

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication
HEC Liège**

Pérennité financière d'un tiers-lieu en tension : étude de Quatre Quarts à Court-Saint-Étienne

Auteur : Nicolas Wertz
Promoteur : Sybille Mertens
Lecteur : Michel Boving
Maître de stage : Xavier Marichal
Année académique 2024-2025
Master de spécialisation en économie sociale

Disclaimer

Par facilité de rédaction, le masculin est employé de manière générique dans ce mémoire, sans intention d'exclure / d'invisibiliser le genre féminin et d'autres genres.

Je déclare par la présente ne pas avoir plagié ni fait un usage non éthique de l'intelligence artificielle dans la réalisation de ce travail comme demandé dans les consignes. J'ai utilisé l'IA pour améliorer la formulation de mes phrases, toutes les idées venant de moi et de mes discussions avec Quatre Quarts.

<https://www.uclouvain.be/fr/facultes/espo/restricted/intelligence-artificielle-consignes-d-utilisation-pour-les-etudiant-es> consulté le 10/07/2025

Remerciements

Ce mémoire marque d'abord la fin d'une année pleine de rencontres et d'apprentissages. Je tiens à dire merci à ma promotion de master en économie sociale avec qui j'ai partagé tant d'échanges tout au long de cette année chargée d'enseignements. Je remercie aussi les professeurs et les intervenants que nous avons vus et qui ont eu la gentillesse de répondre à toutes mes questions. C'était un vrai plaisir de vous rencontrer tous.

Ce mémoire représente aussi ma rencontre avec le monde des tiers-lieux sociaux dont fait partie le Quatre Quarts ; un monde de solidarité et d'entraide qui ose penser un autre avenir pour notre planète. Un monde qui me ressemble énormément qui incarne mes valeurs et dans lesquels je me retrouve pleinement. Je tiens à vous remercier tous pour votre accueil chaleureux et pour m'avoir mis au défi. Un grand merci à Pauline et Xavier pour votre soutien durant ce mémoire. Continuez à avancer pour changer ce monde.

Je souhaite aussi remercier Michel pour sa relecture et nos discussions en vidéo concernant la méthode de la carte stratégique et l'analyse des résultats. Merci pour le temps que tu m'as consacré, et pour ton enseignement. Tu auras marqué mon année.

Merci à Sybille d'avoir accepté d'encadrer ce mémoire et de m'avoir donné de ton temps précieux. Je te remercie également de promouvoir chaque jour l'économie sociale, qui est une alternative importante au système actuel.

Pour arriver à ce document final, je souhaite aussi remercier tous ceux qui ont relu mon travail, car c'est grâce à vous que ce texte est plus abouti et plus formel. Merci encore à Pauline, Christelle, Céline, Xavier, Vincent et Antoine.

Pour conclure, mes derniers mots vont à mes enfants, Olivia, Alice et Emilien ainsi qu'à ma compagne Christelle, qui m'ont été présents auprès de moi pendant toute l'année et m'ont soutenu dans les moments difficiles (il y a des moments de stress pendant les études) de ce nouveau cycle d'étude. Je les remercie vraiment pour cela. Je vous aime très fort.

Table des matières

Disclaimer	i
Remerciements.....	i
Table des matières	ii
Table des illustrations	iv
Table des tableaux.....	iv
1 Introduction.....	1
2 Contexte et question de recherche	3
2.1 Définition d'un tiers-lieu.....	3
2.2 Financement d'un tiers-lieu.....	4
2.3 Présentation de Quatre Quarts.....	6
2.3.1 Historique.....	6
2.3.2 Gouvernance et fonctionnement	6
2.3.3 Mission et valeurs	7
2.3.4 Activités principales.....	8
2.4 Positionnement de Quatre Quarts par rapport à la définition et au financement	11
2.5 Problématique et Question de recherche	12
3 Outil d'analyse : la carte stratégique.....	13
3.1 Présentation de l'outil.....	13
3.2 Justification de l'usage dans le cadre de Quatre Quarts.....	13
3.3 Méthodologie de construction de la carte	14
4 Analyse stratégique du financement de Quatre Quarts.....	16
4.1 Introduction	16
4.2 Description de la carte stratégique de Quatre Quarts.....	16
4.2.1 Domaines de résultats	16
4.2.2 Cibles sociales et économiques.....	18
4.2.3 Activités et proposition de valeur	18
4.2.4 Procédés	19
4.2.5 Extraits explicatifs de la carte stratégique	19
4.3 Les apports de la carte stratégique	22
4.3.1 Une offre culturelle payante en plus de l'offre de base	22
4.3.2 La force de son bénévolat	23
4.3.3 L'utilisation de ses espaces.....	23
4.3.4 Accueil Extrascolaire	23

4.3.5	Éducation permanente.....	24
4.3.6	La coordination clé dans tous les domaines de résultats.....	24
4.3.7	Les dons	25
4.4	Estimation financière des opportunités	25
4.4.1	Introduction.....	25
4.4.2	Présentation de chaque opportunité	28
4.4.3	Différents scénarii envisagés	31
4.4.4	Limitations et discussion des opportunités	32
5	Conclusion	34
6	Bibliographie.....	36
Annexe 1 : Carte stratégique de Quatre Quarts		
Annexe 2 : Documents internes de Quatre Quarts		
Annexe 2.1 : AP-Tiers-Lieux-Ruraux-VADEMECUM		
Annexe 2.2 : AP-Tiers-Lieux-Ruraux-Candidature Quatre Quarts Citoyens		
Annexe 2.3 : QQC_DP25_Form_Type_demandedeprincipe		
Annexe 3 : Estimation financière des opportunités		
Annexe 4 : Récolte d'information à Quatre Quarts		
Annexe 4.1 : Liste de questions et réponses		
Annexe 4.2 : Liste de documents consultés		
Annexe 4.3 : Liste de réunions		
Annexe 5 : Expertises extérieures		
Annexe 5.1 : Le domaine des possibles		
Annexe 5.2 : Le monty Synthèse_Actions 16 avril		
Annexe 5.3 : Agricotiers		
Annexe 5.4 : Cera		

Table des illustrations

Figure 1 : Version draft de l'organigramme de Quatre Quarts	7
Figure 2 : Photo de la carte de Quatre Quarts	8
Figure 3 : Affiche TALAPATAT le resto social.....	9
Figure 4 : Activités de Quatre Quarts et de Quai Libre, les autres occupants du tiers-lieu	10
Figure 5 : Planning d'une semaine à Quatre Quarts	10
Figure 6 : Enjeux de société et domaines de résultats de Quatre Quarts sur base de la carte stratégique	16
Figure 7 : Extrait de la carte stratégique - Subdivision d'un domaine de résultats en fonction de la cible	17
Figure 8 : Extrait de la carte stratégique - Regroupement de domaines en fonction de la thématique « Alimentation ».....	17
Figure 9 : Extrait de la carte stratégique selon l'activité 1 – Cantine.....	20
Figure 10 : Extrait de la carte stratégique selon les activités 3 – "Tisser c'est un métier / son chemin" – et 4 – "Culturons-nous"	21

Table des tableaux

Tableau 1 : Phases / étapes du travail.....	15
Tableau 2 : Liste des activités	19
Tableau 3 : Estimation financière des opportunités de Quatre Quarts	27
Tableau 4 : Scénario 1 - ceux qui peuvent porter la charge	31
Tableau 5 : Scénario 2 - Opportunités récurrentes	32

1 Introduction

Depuis plusieurs années, je m'interroge sur les alternatives possibles au modèle dominant de l'économie de marché, dont les dérives participent à une crise sociale, écologique et démocratique. Dans ce cadre, j'ai été amené à m'engager au sein de l'économie sociale, soit auprès de structures plutôt informelles telles que le Systèmes d'Échange Local (SEL), ou auprès de structures plus formelles telles que l'ASBL Mains Unies, qui organise des vacances alternatives axées sur la solidarité et le vivre-ensemble.

Ma découverte des tiers-lieux remonte au début des années 2020, à travers la fréquentation du Monty, un espace à vocation culturelle. Plus tard, au cours de mon Master en économie sociale, j'ai rencontré Pauline, salariée et fondatrice de Quatre Quarts (QQ), qui nous a présenté ce lieu et partagé ses interrogations sur sa pérennité. Ce mémoire est né de ma volonté de contribuer à cette réflexion, nourrie par de nombreux échanges et par une immersion directe au sein de Quatre Quarts.

Les tiers-lieux, qui sont un troisième lieu (« Third place » de Ray Oldenburg) entre le domicile et le travail, sont difficilement définissables tellement les limites sont floues. Tantôt jouant un rôle plutôt économique, tantôt plutôt un rôle social, ils sont un élément essentiel dans la revitalisation des territoires et la recreation de liens sociaux dans le monde actuel. Leur développement est soutenu par des politiques publiques à travers des subsides. Mais ces financements publics étant incertain dans la durée, les tiers-lieux sociaux sont fragilisés dans leur pérennité.

