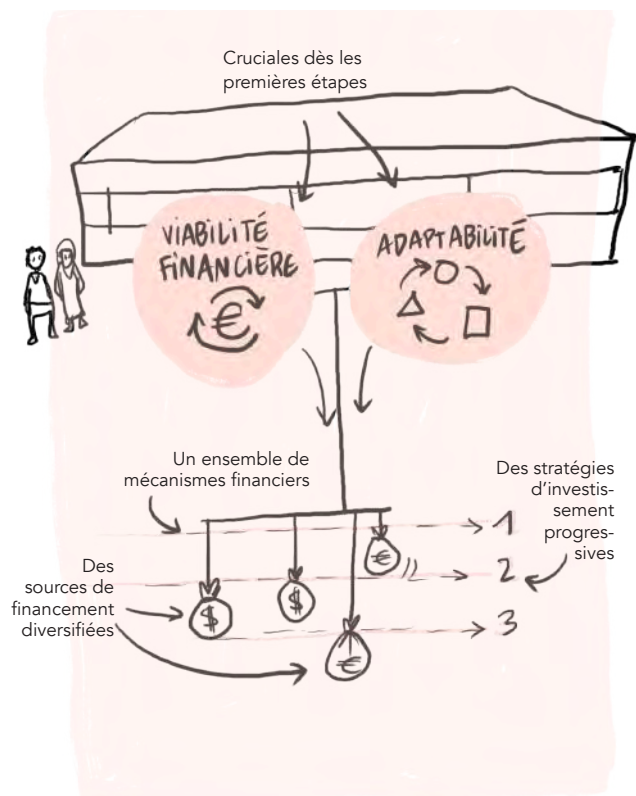


C. Recommandations pour les nouveaux tiers-lieux

1. Transformation urbaine & coproduction



2. Principales considérations financières lors de la mise en place d'un nouveau centre culturel



A. Élaborer une stratégie financière progressive

Un plan financier solide doit refléter les trois principales étapes du développement :

1. PHASE DE PRÉPARATION

Elle comprend l'évaluation des besoins, les consultations publiques, les processus participatifs, la documentation technique et les études de faisabilité. À ce stade, le financement est souvent moins risqué et peut provenir de subventions publiques, de fonds d'amorçage ou d'un soutien de base.

2. PHASE D'INVESTISSEMENT

Couvre la rénovation, la construction ou la transformation de l'espace physique. Cette phase nécessite souvent un capital plus important et peut combiner des fonds publics pour les infrastructures, des investissements privés ou des subventions ciblées pour la culture et la régénération.

3. PHASE D'EXPLOITATION

Elle se concentre sur la gestion quotidienne, la programmation, l'engagement de la communauté et l'entretien courant. Les sources de revenus doivent être diversifiées pour assurer la viabilité à long terme, en combinant la vente de billets, la location, les adhésions, les partenariats et le financement public-privé.

B. Utiliser une combinaison de mécanismes de financement

Les centres culturels qui réussissent s'appuient généralement sur un financement mixte qui comprend :



INVESTISSEMENT PRIVÉ

Par le biais du mécénat d'entreprise, de fondations ou d'investisseurs à impact social.



PROGRAMMES EUROPÉENS & INTERNATIONAUX (le cas échéant)

Cibler les flux de financement de l'innovation culturelle et urbaine tels que Horizon Europe, Europe créative, FEDER, ou d'autres programmes thématiques liés à l'inclusion, à la durabilité ou aux industries créatives.



DES SUBVENTIONS PUBLIQUES

Programmes locaux, régionaux, nationaux ou internationaux qui soutiennent le développement urbain, l'innovation culturelle, l'éducation ou les objectifs environnementaux.



