



DELIVRABLE D4.3

Compétences et modèles économiques pour la régénération urbaine
Analyse des études de cas et résultats du groupe de discussion

Introduction

Dans le cadre du projet Spaces to Neb, financé par le programme Erasmus +, une enquête réalisée sur la base de six études de cas d'espaces communs a permis d'identifier un ensemble de compétences clés et différents modèles économiques pertinents dans les espaces communs et la régénération urbaine. Les études ont porté sur quatre pays européens : Le Couvent et La Côme à Marseille (France), Communa et Recyclart à Bruxelles (Belgique), Free Riga à Riga (Lettonie) et Horcynus Orca à Messine (Italie),

Le protocole utilisé a été conçu pour englober les critères des référentiels EntreComp et GreenComp et un prisme d'analyse lié au NEB Compass et à l'auto-évaluation NEB. Sur la base d'entretiens et d'une cartographie, une double analyse propose, d'une part, un cadre de compétences (GreenComp et EntreComp) identifiés dans chaque étude de cas et les modèles économiques de ces études de cas. Ces modèles et compétences ont ensuite été soumis à la discussion lors d'un groupe de travail réunissant huit participants représentant les principales parties prenantes du secteur. Ils ont validé les résultats et mis en évidence les compétences les plus importantes et les plus difficiles à mobiliser.

1. Analyse des études de cas

1.1 Compétences et aptitudes

Méthodologie

L'ensemble de compétences a été élaboré à partir d'une analyse systématique des

compétences identifiées dans chaque étude de cas. Pour chaque compétence recensée au moins cinq fois, celle-ci a été retenue comme « pertinente » et « nécessaire » à la régénération urbaine. Ce seuil a permis de dégager un ensemble final de compétences prioritaires. Dans le cadre du scoring, chaque étude de cas compte pour un point, à l'exception des cas français et Italien qui ont été pondérés à deux points chacun, en tant que meilleures pratiques identifiées et donc à valoriser en priorité.

Compétences GreenComp

Parmi les compétences du référentiel GreenComp analysées dans les études de cas, deux ressortent comme prioritaires au regard du seuil de cinq points retenu :

L'« esprit critique » est la compétence la plus recherchée, suit l'« adaptabilité ». D'autres compétences vertes ont également été recensées de manière significative, bien que restant en-deçà du seuil prioritaire : « valorisation de la durabilité », « soutien à l'équité », « pensée systémique », « compréhension de l'avenir », « l'action collective ». La « pensée exploratoire » arrive en dernier, tandis que la « valorisation du vivant » et l'« action politique » apparaissent plus rarement.

Compétences EntreComp

Quatre compétences entrepreneuriales sont les plus sollicitées : “vision” et “mobilisation des autres”, l’“apprentissage par l'expérience”, identifié dans cinq études de cas tout comme l’“identification des opportunités ».

Au-dessous de ce seuil, plusieurs compétences entrepreneuriales ont néanmoins été fréquemment mentionnées : la « pensée éthique et durable », la « mobilisation des ressources », la « planification et gestion », la “valorisation des idées”, ainsi que la “conscience de soi” et l’“efficacité personnelle”. La “créativité”, la “prise d'initiative”, la “gestion de l'ambiguïté et du risque”, et les “connaissances financières et économiques” complètent le panorama avec des scores plus faibles.

Ensemble final de compétences prioritaires

En croisant les résultats des deux référentiels, six compétences clés se dégagent pour les entrepreneurs œuvrant dans la régénération urbaine. Issues du GreenComp, l’“esprit critique” et l’“adaptabilité” constituent les fondements d'une posture réflexive et résiliente indispensable dans des contextes en constante évolution. Du côté de l'EntreComp, quatre compétences s'imposent comme essentielles à l'action collective et au développement de projets durables :

- Repérer les opportunités — capacité à identifier des ouvertures dans des environnements complexes ;
- Avoir une vision — aptitude à projeter une trajectoire cohérente à long terme ;
- Mobiliser les autres — compétence relationnelle et collective permettant de fédérer autour d'un projet ;
- Apprendre par l'expérience — capacité à tirer des enseignements continus de la pratique de terrain.