Quatre Quarts est un tiers-lieu fondé en 2015 dans l'Ancienne Gare de Court-Saint-Etienne (CSE). Il a comme valeurs la gouvernance partagée, la convivialité, la solidarité et la durabilité. Il emploie une dizaine de personnes et ses activités vont de la cantine de qualité locale aux activités culturelles accessibles pour tous. Il se veut un lieu d'inclusion et de création de liens pour tous les citoyens et en particulier ceux de Court-Saint-Etienne. C'est un lieu pour les citoyens mais aussi par les citoyens aussi bien dans la gouvernance que dans la réalisation et la participation aux activités quotidiennes.

Quatre Quarts a obtenu en 2023 un subside « tiers-lieux ruraux » qui se termine en 2026. Ce subside a permis de redynamiser le lieu en augmentant l'éventail des activités aussi bien culturelles que sociales pour tous les publics de Court-Saint-Etienne y compris les publics « en marge ». À l'approche de la fin de ce subside, l'organisation fait face à un défi de taille : maintenir ses activités et son niveau d'implication sociale sans avoir recours à des mesures en contradiction avec ses valeurs.

Cette tension sur la pérennité de Quatre Quarts peut être généralisée à l'ensemble des tiers-lieux sociaux, Quatre Quarts n'étant pas le seul dont le subside arrive à échéance à court terme. Ce travail vise donc à analyser les modalités de financement d'un tiers-lieu social à travers le cas concret de Quatre Quarts. Il cherche à identifier les différentes pistes de financement, à formuler des alternatives à une réduction de l'activité qui respectent l'identité et les finalités sociales du projet.

J'ai choisi d'analyser l'activité de Quatre Quarts grâce à la carte stratégique de Norton & Kaplan adaptée par Michel Boving pour l'économie sociale. Cet outil permet de prendre en compte à la fois les aspect économique et sociaux de Quatre Quarts et d'identifier les pistes de revenus sur les procédés et activités existantes. L'analyse s'est appuyée sur un travail de terrain, une observation participante et l'étude de documents internes.

Ce texte débute par une présentation du contexte général des tiers-lieux, suivie d'un focus spécifique sur le cas de Quatre Quarts. J'introduis ensuite la carte stratégique, outil central d'analyse, afin d'en faciliter la compréhension. L'analyse se poursuit avec les résultats, en mettant d'abord en lumière les apports de cette carte pour Quatre Quarts, puis en évaluant financièrement les opportunités identifiées. Enfin, la conclusion synthétise les principaux enseignements relatifs à la pérennité de Quatre Quarts et des tiers-lieux à vocation sociale.

2 Contexte et question de recherche

2.1 Définition d'un tiers-lieu

Une première définition d'un tiers-lieu est issue du sociologue américain Ray Oldenburg, elle émerge en 1989. Il qualifie le « third place » comme un espace intermédiaire entre la maison (« first place ») et le travail (« second place ») qui n'est ni l'un ni l'autre et qui possède ses propres caractéristiques. Selon lui, ces espaces, qui sont principalement des établissements vendant de la nourriture et ou des boissons, ont une importance dans la vie citoyenne et la démocratie d'une région (Oldenburg, 2013). Aux Etats-Unis, ces lieux sont fortement ancrés sur des aspects commerciaux et capitalistes (café, centres commerciaux, etc.). À un tel degré que certaines entreprises utilisent même cela comme un argument de marketing pour séduire des consommateurs (Tehel, 2024).

Début des années 2000, le concept de tiers-lieu est repris en France (Burret, 2013) et, dans un premier temps, concentre beaucoup de lieux en milieux urbains (Besson, 2017) poussés par la dynamique de l'économie collaborative (Bourron, Rivat, Barcat, Titli, & Neybourger, 2023) et la volonté de revaloriser des chancres industriels (Observatoire des tiers-lieux, 2024) (Horvath, Bourgeon-renault, Garcia-Bardidia, & Dantan, 2023). Comme aux Etats-Unis, ces lieux sont fortement orientés vers une dynamique de production économique et de développement entrepreneurial (Bianchet, et al., 2022) (Besson, 2017). Dans un second temps, de nouveaux tiers-lieux ont été établis en région périurbaine et rurales avec certaines spécificités, comme la fourniture de lieux de télétravail avec une dimension écologique (Bourron, Rivat, Barcat, Titli, & Neybourger, 2023).

Dans la majorité des documents de référence et des études, les tiers-lieux sont considérés comme des espaces à vocation économique, c'est-à-dire qu'ils soutiennent le développement de l'économie locale. Cela est parfaitement résumé par l'équipe de recherche Lepur¹ : « *le tiers-lieu peut également être défini comme un espace de proximité et de travail (nomade et à distance), partagé et collaboratif, où est mis à disposition du matériel, des services et un accompagnement de projet et où les compétences des différents acteurs sont mises à profit dans une perspective d'innovation.* » (Bianchet, Fettweis, Maldague, & Massart, 2023, p. 12).

Selon cette équipe, les aspects culturels, sociaux et récréatifs ne sont que secondaires. En effet, les auteurs mentionnent que les tiers-lieux s'enrichissent « *mais pas systématiquement – de dimensions culturelle, sociale et récréative. (...) renforçant le pouvoir d'attraction auprès d'autres utilisateurs potentiels.* » (Bianchet, Fettweis, Maldague, & Massart, 2023, p. 12).

Ces premières définitions sont très axées sur les aspects économiques des tiers-lieux et beaucoup moins sur les aspects sociaux, voire sociétaux, de ceux-ci.

Néanmoins, d'autres définitions émergent, qui prennent plus en compte les apports sociétaux de ces tiers-lieux. Par exemple, celle apparaissant dans l'appel à projets « Tiers-lieux ruraux » de la Wallonie initié par la Ministre Céline Tellier en 2022. Selon celle-ci, un tiers-lieu est « *un lieu dédié à la vie sociale d'une communauté, propice aux rencontres et aux échanges informels (...) dont la principale constante est qu'ils sont basés sur le partage et l'hybridation des fonctions et qu'ils répondent à des besoins locaux. Ainsi le tiers-lieu offre aux citoyens (...) et plus généralement à tous les acteurs locaux et à l'ensemble de la population un lieu de services, de rencontres, un environnement de travail adapté, un lieu de culture, de formation, des*

¹ Lepur fédère les laboratoires actifs dans le domaine du développement territorial au sein de l'Université de Liège.

événements, des temps d'échanges... autant d'activités qui répondent à leurs besoins. (...) Sous toutes leurs formes, les tiers-lieux sont des outils pour régénérer les territoires, relocaliser l'activité et renforcer la cohésion sociale. En pariant sur l'intelligence collective et la mutualisation des ressources, le tiers-lieu cherche également à être économiquement soutenable et il est un formidable levier d'innovation et d'expérimentation » (voir annexe 2.1). Il faut noter que, dans cette définition, c'est l'aspect économie de marché qui vient en second plan, en soutien à une initiative ayant d'abord un impact local, social et sociétal. Il est en effet demandé que le tiers-lieu soit économiquement soutenable.

L'équipe Lepur recense 163 tiers-lieux en Wallonie et la typologie des activités menées par ceux-ci, couvre un large éventail d'espaces : « hubs » créatifs, « living labs », « fab labs », espaces de coworking, incubateurs, laboratoires d'innovation publique, espaces numériques, « repair cafés » ainsi que des tiers-lieux culturels et des tiers-lieux appartenant à l'économie sociale (Bianchet, Fettweis, Maldague, & Massart, 2023). En France, l'Observatoire des tiers-lieux recense 3500 de ces espaces avec des typologies similaires, incluant des espaces de coworking, des « fab labs », des tiers-lieux culturels, des ateliers artisanaux partagés, des « living labs » et des cuisines partagées (France tiers-lieux, 2025). Il est clair qu'un tiers-lieu peut accueillir plusieurs de ces activités en son sein. Etant donné la variété d'activités abritées au sein des tiers-lieux, il ressort qu'un tiers-lieu n'est pas forcément orienté vers le social. C'est donc à juste titre qu'Amélie Tehel mentionne dans sa thèse qu'« *un tiers-lieu solidaire n'est pas un pléonasm*e » (Tehel, 2024, p. 19).