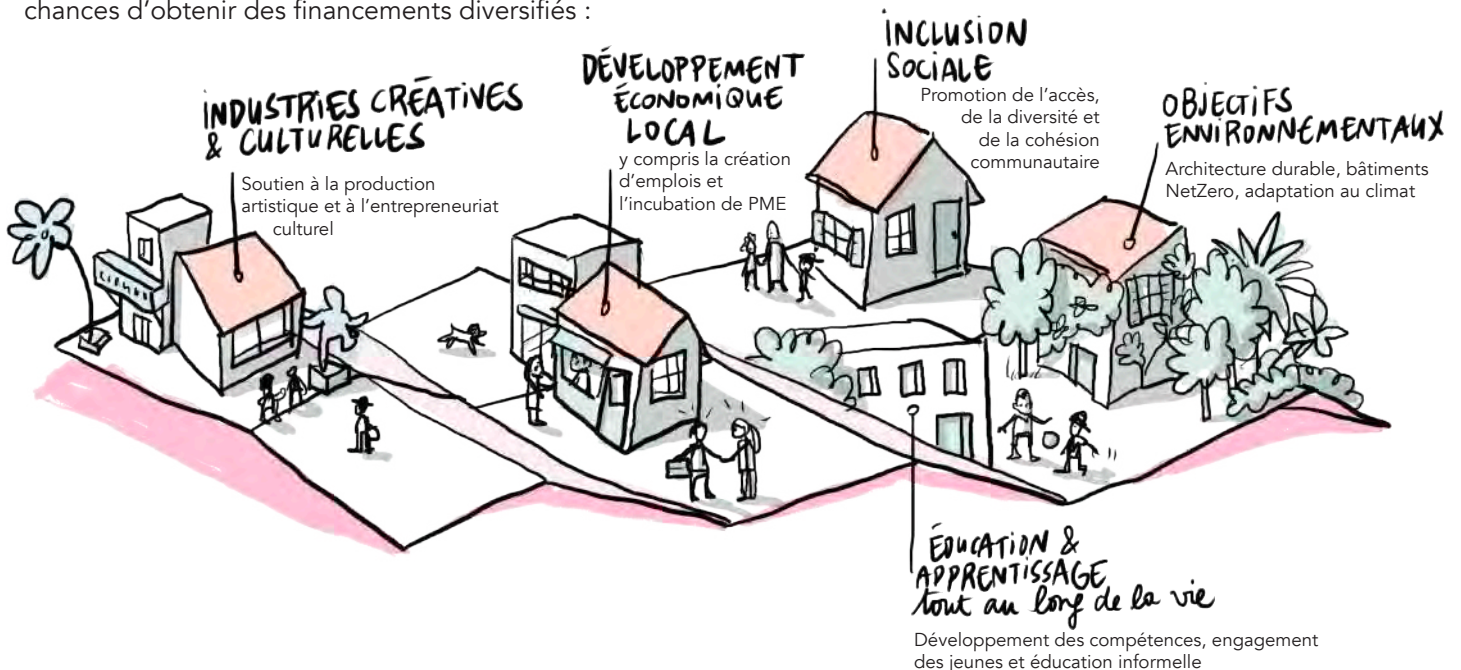
PHILANTHROPIE & CROWDFUNDING CIVIQUE

La collecte de fonds soutenue par la communauté contribue à renforcer l'appropriation locale et la visibilité publique. Elle peut également valider la pertinence du projet dès les premières étapes.



C. Prendre en compte l'impact global pour débloquer des financements intersectoriels

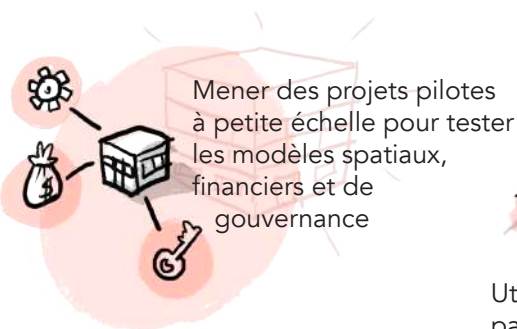
La cartographie de l'impact potentiel du pôle culturel dans de multiples domaines augmente les chances d'obtenir des financements diversifiés :



Le fait de présenter le projet comme une initiative transversale plutôt que comme une initiative purement culturelle peut ouvrir de nouvelles portes à un financement multisectoriel.