Ces six compétences constituent le socle commun identifié à travers les études de cas et les meilleures pratiques analysées. Elles reflètent une réalité opérationnelle : deux compétences issues de la dimension écologique — davantage axées sur la

posture et la réflexivité — et quatre compétences entrepreneuriales — plus directement liées à l'action, à la coopération et au développement organisationnel.

1.2 Modèle économique

L'analyse des modèles économiques des études de cas a été conduite à partir d'une version allégée du Business Model Canvas, adaptée aux ressources et contraintes du projet. Chaque composante du modèle a été documentée pour chacun des cas, puis mise en discussion lors du groupe de travail afin d'en vérifier la pertinence au regard des expériences de terrain des participants.

Ressources clés

Les ressources mobilisées par les initiatives de régénération urbaine analysées reposent sur plusieurs piliers complémentaires.

- Le partage des coûts entre résidents et occupants constitue un premier mécanisme structurant : de nombreux modèles reposent sur la contribution financière directe des utilisateurs, qu'il s'agisse de loyers, de charges partagées ou d'autres formes de participation.

- Le travail bénévole ou mutualisé représente une ressource récurrente dans l'ensemble des cas étudiés. Cette contribution collective non rémunérée apparaît comme indispensable à l'équilibre des modèles, bien qu'elle soulève des questions de soutenabilité à long terme. Les subventions publiques — d'origine municipale, régionale, nationale ou européenne — complètent ces ressources, même si leur accès et leur fiabilité varient considérablement selon les contextes.

- Les activités génératrices de revenus constituent un troisième pilier essentiel : bars, événements, location d'espaces, restauration ou prestations de formation permettent aux organisations de dégager des ressources autogénérées. Enfin, les collaborations avec des associations locales, des institutions partenaires ou des lieux alliés viennent compléter l'écosystème de ressources.

Principaux canaux d'engagement

L'engagement des parties prenantes repose avant tout sur une forte implication de la communauté locale. Résidents, collectifs et usagers jouent un rôle actif dans la programmation des activités, l'organisation des ateliers et la promotion des espaces. Cette dynamique participative s'appuie sur des partenariats structurés avec les institutions locales — municipalités, associations, écoles, services culturels, acteurs de l'économie sociale et solidaire — qui sont systématiquement associées au fonctionnement de ces lieux.

La programmation est souvent conçue de manière ouverte et co-construite avec les habitants et les acteurs locaux. Les événements culturels, les interventions artistiques et les activités socio-éducatives constituent les principaux leviers pour toucher de nouveaux publics et ancrer l'initiative dans son territoire. La gouvernance collective — assemblées, groupes de travail, structures faïtières — assure la coordination de ces différentes parties prenantes.

Structure de gestion

L'ensemble des initiatives analysées s'inscrit dans une logique non lucrative : aucun cas n'a pour objectif la réalisation d'un profit, et tout excédent est systématiquement réinvesti dans l'espace ou sa programmation. Cette orientation se double d'une forte dépendance aux implications des bénévoles, un des principaux leviers d'équilibre économique.

Les modèles économiques combinent généralement plusieurs sources de financement : subventions publiques, activités génératrices de revenus (événements, bars, locations, formations, festivals) et contributions bénévoles. Cette hybridation est perçue comme une condition de survie des projets. Parmi les parties prenantes clés, on retrouve systématiquement les résidents et acteurs communautaires locaux, les artistes et opérateurs culturels, les autorités municipales et publiques, ainsi que les associations et ONG partenaires. Les publics visés sont généralement diversifiés : jeunes, familles, groupes vulnérables et publics culturels.

2. Résultats du groupe de discussion

Le groupe de discussion, réunissant huit participants actifs dans la régénération urbaine, avait pour objectif principal d'identifier les compétences clés et les modèles économiques nécessaires à la création et au maintien d'espaces communs et de projets d'urbanisme transitionnel. Les échanges ont permis d'interroger et d'enrichir les résultats issus des études de cas à partir des expériences concrètes des praticiens.