Amélie Tehel (Tehel, 2024) et Bourron et al (Bourron, Rivat, Barcat, Titli, & Neybourger, 2023) mentionnent qu'il est difficile voire contre-productif de vouloir définir un tiers-lieu tellement les initiatives sont différentes. Ils insistent que ces lieux sont des initiatives locales ayant les caractéristiques communes suivantes :

- *« des pratiques de commoning entendues comme « processus social par lequel un groupe de gens – des pairs – s'organisent pour gérer des ressources (...) » ;*
- *une démarche expérimentale, itérative, et réflexive sur les modes d'action ;*
- *un croisement, au sein d'un même espace, d'acteurs issus de différents horizons sociaux, professionnels, culturels ;*
- *une hybridité d'activités et d'enjeux au sein d'un même espace ;*
- *des engagements politiques et sociaux en faveur des transitions et de l'intérêt général ; »* (Tehel, 2024, p. 18)

Que le tiers-lieu soit à vocation économique ou sociale ce qui va essentiellement m'intéresser dans ce travail c'est la manière de le financer.

2.2 Financement d'un tiers-lieu

Le financement des tiers-lieux repose sur un modèle complexe et souvent hybride, mêlant diverses sources de revenus afin d'assurer leur viabilité économique (Houzet, Marie-Laure, & Geoffroy, 2023).

Les subsides publics constituent une part significative de leurs revenus. En France, l'état s'est fortement impliqué dans le soutien à ces espaces, notamment à travers le programme "Nouveaux Lieux, Nouveaux Liens" de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) (Bianchet, Fettweis, Maldague, & Massart, 2023). En Wallonie, diverses initiatives ont été entreprises. En outre, en 2022, la ministre Tellier a lancé un appel à projet pour les « tiers-lieux ruraux » qui permettait à ces lieux d'obtenir des subsides de 250.000€ jusqu'à 680.000€ (Tehel, 2024). D'autres initiatives comme "Creative Hubs in Wallonia" (Service Public de Wallonie, 2025) ont vu le jour. Malgré l'aspect très commercial de cette dernière,

certaines de ces « hubs » sont considérés par l'équipe Lepur comme des tiers-lieux et ce dès qu'il existe une communauté qui en assure le fonctionnement et l'animation (Bianchet, Fettweis, Maldague, & Massart, 2023).

Cependant, la dépendance aux subsides présente des défis significatifs. Les financements sont souvent ponctuels et liés à des appels à projets spécifiques, ce qui peut créer une "course aux financements" et fragiliser la pérennité des structures par son caractère incertain sur la durée (carenews INFO, 2024) (Peres & Fouillade, 2025). Cette dépendance peut également conduire à une institutionnalisation des tiers-lieux, les incitant à se conformer aux attentes des pouvoirs publics et aux cahiers des charges des financeurs, ce qui peut altérer leur modèle d'origine, puisque les subsides peuvent être vus comme une décharge des tâches publiques vers les tiers-lieux, et surtout une décharge de ce dernier dans sa recherche de pérennisation de son initiative (Horvath, Bourgeon-renault, Garcia-Bardidia, & Dantan, 2023).

Pour pallier ces contraintes, les tiers-lieux développent des modèles économiques hybrides, combinant les subventions avec des sources de recettes propres (Peres & Fouillade, 2025). Ces revenus propres proviennent de diverses activités : la location d'espaces de coworking ou de salles pour événements, la prestation de services (formations, conseil, fabrication numérique), ou la vente de produits (Weil, Dumolin, & Baudet, 2024) (Peres & Fouillade, 2025). A ces recettes propres s'ajoutent, de temps en temps, des financements de l'ordre de la philanthropie (Peres & Fouillade, 2025) (l'Echo, 2025).

En somme, le financement des tiers-lieux est une recherche constante d'équilibre entre la nécessité des soutiens publics pour assurer leurs missions d'intérêt général et leur ancrage territorial, et le désir de maintenir leur flexibilité, leur capacité d'innovation et leur identité communautaire face aux risques d'instrumentalisation et de bureaucratisation (Weil, Dumolin, & Baudet, 2024).

L'équipe Lepur a résumé les différentes voies que possède un tiers-lieu pour se financer « *primo, des revenus tirés de ses propres activités, secundo, des financements publics que la structure est susceptible de capter et, tertio, des fonds résultant de donations privées que ce soit par des particuliers, des entreprises ou des fondations* » (Bianchet, Fettweis, Maldague, & Massart, 2023, p. 29).

Parmi les ressources financières propre, cette même équipe met en évidence trois type de ressources (Bianchet, Fettweis, Maldague, & Massart, 2023) :

Revenus liés à l'utilisation de l'infrastructure :

- Mise à disposition d'espaces
- Accès à des équipements

Revenus issus de la vente de produits et de services :

- Transmission de connaissances
- Coaching / tutorat : accompagnement individuel ou en groupe
- Prestations pour des tiers
- Restauration : vente de boissons et plats ou services

Valorisation des contributions bénévoles :

- Appui à la gestion quotidienne
- Animation ou formation
- Implication dans les activités régulières et/ou les projets spécifiques

2.3 Présentation de Quatre Quarts

2.3.1 Historique

Quatre Quarts est une initiative citoyenne créée par Pauline, Valérie et Laurence en 2015 qui voulaient créer leur propre travail. Elles s'implantent dans l'ancienne gare de Court-Saint-Etienne (SAW-B, 2025) qui est désaffectée. La SNCB reprendra cet exemple pour mettre d'autres anciennes gares en location. Cette initiative a tout de suite opté pour le statut de coopérative. Elles voulaient que « *ce lieu soit un espace de vie et d'action pour les citoyens, par les citoyens* » (SAW-B, 2025).

En 2021, l'ASBL Quatre Quarts Citoyens est créée, afin de dynamiser l'activité culturelle du lieu qui a été impactée fortement par la crise de la Covid19 et afin de permettre d'obtenir des ressources inaccessibles aux coopératives (subside plus important, prêt de matériel, etc.). Ces activités culturelles et créatrices de liens sont appelés « Vie du Lieu ». A l'heure actuelle, l'ASBL propose et accueille des activités culturelles et des activités amenant à la réflexion sur soi et le monde qui l'entoure. En effet, l'ASBL a pour but *“de créer des espaces d'expressions, de réflexions, de rencontres, d'échanges, de dialogues, de débats et d'actions autour des enjeux de notre époque - psychosociaux, éthiques, écologiques, économiques, sociaux et démocratiques - afin d'œuvrer à la construction d'une société juste, solidaire, écologique, conviviale et démocratique”* voir annexe 2.3 (Quatre-Quarts Citoyens asbl, 2021).

Également en 2021, Quatre Quarts prend en location l'ensemble de la gare (auparavant elle n'occupait qu'une partie). Elle s'occupe dorénavant de la gestion du bâtiment et elle peut sous louer des espaces à des ASBL qui évoluent également dans l'économie sociale (obligation de son contrat de location avec la SNCB). « Quai Libre »² est né et rassemble diverses coopératives et associations citoyennes de Court-Saint-Etienne (Quai Libre, 2021).

En juillet 2023, l'ASBL Quatre Quarts citoyens (comme principale), la coopérative Quatre Quarts et l'ASBL « Les ateliers Rawète »³ reçoivent un subside de 493.000€ du SPW ⁴ dans le cadre de l'appel à projet « Tiers-lieux ruraux ». Ce subside a permis de financer 4 axes : une réperotheque gérée par « les ateliers Rawète », un restaurant solidaire tous les mardi « TALAPATAT » porté par la coopérative Quatre Quarts et en cours de pérennisation, ainsi que le programme socioculturel « Culturons nous » accessible pour tous et les activités de développement professionnel et personnel « Tisser son chemin » (Quatre Quarts, 2025). Ces deux derniers axes sont portés par l'ASBL Quatre Quarts Citoyens et le subside a pu permettre l'engagement de deux personnes pour un équivalent de 1,5 ETP. Une description détaillée de ces activités peut se retrouver dans la réponse à l'appel d'offre « tiers-lieux ruraux » qui se trouve à l'annexe 2.1.

Enfin, en 2024 Quatre Quarts a reçu le prix du public et pour la Wallonie de l'économie Social (Acteur de l'Economie Sociale, 2024).

2.3.2 Gouvernance et fonctionnement

Quatre Quarts (l'ASBL et la coopérative) fonctionne maintenant grâce à 9 salariés et 4 travailleurs en Insertion socio-professionnelle sous le statut d'article 60 pour un total de 10,5

² Entité sans statut juridique

³ L'ASBL « Les ateliers Rawète » est un des occupants de l'ancienne gare de Court-Saint-Etienne gérée par Quatre Quarts

⁴ SPW : Service Public de Wallonie

équivalents temps plein (ETP). Quatre Quarts est également soutenu par 383 coopérateurs et bénéficie de coups de main de 63 bénévoles dont une trentaine de réguliers.