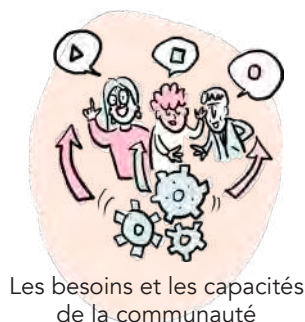
D. *Tester les modèles par des actions pilotes*

Avant de passer à l'échelle supérieure, il est conseillé de :



E. *Inventorier les ressources et les parties prenantes existantes*

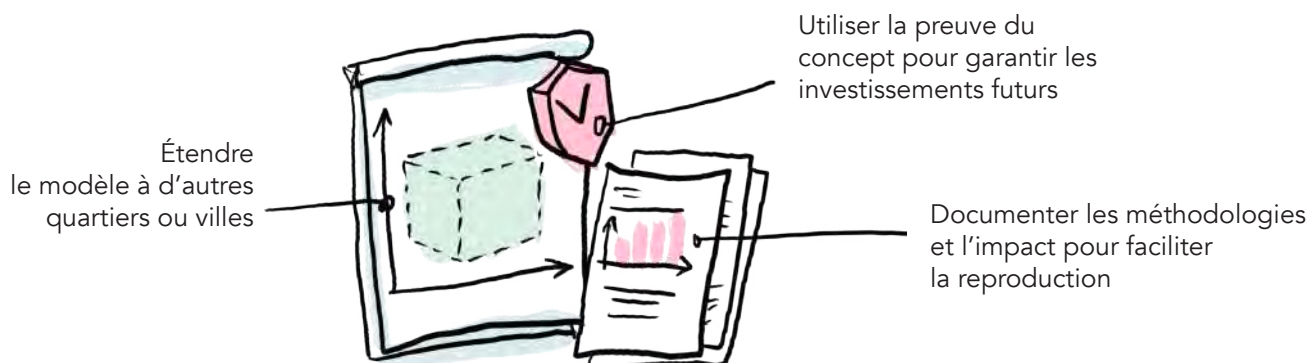
Cartographier et évaluer :



Cela permet de réduire les doublons et de s'aligner sur les stratégies ou les plans de développement actuels.

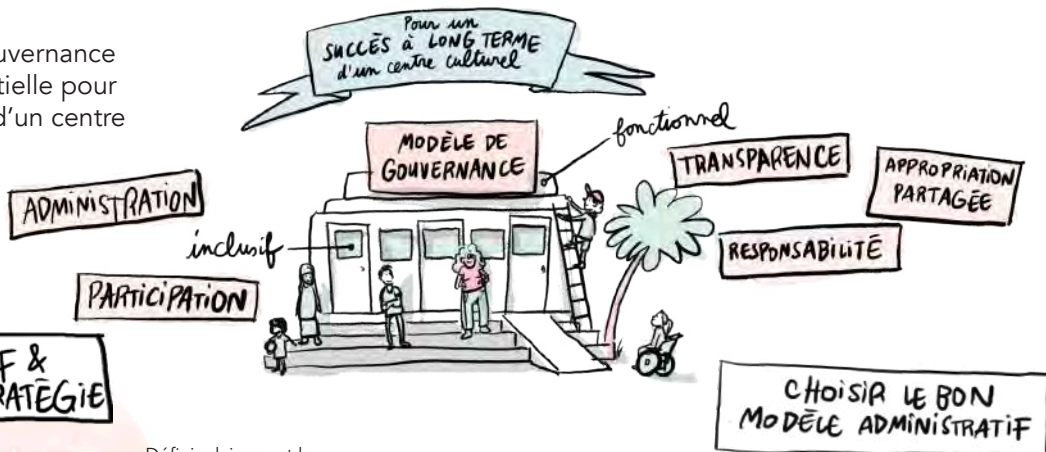
F. *Construire un modèle évolutif et reproductible*

Concevez votre centre culturel non pas comme un projet unique, mais comme un prototype. Cela permet de :



3. Gouvernance - Principes clés et étapes pratiques

La création d'un modèle de gouvernance fonctionnel et inclusif est essentielle pour assurer le succès à long terme d'un centre culturel.