2.1 Compétences mobilisées au quotidien

La première question posée aux participants portait sur les compétences qu'ils mobilisent le plus dans leur travail quotidien. Invités à choisir dans le cadre de compétences commun, ils ont sélectionné sept compétences, dont deux issues du volet GreenComp et cinq du volet EntreComp. Cette répartition n'est pas anodine : elle révèle que les compétences entrepreneuriales dominent dans la pratique opérationnelle, tandis que les compétences vertes — bien que reconnues comme fondamentales — sont parfois perçues comme davantage liées à une posture de long terme que difficile à entretenir compte tenu des modes d'utilisation temporaire des espaces.

Parmi les compétences identifiées comme les plus utilisées figurent l'“adaptabilité”, la “vision” et la “mobilisation des autres” — trois compétences qui recourent directement les résultats des études de cas. Ce croisement entre les résultats quantitatifs issus des entretiens et les retours qualitatifs du groupe de discussion renforce la robustesse de ces compétences comme piliers de l'action en régénération urbaine. D'autres compétences ont été mentionnées spécifiquement par le groupe : la capacité d'action politique, la créativité, la planification financière et la réflexion éthique et durable.

2.2 Défis de compétences identifiés

La seconde question du groupe de discussion portait sur les compétences manquantes au sein des équipes. Les participants ont identifié plusieurs déficits

significatifs, dont certains font écho aux compétences jugées nécessaires mais insuffisamment développées dans les organisations du secteur.

La transparence et la communication s'imposent comme une lacune majeure, en particulier dans la phase préopérationnelle. Avant même l'ouverture d'un espace physique, la capacité à créer des plateformes de communication qui alignent les attentes souvent divergentes des organisations à but non lucratif, des acteurs privés et des élus politiques est identifiée comme la compétence la plus critique. Ce besoin est étroitement lié au décalage fréquemment observé entre la volonté politique affichée de créer des espaces communautaires et les moyens financiers effectivement mobilisés.

La vision à long terme de la collectivité constitue un autre déficit récurrent. Les participants soulignent la difficulté à maintenir une projection partagée sur la durée, dans des environnements institutionnels et financiers instables. Cette fragilité est amplifiée par des lacunes en matière de gestion et de soutien des personnes — notamment les principales parties prenantes — ainsi que par un manque de circulation de la connaissance entre les acteurs du secteur.

La “mobilisation des autres”, bien qu'identifiée comme une compétence nécessaire, est également citée parmi les manques. Ce paradoxe apparent illustre la tension structurelle du secteur : si les praticiens parviennent à mobiliser des bénévoles, cette dynamique atteint ses limites face à ce que les participants nomment une « fatigue des bénévoles ». Les individus refusent de plus en plus de s'engager sans contrepartie rémunérée. Cette réalité suggère que les futurs modèles économiques ne peuvent plus reposer sur le travail gratuit et doivent s'orienter vers la professionnalisation ou un engagement temporaire clairement défini et valorisé.

Enfin, plusieurs lacunes identifiées convergent vers ce que les référentiels nomment la conscience de son rôle — compétence identifiée comme facteur différenciant. La capacité de chaque acteur à identifier son rôle précis au sein d'un collectif et à répartir efficacement les responsabilités entre travailleurs et bénévoles est présentée comme une condition de cohérence systémique et d'efficacité organisationnelle.

2.3 Modélisation économique : enseignements du groupe de discussion

Les échanges autour de la modélisation économique ont confirmé et enrichi les résultats des études de cas, en y ajoutant des dimensions critiques issues de l'expérience directe des praticiens.

Hybridation des ressources et financement mixte

Le groupe a unanimement confirmé que l'hybridation des ressources est une condition *sine qua non* de la viabilité des projets. Les organisations qui réussissent ne reposent jamais sur une source unique de financement, mais construisent un patchwork combinant budgets publics et revenus autogénérés. L'une des expériences positives évoquées concernait la carte blanche accordée par une collectivité, permettant à l'organisation de gérer un revenu annuel dédié et d'organiser des activités gratuites pour les habitants — tout en préservant la dimension anti-commerciale du projet.

Sur la question du travail bénévole, si ce mode de contribution reste une ressource

centrale et reconnue, le groupe a souligné qu'il repose sur un système précaire, dont la fragilité devient de plus en plus visible. La gratuité des activités est perçue comme essentielle pour maintenir la vocation sociale d'inclusion communautaire, mais elle ne doit pas pour autant masquer la nécessité d'une professionnalisation progressive du secteur.