Il existe des groupes de travail (GT) concernant différentes thématiques dont la communication, la « Vie du Lieu », la gouvernance, « bar et cantine ». Ces groupes de travail sont participatifs et regroupent en leurs sein à la fois des coopérateurs, des salariés et des bénévoles et viennent en support des activités opérationnelles comme cela est représenté dans l'organigramme de Quatre Quarts (voir Figure 1).

Une assemblée des coopérateurs a lieu toutes les 6 semaines et l'objectif de celle-ci est de faire le point sur la vie de Quatre Quarts, l'avancement des groupes de travail, les problématiques des salariés, etc. Néanmoins, les organes décisionnels sont les conseils d'administration (organes d'administration) et les assemblées générales. Ces organes décisionnels sont en liens l'un avec l'autre afin que l'ASBL et la coopérative aillent dans le même sens.

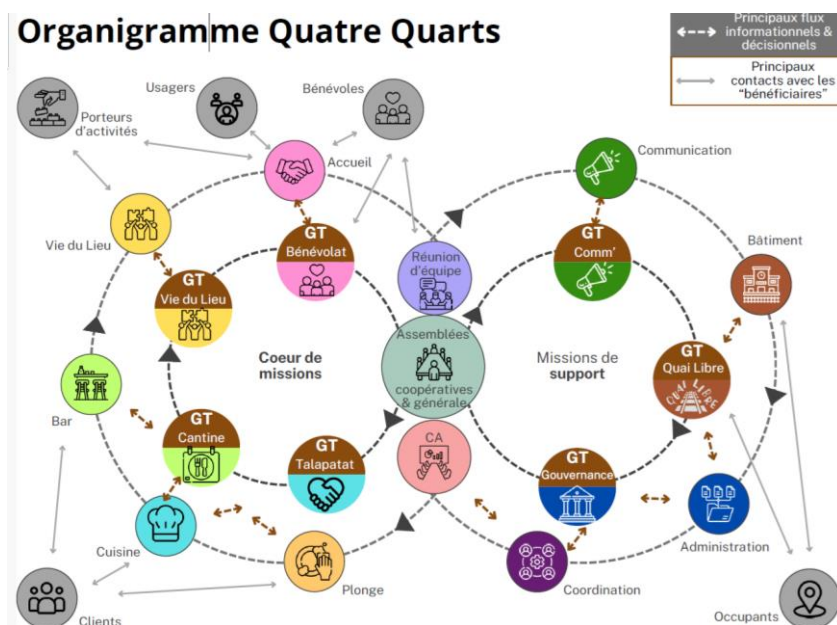


Figure 1 : Version draft de l'organigramme de Quatre Quarts

Le fait qu'il y ait deux organisations (de deux types différents) est déjà le résultat de tensions financières (obtenir un subside plus important et obtenir des prêts de matériels). Néanmoins au niveau opérationnel les deux organisations forment un tout homogène et donc la plupart des activités sont coorganisées par les deux structures. Je ne fais donc, dans ce document, pas la différence entre l'ASBL Quatre Quarts Citoyens et la coopérative Quatre Quarts, sauf lorsque cela est nécessaire à l'instar de ces deux dernières sections et de la prochaine.

2.3.3 Mission et valeurs

Comme mentionné dans le point précédent, Quatre Quarts est constitué de 2 entités distinctes à savoir la coopérative Quatre Quarts et l'association sans but lucratif (ASBL) Quatre Quarts Citoyens. Il y a donc deux statuts (Quatre Quarts, 2023) (Quatre-Quarts Citoyens asbl, 2021), où l'on trouve deux paragraphes « but et objets ». Si je devais condenser les objectifs et les enjeux sociaux des deux organisations qui forment Quatre Quarts en une unique déclaration de mission, je le formulerais de la manière suivante :

Quatre Quarts, en tant que tiers-lieu, a pour mission de créer un espace convivial d'échanges, de réflexions, de débats et d'actions autour des enjeux sociaux, écologiques et culturels de notre époque, dans le but de construire une société juste, solidaire, inclusive, conviviale et

démocratique. Pour concrétiser cette ambition, Quatre Quarts mobilise des moyens éducatifs, culturels, militants et économiques en organisant un restaurant social, des animations, des ateliers, des conférences, des spectacles ou d'autres activités favorisant la mixité sociale et le lien entre tous les publics. Quatre Quarts répond également aux besoins de ses bénévoles, partenaires et coopérateurs en les impliquant dans des projets participatifs et collectifs, dans une dynamique de coopération et d'économie sociale et solidaire.

Dès ses débuts, Quatre Quarts se voulait être une initiative pour les citoyens, par les citoyens. Elle est dotée encore à l'heure actuelle d'une gouvernance démocratique incluant les coopérateurs, les bénévoles et les travailleurs de Quatre Quarts. Ce n'est pas le cas de tous les tiers-lieux (France tiers-lieux, 2025). Il n'est donc pas étonnant qu'une des valeurs premières de la coopérative soit la gouvernance partagée. A celle-ci se rajoute les valeurs de convivialité, de solidarité et de durabilité qu'ils incarnent et dont ils font la promotion sur le site internet (Quatre Quarts, 2025) et dans les documents officiels rédigés pour solliciter la reconnaissance en tant qu'association d'Education Permanente (voir annexe 2.3). Les activités qu'organise Quatre Quarts sont brièvement décrites au point suivant.

2.3.4 Activités principales

Les activités principales et fortement visibles de Quatre Quarts sont les suivantes (Quatre Quarts, 2025) (prixdeleconomiesociale.be, 2024) :

- Une cantine et un bar avec de la nourriture bio et locale et pratiquant la réinsertion sociale
- Un restaurant social
- Une offre culturelle et de développement personnel variée
- Une large gamme de bénévolat possible
- De multiples autres activités

Ces activités sont brièvement décrites ci-dessous.

2.3.4.1 Cantine et bar « bio et locale »

Quatre Quarts est tout d'abord une cantine et un bar situés dans l'ancienne gare de Court-Saint-Etienne. Il propose une carte qui contient surtout des « tapas » de trois types différents : légumes, féculents et protéines ainsi qu'une soupe et quelques petits desserts (voir Figure 2). Le tout est préparé avec des ingrédients locaux et bio à fournis par Agricovert, une coopérative de producteurs maraichers et de consom'acteurs (Agricovert, 2025).



Figure 2 : Photo de la carte de Quatre Quarts

Quatre Quarts possède une bonne sélection de boissons locales. Cette activité est dirigée par deux cuisiniers professionnels, secondés par des responsables de bar. A la main d'œuvre nous retrouvons les bénévoles et des personnes en réinsertion sociale. Un coordinateur permet l'articulation entre ces différents rôles.

2.3.4.2 Restaurant social TALAPATAT

Un soir par semaine, la cantine se transforme en un restaurant social et solidaire. La carte se réduit alors à un seul plat à prix différencié selon l'envie et la capacité financière du client, comme expliqué sur l'affiche en Figure 3.



Figure 3 : Affiche TALAPATAT le resto social

Dans le cadre de son action sociale, Quatre Quarts distribue également à titre gracieux des « Faux billets de 5 € » via à des associations partenaires (maisons médicales, aide alimentaire...) pour permettre à des familles et individualités de bénéficier d'un repas TALAPATAT. Ceci permet d'augmenter l'inclusion sociale de cette activité et de faire découvrir le lieu et les activités à un public qui n'y viendrait pas naturellement. Enfin, ce « faux billet » permet l'accès à ce service en toute discrétion sans besoin de se justifier ou de se sentir stigmatiser.

2.3.4.3 Activités culturelles diverses et variées,

Quatre Quarts, en dehors de sa cantine et de son bar, est également un lieu où se déroule toute une animation culturelle (concerts, ateliers, temps conviviaux) organisée et sélectionnée par l'équipe qui coordonne la « Vie du Lieu » de Quatre Quarts. Ces activités vont de l'atelier papote au concert, en passant par la soirée jeux et la séance de cinéma. Elles ont lieu dans les 4 salles de Quatre Quarts : la salle voutée, le salon, le foyer et la cantine (Quatre Quarts, 2025).

Les activités qui sont privilégiées suivent les 4 axes suivants : le social, la culture, les échanges et la proximité. Ces activités sont majoritairement gratuites ou avec un prix au chapeau, et accessibles à tout le monde. Néanmoins, certaines activités sont payantes à prix réduit. Enfin, les locaux peuvent être mis à disposition d'associations pour des événements privés (réunions de travail, mise au vert...).

Des activités sont également organisées par les autres occupants du tiers-lieu, regroupés sous le nom de « Quai Libre » (voir Figure 4). Sur internet se trouve l'agenda des activités (Quatre Quarts, 2025) et un tableau est créé par une bénévole chaque mardi matin avec le planning de la semaine (voir Figure 5).