DÉFINIR L'OBJECTIF & S'ALIGNER SUR LA STRATÉGIE

S'aligner sur les stratégies et les objectifs existants en matière d'urbanisme, de culture et de développement durable



Définir clairement la mission, les fonctions et les valeurs de l'espace dès le départ



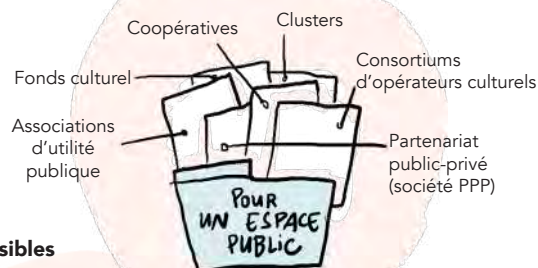
Utiliser les données, la cartographie des parties prenantes et les consultations pour ancrer le modèle de gouvernance dans les besoins réels



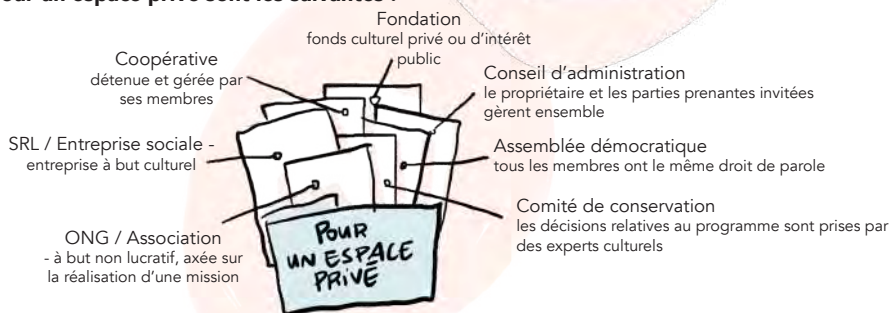
Mais chaque structure a des implications juridiques et opérationnelles.

Il n'existe pas de solution unique.

Les structures possibles pour un espace public sont les suivantes :



Les structures intéressantes possibles pour un espace privé sont les suivantes :



Transparence dans la prise de décision



Mécanismes de direction (processus de prise de décision - conseils, etc.)

Capacité à recevoir des financements publics/privés



ASSURER LA PARTICIPATION & ÉVITER L'EXCLUSION

Impliquer les communautés dès le début et de manière continue dans la définition :



Mettre en place des mécanismes de :

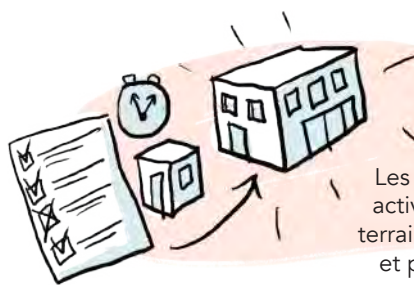
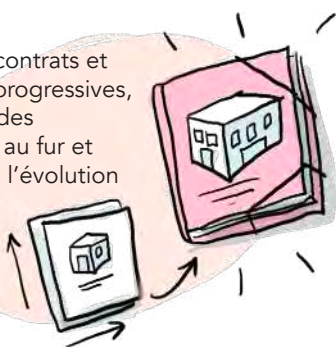


Donner la priorité à l'accessibilité et à l'équité : inclure activement les groupes marginaux, les jeunes créateurs, les résidents locaux.

Conseils consultatifs, forums ouverts, budget participatif, etc.

PRÉVOIR UNE MISE EN ŒUVRE ADAPTATIVE & PROGRESSIVE

Utiliser des contrats et des étapes progressives, permettant des ajustements au fur et à mesure de l'évolution du projet



Les utilisations temporaires et les activités pilotes peuvent servir de terrains d'essai pour la gouvernance et permettre d'affiner le modèle au fil du temps



Permettre la participation au cours de la planification sans exclure les acteurs des possibilités de mise en œuvre



Ancrage institutionnel et légitimité

Maintenir un dialogue permanent avec tous les services concernés de l'administration publique et centrale.

INDICATEURS DE RÉUSSITE AU DELÀ DU FINANCEMENT

Pour évaluer la gouvernance et l'impact, utiliser des indicateurs qualitatifs et quantitatifs :



CULTURELS

nombre et diversité des événements, productions artistiques, partenariats



SOCIAUX

taux de participation, inclusion des groupes vulnérables, enquêtes de satisfaction



ENVIRONNEMENTAUX

pratiques circulaires, efficacité énergétique, accès aux transports durables



INSTITUTIONNELS

diversité des parties prenantes, transparence des décisions, stabilité de la gouvernance



Principaux enseignements

- La gouvernance est un processus et non une structure fixe - à concevoir avec la communauté.
- Définissez clairement les rôles, les responsabilités et les règles de prise de décision.
- Permettre au modèle d'évoluer en fonction des opportunités et des défis.
- Veiller à la clarté juridique, à la légitimité publique et à l'alignement sur les cadres stratégiques.