Gouvernance et structures non hiérarchiques

Le désir de structures non hiérarchiques — sociocratie, gouvernance horizontale — est fort parmi les acteurs du secteur, mais se heurte à un déficit de compétences techniques nécessaires à leur mise en œuvre effective. L'auto-gouvernance par les pairs reste un idéal difficile à concrétiser sans un accompagnement méthodologique adapté.

Le groupe a également pointé les limites des appels à projets publics, jugés insuffisamment inclusifs dans leur conception : ils n'impliquent pas la communauté dès la phase de définition, ce qui fragilise à la fois la légitimité des projets et leurs possibilités de financement. Par ailleurs, les participants ont observé que les initiatives de régénération tendent à être portées directement par les collectivités, au détriment d'une ingénierie interne de proximité qui permettrait une meilleure prise en compte des besoins réels, notamment en matière de rénovation du bâti.

Engagement des parties prenantes et légitimité territoriale

Le groupe a dégagé un consensus fort sur les temps et modalités de construction de la légitimité : celle-ci se construit avant la remise des clés. Les interventions culturelles et artistiques menées dans un territoire avant même l'ouverture d'un site ont été identifiées comme le levier le plus efficace pour engager les résidents locaux et créer un sentiment d'appartenance. Cette phase pré-opérationnelle est également le moment clé pour sécuriser le soutien de personnalités politiques influentes, condition indispensable à la pérennité du projet.

La collaboration avec les acteurs politiques passe notamment par des visites et des démonstrations concrètes des bénéfices du projet, qui permettent à la fois de rassurer les élus et de les sensibiliser aux objectifs du lieu. Cette démarche proactive est d'autant plus nécessaire que les changements de gouvernement et les dynamiques politiques complexes constituent un facteur d'instabilité récurrent pour les porteurs de projet. Face à ces enjeux, le groupe a souligné l'utilité d'une démarche analytique structurée — de type SWOT couplée à une analyse stratégique des parties prenantes — pour anticiper les tensions et les évolutions institutionnelles.

Charge mentale et conditions d'exercice

Un point particulièrement saillant des échanges porte sur les conditions d'exercice des porteurs de projet. Les participants ont mis en évidence la nécessité de gérer la charge mentale et financière liée au fait de travailler dans des environnements instables. Les modèles économiques doivent être transparents et solides pour éviter de placer les chefs de projet dans des situations précaires.

Les participants ont insisté sur un préjugé fréquent dans les institutions : les projets à impact social sont souvent perçus à tort comme peu coûteux à mettre en œuvre. Cette sous-estimation systématique des ressources nécessaires fragilise les

porteurs de projet et contribue au décalage structurel entre ambitions politiques et moyens effectivement alloués.

Conclusion

Ce rapport met en évidence la convergence entre les résultats des études de cas et les enseignements du groupe de discussion. Six compétences clés — l'Esprit critique, l'Adaptabilité, la capacité à Repérer les opportunités, la Vision, la Mobilisation des autres et l'Apprentissage par l'expérience — s'imposent comme le socle commun des entrepreneurs en régénération urbaine, qu'ils soient issus des meilleures pratiques analysées ou des praticiens réunis en groupe de discussion.

Sur le plan des modèles économiques, la viabilité repose sur une hybridation assumée des ressources, combinant financement public, revenus autogénérés et contribution bénévole. Cette dernière, bien qu'indispensable à court terme, montre des signes d'essoufflement qui appellent une évolution vers des modèles plus professionnalisés. La gouvernance participative et non hiérarchique reste un idéal structurant, mais sa mise en œuvre exige des compétences techniques et organisationnelles encore insuffisamment développées dans le secteur.

Enfin, la légitimité territoriale se construit avant tout dans la phase préopérationnelle, par un engagement culturel et communautaire précoce, et par la sécurisation d'alliances politiques solides. Ces conditions sont constitutives du succès des projets de régénération urbaine et doivent être intégrées dès la conception des dispositifs d'accompagnement et de formation destinés aux entrepreneurs sociaux du secteur.