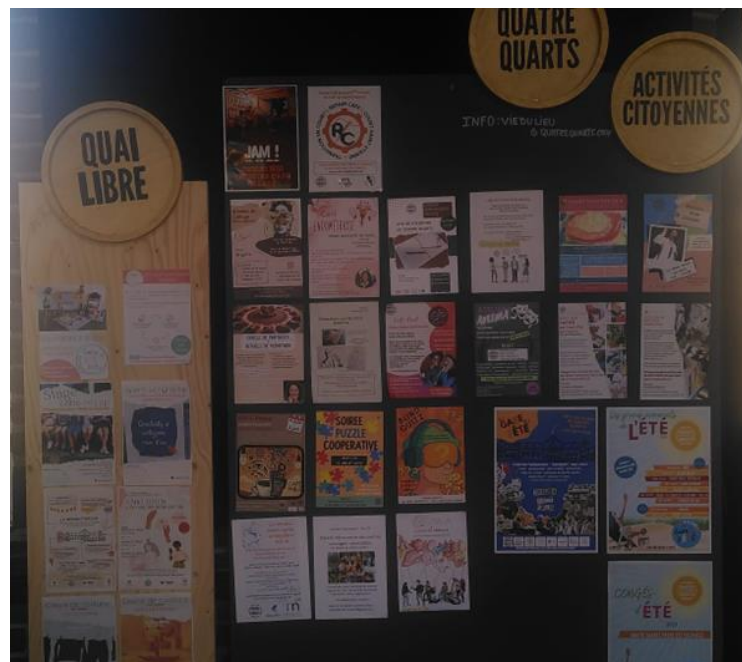


Figure 4 : Activités de Quatre Quarts et de Quai Libre, les autres occupants du tiers-lieu

LUNDI : FERMÉ				
MARDI 12	MERCREDI 13	JEUDI 14	VENDREDI 15	SAMEDI 16
10h00 ÉCRIVAINS PUBLICS	10h30 CONVERSATION ANGLAIS	9h30 MATINÉE DESSIN	10h15 YOGA DOUX	10h00 REPAIR CAFÉ
14h00 JEUX COMPRENDRE SES DONNÉES DE SANTÉ : INFORMATION PARTICIPATIVE	13h30 ÉCRITURE CRÉATIVE	13h00 AIGUILLES- CROCHETS	14h00 COLLAGE COMPLET	14h00 RENCONTRE JEUNES :
18h30 SOIRÉE TALAPATAT	15h45 DÉPLOIEMENT FORCES. PRENDRE CONFIANCE EN TOI	20h00 CINÉ-DEBAT CYBERSURVEILLANCE LES DROITS HUMAINS EN DANGER	17h00 SLAMÉCME ATELIER ET SCÈNE SLAM	18h30 DANSEN SOIRÉE : PUZZLE
	16h00 ÉCRITURE ET EXPRESSION			
	17h00 CAFÉ ENDOMÉTRIOTISE			
	18h30 BODYFULNESS			

Figure 5 : Planning d'une semaine à Quatre Quarts

2.3.4.4 Une large gamme de bénévolat possible

Afin de permettre la réalisation de l'ensemble de ces activités, Quatre Quarts est en demande d'aide de bénévoles. Un grand avantage de Quatre Quarts est qu'il offre une large gamme de possibilités pour le candidat bénévole. L'équipe peut en effet offrir des postes de bénévoles pour des tâches ponctuelles (monter une exposition), des activités ou des tâches régulières (arroser les plantes), mais aussi pour des tâches très cadrées (cuisiner en soutien du chef) ou des activités avec beaucoup d'autonomie (gérer une activité), avec des besoins de compétence ou sans compétence nécessaire. Ces différentes positions s'étendent de l'aide à la cantine (cuisine / bar) jusqu'au groupe de travail pour la réalisation d'un festival ou la réflexion sur le cheminement de Quatre Quarts. Un exemple tangible de l'engagement des bénévoles est que ce mémoire sera examiné par un groupe de travail afin d'être approfondi avant que les suggestions de solutions ne soient soumises aux organes décisionnels. À chaque phase de ce processus, les bénévoles sont présents.

2.3.4.5 Autres activités en support à l'organisation

Jusqu'à présent, j'ai décrit les activités les plus visibles de Quatre Quarts. Mais on retrouve aussi au sein de cette organisation de multiples tâches et missions régulières, ainsi que des tâches ponctuelles, en fonction des circonstances. Sans être exhaustif, il y a des activités d'inclusion par le travail, de gestion d'un tiers-lieu, d'accueil des bénévoles, de création de liens sociaux dans le tissu périurbain de Court-Saint-Etienne, etc.

2.4 Positionnement de Quatre Quarts par rapport à la définition et au financement

Comme vu précédemment, il apparaît que la littérature existante s'attarde principalement sur les tiers-lieux à visée économique. Il est clair que Quatre Quarts ne s'inscrit pas dans cette vision, car il se veut tout d'abord être « *un lieu de création de liens sociaux et non un lieu d'émergence de projets économiques* » me dit Xavier lors du feedback sur la carte stratégique.

En effet, Quatre Quarts se positionne de prime abord comme un tiers-lieu social ou solidaire. Son but est de créer une communauté avec des publics issus de milieux sociaux variés et de faire émerger des projets. Ces projets, s'ils ont une vocation économique au sens classique du terme, monétisent certains aspects dans le seul but de soutenir le lieu, et potentiellement d'autres projets en gestation. Ce qui importe pour Quatre Quarts, ce n'est pas tant la création de valeur marchande que la production de valeur non-marchande fondée sur la réciprocité et la redistribution, dans une logique de l'économie sociale et solidaire. La coopérative Quatre Quarts a son agrément entreprise sociale.

Quatre Quarts s'inscrit pleinement dans la définition d'un tiers-lieu telle que formulée dans l'appel à projet « tiers-lieux ruraux » (voir point 2.1). Il incarne l'hybridation des fonctions en réunissant cantine, centre culturel, restaurant social et espace de télétravail. Il répond à un besoin culturel local fort, Court-Saint-Étienne ne disposant pas de centre culturel. En réinvestissant une gare abandonnée, il participe à la régénération du territoire et à la relocalisation de l'activité culturelle au cœur de la commune. De plus, il crée de la cohésion sociale par l'inclusivité de son restaurant social et de ses activités ouvertes à tous. Je peux conclure que, dans le grand panorama des tiers-lieux wallons (Bianchet, Fettweis, Maldague, & Massart, 2023), Quatre Quarts se situe bien comme un tiers-lieu d'économie sociale.

N'ayant pas pour but de créer de l'activité économique pour être rentable, Quatre Quarts doit néanmoins, pour pouvoir pérenniser son projet, générer des revenus suffisants pour se maintenir l'organisation à flot. C'est cette problématique de la pérennisation que j'aborde au point suivant.

2.5 Problématique et Question de recherche

Comme abordé précédemment (voir section 2.2), les subsides publics représentent une source de financement incertaine dans la durée pour les entreprises de l'économie sociale, en particulier pour les tiers-lieux. Le cas de Quatre Quarts illustre clairement cette réalité. Fin mai 2026, le subside obtenu dans le cadre de l'appel à projets « Tiers-lieux ruraux » lancé par la Région Wallonne prendra fin (l'Echo, 2025) (Tehel, 2024). Ce financement de 490.000 €, principalement affecté à l'emploi, a permis à Quatre Quarts de renforcer son équipe, notamment pour assurer la coordination de la « Vie du Lieu » pendant trois ans. Il a ainsi contribué à la relance et à la redynamisation du tiers-lieu après la crise de la Covid-19. Il n'est pas le seul puisque l'ensemble des tiers-lieux, au nombre de 22, ayant reçu le subside « Tiers-lieux ruraux » sont en tension financière afin d'assurer leur pérennité (voir annexe 5, document du Monty, interviews Agricotiers et domaines des possibles) (Roberty & Dalcq, 2025).

Avec la venue à échéance de ce subside, Quatre Quarts se trouve face à une nécessité : identifier des alternatives de financement viables pour maintenir son activité sociale, culturelle et citoyenne à un niveau équivalent. L'équipe de coordination du lieu écarte pour l'instant l'option d'une réduction de personnel, estimant qu'elle serait en contradiction avec les valeurs humaines et collectives du projet, et qu'elle risquerait d'entraîner une diminution d'activité difficilement acceptable. L'enjeu est donc d'identifier des ressources financières pérennes et compatibles avec l'identité du lieu, dans l'objectif de financer au minimum un équivalent temps plein (ETP), et idéalement 1,5 ETP. Il faut également noter que les activités de restauration sociale et de cantine arrivent actuellement tout juste à l'équilibre et qu'un bénéfice structurel n'est pas envisager à court ou moyen terme, c'est pourquoi ces activités se trouvent hors du champ de ce mémoire.