Possible structures for a public-owned space include:

MODÈLE	CARACTÉRISTIQUES	POTENTIEL PARTICIPATIF	IDÉAL POUR
Association des services publics	Entité à but non lucratif reconnue pour servir l'intérêt public ; éligible au soutien et au financement publics	Modéré à élevé (peut inclure des conseils communautaires, des adhésions libres)	Missions culturelles ou éducatives à long terme ; cadres opérationnels stables
Fonds culturel	Organisme indépendant détenant et gérant des actifs (espaces, programmes, fonds) à des fins culturelles	Élevé, s'il est dirigé par un conseil diversifié de parties prenantes	Sauvegarde à long terme des biens culturels, propriété de plusieurs parties prenantes
Coopérative	Propriété démocratique des membres (par exemple, artistes, résidents, travailleurs culturels) ; modèle de partage des bénéfices possible	Très élevé (ex : un membre = une voix)	Espaces autogérés, production culturelle locale, modèles d'économie sociale
Cluster	Un réseau flexible d'organisations créatives et culturelles collaborant autour d'objectifs commun	Élevé, en particulier pour la programmation et l'innovation	Co-crédation de contenu culturel, projets conjoints, apprentissage par les pairs
Consortium d'opérateurs culturels	Groupement formel ou informel d'acteurs culturels gérant un espace ou un programme commun	Élevé, si le pouvoir est équitablement réparti	Gestion d'un espace partagé, programmation tournante, alliances de petites organisations
Partenariat public-privé (société PPP)	Entreprise commune entre la municipalité et des acteurs privés/civiques avec des rôles et des risques définis	Modéré, en fonction du contrat	Investissements à grande échelle, projets d'infrastructure lourds, intérêt public à long terme
Fondation ou fondation communautaire	Organisme juridiquement indépendant dont les actifs et la mission sont définis par des statuts ; dirigé par le conseil d'administration	Modéré à élevé (en fonction de la structure de gouvernance)	Collecte de fonds, distribution de subventions, gestion à long terme avec autonomie financière
Opérateur municipal avec contrôle civique	Entreprise ou institution publique dotée d'un conseil consultatif civique ou d'un conseil des parties prenantes	Modéré (en fonction de l'engagement en faveur de l'inclusion)	Assurer le contrôle public tout en intégrant l'apport des citoyens dans les opérations

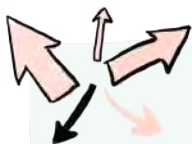
Compétences clés

Les ateliers du projet CO.Gov ont permis aux acteurs culturels, aux décideurs publics, aux coordinateurs de lieux et aux partenaires européens de développer un ensemble de compétences clés, liées à la gouvernance partagée, à la transformation urbaine et à la durabilité



Compétences en matière de diagnostic territorial et d'analyse partagée

- Savoir identifier les besoins spécifiques d'un territoire : écouter les acteurs locaux, analyser les besoins des communautés et des espaces, prendre en compte la saisonnalité des activités, les héritages politiques et les spécificités locales.
- Forger des liens solides avec les habitants, les quartiers, les communautés et les institutions.
- Évaluer et améliorer l'impact social (diversité, inclusion, cohésion locale).
- Capacité à interpréter collectivement des questions complexes : formulation partagée des opportunités, des défis, des intérêts publics et des règles du jeu.
- Maîtrise des outils d'analyse collective : utilisation des matrices d'acteurs, des grilles de lecture des ressources et des besoins.
- Activer la coopération multi-échelle (équipe, site, territoire, réseau).



Compétences en matière d'animation de la coopération et de gestion des dynamiques collectives

- La capacité à développer un «récit commun» qui soutient la cohésion et l'engagement des acteurs dans des projets collectifs.
- Savoir activer et gérer des coopérations multi-échelles : capacité à articuler les logiques internes des équipes, des structures partenaires et du territoire).
- Savoir anticiper et prévenir les dérives : identification des risques liés à une gouvernance descendante, à des horizontalités artificielles, ou à des processus qui se figeraient dans des procédures stériles.