Dans ce contexte, ce mémoire a pour objectif d'explorer les modalités de financement d'un tiers-lieu à travers l'étude du cas concret de Quatre Quarts. Il vise à analyser les pistes existantes ou potentielles pour assurer la pérennité financière de ce type de structure.

L'objectif de ce mémoire est donc de répondre à la question suivante. Comment un tiers-lieu peut-il se financer à long terme, grâce à quels types de revenus, sachant que les subsides publics ne sont pas pérennes et ne couvrent de toute façon qu'une partie des frais de fonctionnement ?

3 Outil d'analyse : la carte stratégique

3.1 Présentation de l'outil

La carte stratégique est un outil développé par Kaplan et Norton en 1996 dans leur livre « *Translating strategy into action : the balanced scorecard* » (Kaplan & Norton, 1996). A l'époque, il était impossible de savoir à l'avance si l'entreprise suivait une bonne stratégie et pouvait avoir de bons résultats. En créant l'outil de la carte stratégique, Kaplan et Norton permettent de mettre en évidence les différents éléments liés par des liens de cause à effets qui amènent finalement à l'obtention de résultats économiques (Kaplan & Norton, 1996).

La carte stratégique de Kaplan et Norton a été adaptée par Michel Boving (Boving, 2015) pour que les entreprises de l'économie sociale aient un outil qui leur permette de mettre en avant les domaines d'activités (domaine de résultats chez Kaplan et Norton) qui découlent de l'enjeu sociétal auquel l'entreprise veut répondre. En effet, grâce à l'adaptation de Michel Boving, la carte stratégique prend en compte à la fois les domaines d'activités qui contribuent aux résultats économiques (volet économique de la carte stratégique) mais également les domaines d'activité qui contribuent aux résultats sociaux (volet social). Une des adaptations réalisées par Michel Boving est de parler de domaines d'activités en lieu et place de domaines de résultats. Je préfère toutefois conserver l'appellation initiale car les différents domaines sont plutôt caractérisés par les résultats qu'ils visent que par les activités qui y sont rattachées (certaines activités pouvant d'ailleurs contribuer à plusieurs résultats).

La carte permet ensuite d'identifier les cibles qui sont les personnes, les entités que l'organisation entend toucher pour atteindre les résultats économiques et sociaux. On parle de cible sociale lorsque la cible exerce une influence sur l'impact social et de cible économique quand celle-ci impacte le résultat économique.

L'organisation développe différentes activités pour atteindre ces cibles sociales et économiques. Une même activité peut toucher différentes cibles selon la manière dont l'activité est réalisée ; c'est la proposition de valeur.

Enfin, l'outil permet d'identifier les procédés "*c'est-à-dire les tâches et ressources de l'entreprise, à mettre en œuvre pour assurer l'efficacité des activités*" (Boving, 2015, p. 13) ; Les procédés peuvent être classés dans différentes catégories. J'ai décidé de les classer selon les catégories suivantes : « Ressources Humaines (RH) », « Locaux » et « Services ». Pour mieux comprendre ce que recouvrent les procédés : Un bénévole est un procédé « RH », une cuisine professionnelle un procédé « Locaux », et l'accueil est un procédé « Services ». Il est important de noter que ces procédés influencent directement la qualité et le coût des produits et services. S'ils sont identifiés comme critiques alors ils doivent être améliorés de manière continue pour satisfaire au mieux les cibles économiques et sociales.

3.2 Justification de l'usage dans le cadre de Quatre Quarts

La demande formulée par Quatre Quarts, telle que présentée dans la section 2.5, consiste à identifier des pistes alternatives de financement afin de compenser la fin du subside affecté aux « tiers-lieux ruraux ». Pour y répondre, j'ai porté mon choix méthodologique sur la carte stratégique, et non sur une étude de marché ou une analyse de la concurrence. En effet, cette première approche présente plusieurs avantages : elle permet d'une part de relier aux missions fondamentales de Quatre Quarts ses domaines de résultats. D'autre part, à travers son élaboration, elle offre une opportunité d'entrer en profondeur dans la compréhension du fonctionnement du lieu, de ses publics cibles (bénéficiaires sociaux et/ou cibles économiques), de la proposition de valeur offerte à ceux-ci et des procédés critiques mis en œuvre. Elle aide

à structurer la réflexion sur l'avenir de manière cohérente. Contrairement au Business Model Canvas (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2010) qui ne fait pas de différence entre le social et l'économique dans un même ensemble, la carte stratégique, elle, permet de les distinguer clairement, ce qui est particulièrement pertinent dans un projet à finalité sociale. Grâce aux liens de cause à effet qu'elle met en évidence, elle favorise l'émergence de pistes de développement cohérentes et réalistes. Une fois complétée, elle constitue une base concrète pour identifier les leviers d'amélioration et formuler des propositions d'action, notamment en matière de diversification des sources de financement. Ces propositions prennent sens dans la mesure où elles s'appuient sur une analyse approfondie de chaque élément du fonctionnement de Quatre Quarts (ses activités, ses cibles, ses procédés) en les étendant ou en les articulant autrement.

3.3 Méthodologie de construction de la carte

Pour construire cette carte stratégique, j'ai pris le rôle de consultant au sein de Quatre Quarts. L'objectif était d'apporter un regard extérieur à l'organisation. J'y ai réalisé un stage d'une trentaine de jours avec comme interlocuteurs principaux Pauline et Xavier. Pauline a comme rôle de coordonner l'offre culturelle et d'activités du tiers-lieu (ce qu'ils nomment « Vie du Lieu »). Elle assure bien d'autres tâches dont la participation active et l'animation dans les différentes instances de Quatre Quarts. Xavier est quant à lui coordinateur du tiers-lieu ; il a comme responsabilité principale, mais pas unique, la coordination de la cantine, du bâtiment et de ses différents occupants. Il est la personne qui rend des comptes à l'organe d'administration.

J'ai passé ce temps à m'imprégner du lieu et récolter des informations en discutant avec différents interlocuteurs et en leur posant des questions. Les différentes réunions auxquelles j'ai participé sont documentées dans l'annexe 4.3. Une partie des nombreuses questions que j'ai posées est documentée dans l'annexe 4.1 et la liste des documents consultés se trouve à l'annexe 4.2. Enfin, je suis également allé visiter plusieurs tiers-lieux de la même région et y ai parfois rencontré des « experts de terrain », animateurs et coordinateurs. Les différentes informations obtenues auprès de ceux-ci sont documentés à l'annexe 5.

Ce travail s'est inscrit sur une période de 6 mois avec une trentaine de jours perlés. En effet, j'ai commencé ce travail par la participation à une réunion des coopérateurs fin janvier 2025 pour finir avec mes dernières interactions avec l'équipe de Quatre Quarts à la fin juillet 2025. Le travail s'est orienté en plusieurs phases (documentées dans le Tableau 1 page suivante). J'ai d'abord documenté le volet social puis le volet économique de ma carte stratégique.

Tableau 1 : Phases / étapes du travail

Phase / étape	Période / Date
Récolte d'information avec première ébauche de carte stratégique orientée sur le volet social	de fin janvier à fin mars
Optimisation du volet social de la carte stratégique et première ébauche du volet économique	fin mars à fin avril
Développement de la piste Education permanente et besoins socioculturels additionnels	fin avril à mi mai
Réunion feedback avec Quatre Quarts sur la carte stratégique	22/05/2025
Coconstruction de solutions et premières estimations financières	Mi mai à début juin
Réunion feedback avec le Quatre Quarts sur les estimations financières	06/06/2025
Optimisation du volet économique de la carte stratégique et affinement des estimations financières	Début juin à fin juin
Affinement et simplification de la carte stratégique et des estimations financières	Fin juin à mi juillet

Les résultats de la carte stratégique ont été présentés à l'équipe coordinatrice de Quatre Quarts. Cette présentation a donné lieu à un certain nombre de commentaires et de remarques qui ont été intégrés dans ce mémoire aussi bien dans le positionnement de Quatre Quarts que dans les apports de la carte stratégique. Les résultats ont donc été coconstruits avec Quatre Quarts.

Il m'a ensuite été demandé d'estimer financièrement les opportunités futures mises en lumière par la carte stratégique. Cette réflexion a encore permis d'aboutir à une carte stratégique plus élaborée et renforcée et a permis d'obtenir l'un ou l'autre scénario de financement de Quatre Quarts pour les années à venir.