Compétences en matière d'éthique et de responsabilité sociale

- Savoir questionner l'origine des financements et leur compatibilité avec l'intérêt général.
- Anticiper et gérer les effets d'un environnement externe complexe ou hostile.

des tiers lieux. Ces compétences ont émergé à travers les échanges, les analyses collectives et les outils mobilisés lors des sessions.

Gouvernance partagée et compétences en intelligence collective



Objectif : Concevoir et gérer une gouvernance équitable, évolutive et ancrée dans les réalités des statuts et des territoires.

- Savoir concevoir des règles communes : capacité à co-construire des chartes, des principes de fonctionnement et des processus de décision inclusifs.
- Maîtriser les techniques de circulation et de reformulation de l'information : apprendre les leviers de la transparence, de la confiance et de la compréhension mutuelle, avec l'exploration des usages possibles des outils numériques et de l'IA.
- Développer des processus de gouvernance vivants : capacité à concevoir des modèles évolutifs, frugaux et robustes, adaptés à des contextes changeants et à une coopération élargie.
- Identifier, valoriser et articuler la diversité des statuts (cols blancs/cols bleus, membres, artistes, professionnels).
- Assurer l'égalité des voix et le partage des responsabilités au sein de la coopération.
- Mettre en œuvre des processus vivants, flexibles et adaptés, en évitant les procédures rigides.
- Utiliser la gouvernance comme un espace d'apprentissage collectif et de réinterprétation permanente.

Les compétences en communication sont très étroitement liées à la gestion des coopérations ; elles permettent de :

- Développer des outils de rationalisation de l'information (chartes, matrices, solutions numériques).
- Expérimenter des dispositifs innovants (y compris l'IA) pour réduire les asymétries et favoriser l'inclusion.
- Construire et porter un récit commun fédérateur au service de la coopération.

The Skills Matrix

THÈME	COMPÉTENCE DÉVELOPPÉE	ACTEURS PRINCIPALEMENT CONCERNÉS
Diagnostic et analyse territoriale	<p>Identifier les besoins des territoires en fonction des acteurs locaux et des réalités sociopolitiques</p> <p>Co-interpréter collectivement les enjeux (opportunités, défis, règles, intérêt public)</p> <p>Utiliser des outils d'analyse collective (matrices d'acteurs, grilles de besoins/ressources)</p>	<p>Acteurs culturels, coordinateurs de tiers-lieux, décideurs locaux</p> <p>Partenaires publics/privés, ONG, collectifs de citoyens</p> <p>Coordinateurs de projets, techniciens des collectivités locales</p>
Gouvernance partagée et intelligence collective	<p>Concevoir des règles communes et des chartes partagées</p> <p>Développer des processus de décision transparents et inclusifs</p> <p>S'approprier des outils d'intelligence collective (numérique, IA) pour fluidifier l'information</p> <p>Mettre en place des processus vivants et évolutifs plutôt que des procédures rigides</p>	<p>Adhérents, responsables, membres des conseils de gouvernance</p> <p>Toute personne impliquée dans la gouvernance</p> <p>Facilitateurs de tiers-lieux, gestionnaires de la coopération</p> <p>Acteurs culturels, gestionnaires de structures</p>
Facilitation de la coopération	<p>Développer un récit commun pour fédérer les coopérations</p> <p>Activer la coopération à plusieurs échelles : équipe, structure, territoire, réseau</p> <p>Prévenir les dérives (centralisation, horizontalité illusoire, gel des processus).</p>	<p>Facilitateurs, médiateurs, gestionnaires de lieux</p> <p>Coordinateurs, décideurs, têtes de réseaux</p> <p>Responsables de gouvernance, collectifs engagés</p>
Éthique et responsabilité sociale	<p>Interroger les financements au regard de l'éthique et de l'intérêt général</p> <p>Évaluer les impacts sociaux des projets (diversité, lien avec les quartiers, inclusion)</p>	<p>Responsables financiers, responsables de partenariats</p> <p>Acteurs culturels, décideurs publics, coordinateurs de tiers-lieux</p>

Skills Matrix #2

DIMENSION/THÈME	COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES	PUBLIC CIBLES, ACTEURS
Gouvernance partagée et inclusive	<p>Identifier, valoriser et articuler la diversité des statuts (cols blancs/cols bleus, membres, artistes, professionnels)</p> <p>Assurer l'égalité des voix et le partage des responsabilités au sein de la coopération</p> <p>Mettre en place des processus vivants, souples et adaptés, en évitant les procédures rigides</p> <p>Concevoir la gouvernance comme un espace d'apprentissage collectif et de réinterprétation permanente</p>	<p>Acteurs culturels, gestionnaires, coordinateurs, décideurs publics</p> <p>Membres de la gouvernance, membres, responsables institutionnels</p> <p>Acteurs culturels, responsables de structures, coordinateurs</p> <p>Gestionnaires de tiers-lieux, animateurs, membres du conseil d'administration</p>
Communication, information et outils	<p>Développer des outils pour fluidifier l'information (chartes, matrices, solutions numériques)</p> <p>Expérimenter des dispositifs innovants (y compris l'IA) pour réduire les asymétries et favoriser l'inclusion</p> <p>Construire et porter un récit commun fédérateur au service de la coopération</p>	<p>Facilitateurs de la gouvernance, coordinateurs techniques, acteurs culturels</p> <p>Techniciens, médiateurs, gestionnaires de tiers-lieux</p> <p>Facilitateurs de tiers-lieux, responsables de la communication, coordinateurs</p>
Ancrage territorial et impact social	<p>Tisser des liens forts avec les habitants, les quartiers, les collectivités et les institutions</p> <p>Évaluer et renforcer l'impact social (diversité, inclusion, cohésion locale)</p> <p>Activer la coopération à plusieurs échelles (équipe, site, territoire, réseau)</p>	<p>Acteurs culturels, autorités locales, urbanistes</p> <p>Gestionnaires d'évaluation, réseaux de partenaires</p> <p>Coordinateurs, décideurs, têtes de réseaux</p>
Ethique, résilience et responsabilité	<p>Interroger l'éthique des financements et des partenariats pour garantir l'intérêt général</p> <p>Anticiper et gérer les effets d'un environnement externe complexe ou hostile</p> <p>Reconnaître et soutenir le rôle des tiers-lieux comme leviers de résilience sociale et culturelle</p>	<p>Gestionnaires financiers, porteurs de projets</p> <p>Décideurs, managers, membres de la gouvernance</p> <p>Responsables institutionnels, partenaires publics, réseaux nationaux/européens</p>

ANNEXES

Rêves de gouvernance

Les participants aux ateliers menés dans le cadre de cette étude ont exprimé des aspirations communes en matière de gouvernance :

- Partagée et inclusive : où chaque personne, indépendamment de sa fonction ou de son statut, a une voix réelle et peut exercer un pouvoir de représentation ou de décision.
- Frugale et robuste : une gouvernance légère dans ses moyens (évitant le poids de structures inutiles) mais solide dans ses principes et sa capacité à résister aux défis.
- Évolutive et ouverte : une gouvernance qui se réinterprète en permanence, s'adapte aux changements et aux contextes, sans dogmatisme.

- Facilitateur d'initiatives : qui encourage l'autonomie, la créativité et l'initiative des membres du collectif.
- Processuelle plutôt que procédurale : qui privilégie les dynamiques vivantes et la co-construction à la conformité rigide à des règles figées.
- Juste et équitable : qui tend vers une réelle égalité de parole et de statut, avec un exercice de réflexion et d'écoute active.
- Connectée au territoire : qui agit en étroite collaboration avec les quartiers, les habitants, les acteurs locaux et les institutions.
- École de la coopération : où la gouvernance devient un espace d'apprentissage collectif, et non l'affaire d'une seule personne.

Les cauchemars de la gouvernance

Les dangers ou dérives redoutés par les participants :

- Une gouvernance descendante et technocratique, privant les acteurs de leur autonomie et de leur pouvoir d'agir.
- Des lieux statiques, sans dynamique, sans innovation et sans impact réel sur le territoire.
- La domination des procédures sur les processus, avec une perte de sens et un éloignement des réalités vécues par les membres.
- Une coopération enfermante, qui bride les initiatives et génère des frustrations au lieu de favoriser l'ouverture et l'émancipation.
- Une horizontalité illusoire, masquant des hiérarchies cachées ou des inégalités de fait.