4 Analyse stratégique du financement de Quatre Quarts

4.1 Introduction

L'objectif de ce mémoire est donc de répondre à la question suivante :

Comment un tiers-lieu peut-il se financer à long terme, grâce à quel type de revenu, sachant que les subsides publics ne sont pas pérennes et ne couvrent qu'une partie des frais de fonctionnement ?

Pour illustrer cette question, je me suis attaqué à cette problématique dans le cadre et avec les spécificités de Quatre Quarts. J'aborde tout d'abord une description de sa carte stratégique. Ensuite, je décris les différents éléments que cette carte apporte sur la compréhension de Quatre Quarts et de son financement. Ayant identifié avec l'équipe de coordination les différentes opportunités de financement, j'ai réalisé une estimation financière de chacune d'entre elles. Enfin, j'envisage les différents scénarii pour financer Quatre Quarts et élabore une courte discussion sur les limites et la priorisation des opportunités.

4.2 Description de la carte stratégique de Quatre Quarts

4.2.1 Domaines de résultats

La carte stratégique de Quatre Quarts se trouve en annexe 1 de ce document. C'est avant tout un outil de recherche mais néanmoins je reprends ci-dessous quelques éléments et extraits pour guider le lecteur dans sa compréhension de l'outil et des résultats obtenus.

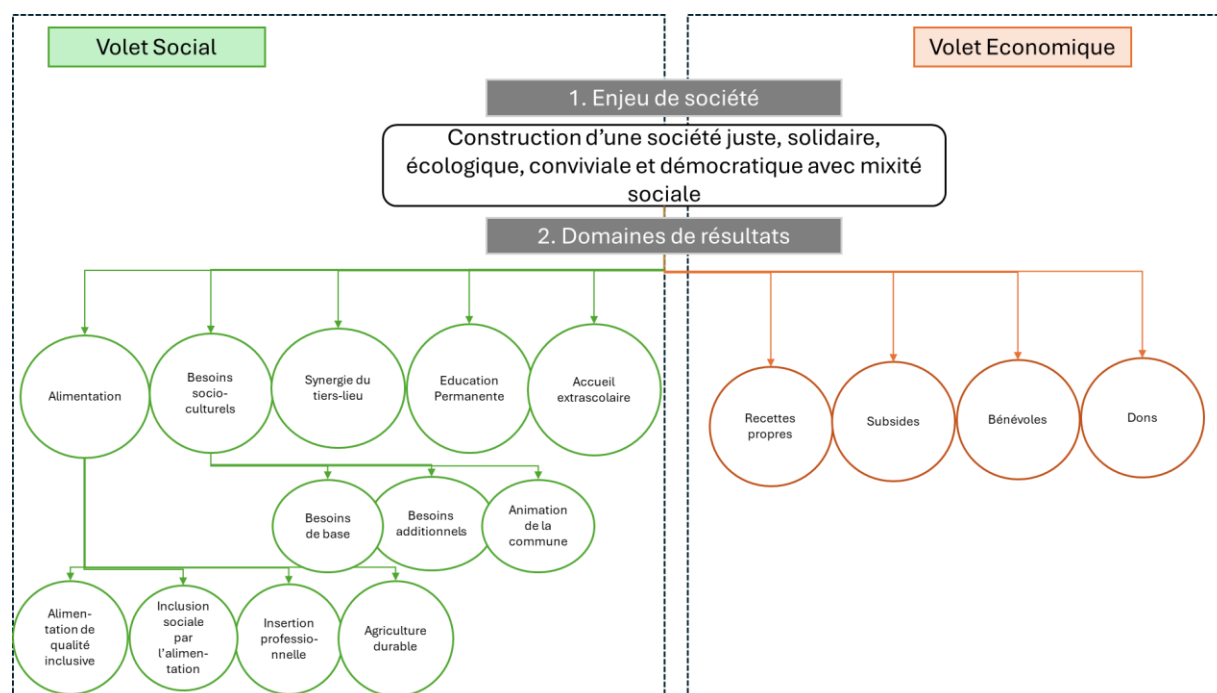


Figure 6 : Enjeux de société et domaines de résultats de Quatre Quarts sur base de la carte stratégique

Dans la Figure 6 ci-dessus sont présentés les différents domaines de résultats identifiés et les besoins sociaux auxquels Quatre Quarts aspire à répondre.

En ce qui concerne le volet économique, on retrouve les quatre sources de financement de l'économie sociale, à savoir les ressources propres, le bénévolat, les subventions et les dons qui permettent à toute structure de l'économie sociale de garantir la viabilité de son volet social et

ils ont été agencés de la même manière (même ordre) dans la carte stratégique. Il est à noter que certains domaines sont subdivisés en plusieurs colonnes lorsque leurs cibles sont fortement différentes. Par exemple le domaine de résultats « recettes propres » est séparé en quatre colonnes (voir Figure 7). Cela s'explique par le fait que rassembler les différentes cibles en une ferait perdre du sens à la carte.

Recettes propres			
Clients de Court-Saint-Etienne avec peu de moyens	ASBL, indépendants, citoyens. Coopérateurs et usagers de Quatre Quarts (Court-Saint-Etienne)	Clients avec bcp de moyens, de Court-Saint-Etienne et / ou prenant le train à Court-Saint-Etienne	Ecoles, Universités, porteurs de projets

Figure 7 : Extrait de la carte stratégique - Subdivision d'un domaine de résultats en fonction de la cible

En ce qui concerne le volet social, j'ai décidé de regrouper des domaines de résultats en fonction d'une thématique commune. Par exemple tous les domaines liés aux activités de la cantine et du restaurant social et solidaire ont été rassemblé sous le domaine « Alimentation » (voir Figure 8). Ce regroupement permet une meilleure lisibilité. De plus, ces domaines possèdent des activités en commun qui pour certaines pourraient être fusionnées mais qui ne le sont pas toujours dans un but de clarté et de représentation de la situation actuelle de Quatre Quarts (Par exemple les activités 1 et 2 voir Figure 8).

Domaine		Alimentation			
		Alimentation de qualité inclusive	Insertion professionnelle dans le secteur HoReCa	Inclusion sociale par l'alimentation	Soutenir l'agriculture durable
Cible		Clients de Court-Saint-Etienne avec peu de moyens	Stagiaire Socio-professionnel	Clients de Court-Saint-Etienne avec moins de moyens et en marge	Agricovert
Activité 1	Cantine	Offres de restauration de qualité et à petit prix	Formation professionnelle encadrée aux métiers HORECA et accompagnée sur le terrain		Achats de produits bio et durables (circuit court) pour établir une offre de restauration avec location d'un magasin dans les mêmes locaux. Pas d'énergie supplémentaire pour la livraison que celle pour le magasin
Activité 2	TALAPATAT (cantine sociale)		Formation professionnelle encadrée aux métiers HORECA et accompagnée sur le terrain	Restaurant social qualitatif mais service minimum (Plat unique à 5 €, de qualité avec possibilité d'avoir un bon de gratuité via les maisons médicales)	Achats de produits bio et durables (circuit court) pour établir une offre de restauration avec location d'un magasin dans les mêmes locaux. Pas d'énergie supplémentaire pour la livraison que celle pour le magasin

Figure 8 : Extrait de la carte stratégique - Regroupement de domaines en fonction de la thématique « Alimentation »

4.2.2 Cibles sociales et économiques

Pour répondre à ces besoins sociaux le Quatre Quarts a ciblé un public précis. La cible principale est l'ensemble des publics de Court-Saint-Etienne dans toutes les tranches d'âges. Ceci répond bien à la mission de Quatre Quart qui se veut un espace de rencontre et de liens inclusifs (décrite en de plus larges lignes au point 2.3.3). Néanmoins, pour certains domaines Quatre Quarts cible un public plus spécifique qui est listé ci-dessous :

- Le public en marge / précaire de Court-Saint-Etienne et ce parce que Quatre Quart se veut être un lieu inclusif aussi bien culturellement que fournissant un restaurant solidaire ;
- Stagiaires socio-professionnels relevant du CPAS de Court-Saint-Etienne mais pas uniquement ;
- Agricovert dont le magasin se trouve à côté dans la gare pour l'alimentation durable
- Personnes en besoin de réorientation professionnelle / en burn out ;
- Association à finalité sociale ASBL et indépendants de Court-Saint-Etienne ;
- Coopérateurs et usagers des Quatre Quarts ;
- Public militant et coopérateur souhaitant s'investir dans du bénévolat ;
- Écoles, universités, porteurs de projets pour du partage d'expérience.

Le rayonnement de Quatre Quarts s'étend au-delà de la commune de Court-Saint-Etienne mais ce n'est ni sa vocation ni son cœur de cible.