- L'absence de remise en question, qui conduit à une gouvernance rigide incapable de s'adapter aux évolutions du contexte.
- Le poids des non-dits, des incompréhensions non exprimées qui nuisent à la qualité des relations et des décisions collectives.
- L'absence d'espaces de non-mixité alors qu'ils sont nécessaires pour libérer certaines paroles ou renforcer certains groupes.
- Des évolutions politiques hostiles, qui freinent la coopération et la liberté d'association.
- La confiscation du pouvoir par une entité ou un groupe, au détriment de tous les acteurs impliqués dans la coopération.
- La privation de la liberté de coopérer, de s'associer, de construire ensemble.

GLOSSAIRE DES TERMES

Actif ou bâtiment sous-utilisé	Ressource ou structure non exploitée à plein potentiel; opportunité de réaménagement, reconversion ou revitalisation.
Action pilote / Projet pilote	Initiative expérimentale à petite échelle visant à tester une idée, une méthodologie ou un modèle de gouvernance avant une mise en œuvre plus large. Permet d'évaluer l'impact et d'ajuster les stratégies grâce à la participation de la communauté.
Arbitrage partagé / Délibération collective	Processus de décision collaborative où plusieurs parties prenantes (institutions, organisations, communautés, acteurs locaux) analysent ensemble les options et définissent, par consensus, les priorités d'un projet. Garantit transparence, équilibre et co-responsabilité dans la gouvernance.
Bénéficiaire	Personne, groupe ou organisation bénéficiant directement des services d'un hub.
Creative Industries	Sectors relying on creativity, skill, and talent to generate cultural, economic, and social value (e.g. advertising, architecture, design, fashion, film, music, publishing, software, television, visual arts).
Besoins territoriaux	Ensemble des besoins, priorités et défis propres à un territoire, identifiés à travers l'analyse du contexte local et le dialogue avec les acteurs du territoire.
Co-créalion	Processus collaboratif de conception, développement et mise en œuvre entre artistes, citoyens, institutions ou communautés.
Co-production	Processus collaboratif où plusieurs acteurs partagent la réalisation concrète d'un projet, les ressources et les résultats.
Gouvernance	Système de règles, pratiques et processus qui dirigent un hub; définit les rôles, la prise de décision et la redevabilité.
Hub culturel et/ou créatif / Tiers-lieu	Un environnement hybride qui combine travail, loisirs et vie communautaire — transformant des espaces urbains sous-utilisés en lieux d'expression culturelle, de collaboration et d'expérimentation. Ces espaces servent également de plateformes de participation citoyenne et de co-créalion, où individus et organisations se rencontrent sur un pied d'égalité pour concevoir des solutions aux défis sociaux ou environnementaux. Ils créent par ailleurs un pont entre les apprentissages formels et informels, en reliant institutions, professionnels et communautés dans des processus de découverte et de créativité partagée.
Impact	Effets mesurables et qualitatifs sur bénéficiaires, parties prenantes et communauté.
Industries créatives	Secteurs fondés sur la créativité, le savoir-faire et le talent (publicité, architecture, design, cinéma, musique, édition, logiciels, télévision, arts visuels).

La Friche	Espace auparavant abandonné ou industriel, réactivé en lieu de création et de vie communautaire. Symbole de la reconversion culturelle et urbaine.
Mission	Objectif global ou raison d'être guidant les actions et la vision d'une organisation.
Modèle économique	Stratégie et structure de gestion des ressources financières (subventions, mécénat, adhésions, revenus d'événements).
Mutualisation / Partage	Mise en commun de ressources, compétences ou outils pour un usage collectif optimisé.
Partenariat	Collaboration entre acteurs travaillant vers des objectifs communs, partageant ressources et expertises.
Partie prenante	Toute personne ou entité ayant un intérêt dans les activités ou les résultats d'un hub.
Prototype	Version préliminaire d'un objet, d'un concept ou d'un système, conçue pour le tester et l'améliorer au fil des itérations successives.
Résident	Personne ou organisation occupant un lieu de manière permanente ou prolongée; dans un hub, utilisateur régulier des espaces.
Synergie	Bénéfice accru issu de la collaboration et de la créativité collective.



Financé par
l'Union européenne

Les points de vue et opinions exprimés n'engagent que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'ANPCDEF.

Ni l'Union européenne ni l'ANPCDEF ne peuvent en être tenues responsables.