La cible économique principale est également l'ensemble des publics de Court-Saint-Etienne qu'ils soient à faible ou à haut revenu, qu'ils contribuent à leur manière sous forme pécuniaire d'achats à la cantine, de dons et ou de bénévolat. A ceci s'ajoute les cibles économiques identifiées qui sont les suivantes :

- Les instances Communautaire (Fédération Wallonie Bruxelles) et Régionale (Région Wallonne) pour les subsides dont le subside Tiers-lieux ruraux, Patrimoine, Education permanente ;
- Insertion socio-professionnelle (Article 60) via les CPAS ;
- Association à finalité sociale ASBL et indépendants de Court-Saint-Etienne ;
- Coopérateurs et usagers des Quatre Quarts ;
- Les organisations philanthropiques telles que Cera.

4.2.3 Activités et proposition de valeur

Pour répondre à ces besoins sociaux, Quatre Quarts a mis en place des activités qui dégagent une proposition de valeur en lien avec chaque cible sociale et économique et permettent de générer un bénéfice social et/ou un revenu économique. Les activités sont au nombre de 9 dont 8 déjà existantes et une à développer. Elles sont listées dans la deuxième colonne de la carte stratégique et reprises dans le Tableau 2 ci-dessous. De manière générale ce qui apparaît en gras/italique précédé d'un astérisque est un nouvel développement de Quatre Quarts comme ici l'activité **Animation de stages*. Ces développements sont des propositions que Quatre Quarts peut ou non mettre en application.

Tableau 2 : Liste des activités

Activité 1	Cantine
Activité 2	TALAPATAT (cantine sociale)
Activité 3	Tisser c'est un métier / son chemin
Activité 4	Culturons nous
Activité 5	Animation et gestion de quai libre, organisation de festivals, marché et participation à la vie associative de Court-Saint-Etienne
Activité 6	Librairie engagée
Activité 7	Gestion tiers-lieu
Activité 8	Intervision
Activité 9	<i>*Animation de stages</i>

4.2.4 Procédés

Comme mentionné au point 3.1 les procédés ont été catégorisés en trois catégories à savoir : « RH », « Locaux » et « Service ».

- Les procédés « RH » reprennent tous ce qui est liés aux ressources humaines. Elles sont plus qu'importantes car elles sont l'âme de Quatre Quarts.
- Les procédés « Locaux » reprennent l'ensemble des infrastructures de Quatre Quarts et les avantages mis à disposition de la communauté pour pouvoir créer quelque chose. C'est dans ces locaux que se retrouvent les différentes activités et qui font Quatre Quarts un tiers-lieu.
- Les procédés « Services » reprennent les procédés venant en support des différentes activités du tiers-lieu.

Ce sont ces procédés qui permettent à Quatre Quarts de développer des activités avec une proposition de valeur qui touche les cibles avec comme conséquence l'obtention de résultats sociaux et/ou économiques.

4.2.5 Extraits explicatifs de la carte stratégique

Pour assurer une bonne compréhension de la carte stratégique, j'ai réalisé deux extractions de l'outil d'analyse et les présentes dans cette section.

Il est possible de rentrer dans la carte stratégique à partir de l'activité. Ceci nous permet de concentrer l'attention sur une ou plusieurs activités et de voir quelle proposition de valeur (qui se trouve à l'intersection de la ligne de l'activité et de la colonne où se trouve la cible – encadré en rouge – voir Figure 9) fourni elle à sa cible pour impacter le domaine lié que celui-ci soit social ou économique.

Dans cas de l'extrait de la carte stratégique à la page suivante (voir Figure 9) il faut noter que la cantine permet de toucher trois cibles sociales et quatre cibles économiques, chacune avec une proposition de valeur différente.

Volet social					Volet économique			
Domaine		Alimentation			Recettes propres		Subsides	Bénévoles
		Alimentation de qualité inclusive	Insertion professionnelle dans le secteur HoReCa	Soutenir l'agriculture durable	Service	Services & biens	Insertion	
Cible		Clients de Court-Saint-Etienne avec peu de moyens	Stagiaire Socio-professionnel	Agricovert	Clients de Court-Saint-Etienne avec peu de moyens	Clients avec bcp de moyens, de Court-Saint-Etienne et / ou prenant le train à Court-Saint-Etienne	CPAS Court-Saint-Etienne, Art. 60	Bénévoles
Activité 1	Cantine	Offres de restauration de qualité et à petit prix	Formation professionnelle encadrée aux métiers HORECA et accompagnée sur le terrain	Achats de produits bio et durables (circuit court) pour établir une offre de restauration avec location d'un magasin dans les mêmes locaux. Pas d'énergie supplémentaire pour la livraison que celle pour le magasin	Offres de restauration de qualité et à petit prix	Offre de restauration de qualité, bio et durable dans un cadre agréable <i>*plat de soutien 3€/plat</i>	Encadrement professionnel sur le terrain	Services et aide au restaurant par groupe de deux (1 en cuisine ; 1 au bar) Proposition de valeur
Procédé de base	RH	Coordinatrices et coordinateur	Coordinatrices et coordinateur	Coordinatrices et coordinateur	Coordinatrices et coordinateur	Coordinatrices et coordinateur	Coordinatrices et coordinateur	Coordinatrices et coordinateur
		Responsables cuisine professionnels	Responsables cuisine professionnels	Responsables cuisine professionnels	Responsables de cuisine professionnels	Responsables de cuisine professionnels <i>* Cuisot indépendant (ancien employé) pour réaliser les cours</i>	Responsable cuisine professionnels	Responsables cuisine professionnels
		Responsables bar professionnels	Responsables bar professionnels	Partenaire Agricovert	Bénévoles	Bénévoles <i>* Bénévole assurant pour le compte de l'ASBL des activités payantes</i>	Responsable Bar	Bénévoles <i>* Bénévole assurant pour le compte de l'ASBL des activités payantes</i>
		Personnel en insertion ART. 60 Horeca	Personnel en insertion ART. 60 Horeca		Responsables bar professionnels	Responsables bar professionnels	Personnel en insertion ART. 60 Horeca	Responsables bar professionnels
		Étudiants / appoints	Étudiants / appoints		Personnel en insertion ART. 60	Personnel en insertion ART. 60	<i>*Article 60 logistique</i>	
		Bénévoles			Étudiants / appoints	<i>*Partenaire avec une offre payante ou gratuite mais que l'on fait payer</i> Étudiants / appoints		
	Locaux	Lieux en utilisation propre Cuisine professionnelle	Lieux en utilisation propre Cuisine professionnelle	Lieux en utilisation propre Cuisine professionnelle	Cuisine professionnelle	Cuisine professionnelle	Lieux en utilisation propre Cuisine professionnelle	Lieux en utilisation propre Cuisine professionnelle
		Salle restaurant	Salle restaurant		Espaces accueillants avec du charme	Espaces accueillants avec du charme		
			Bar		Bar	Salles de diverses grandeurs à disposition des citoyens, des ASBL oeuvrant dans le domaine	Bar Lieu de stockage	Bar Salles de diverses grandeurs à disposition des citoyens, des ASBL oeuvrant dans le domaine
		Lieu de stockage	Lieu de stockage	Lieu de stockage	Lieux en utilisation propre	Lieux en utilisation propre	Salle restaurant	Salle restaurant
	Services			Transport de circuit court effectué par Agricovert Fourniture alimentaire par agricovert en circuit court	Transport effectué par Agricovert Fourniture alimentaire par agricovert	Logistique gérée par la librairie Tri fait par la librairie de la page d'après		Accueil

Figure 9 : Extrait de la carte stratégique selon l'activité 1 – Cantine

Dans un deuxième extrait de la carte stratégique (voir Figure 10 page suivante), j'ai extrait deux activités similaires mais distinctes au sein de Quatre Quarts qui sont les activités « Tisser c'est un métier / son chemin » et « Culturons nous ». En gras italique précédé d'un astérisque (**opportunités*) se retrouvent les opportunités, propositions d'élargissement de la proposition de valeur amenant une plus-value sociale et économique. Cette nouvelle proposition de valeur demande parfois un changement dans les procédés qui apparaît également sous format gras italique avec une astérisque (**procédés*). Un exemple est entouré en vert sur la Figure 10. Dans cet exemple, le procédé « partenaire avec une offre payante ou gratuite que l'on fait payer » permet de développer des propositions de valeur telle que des « cours de yoga » ou des « tables de conversation » à destination d'un public plus aisé.

		Volet Social		Volet économique						
Domaine		Besoins socio-culturels		Recettes propres		Subsides		Bénévoles	Dons	
		de base de la population de Court-Saint-Etienne	additionnels (Réorientation, développement et bien être des personnes) * A développer	Service	Service	Services & biens	"tiers lieux" *en disparition	Patrimoine *Subside potentiel		Particuliers
Cible		Clients de Court-Saint-Etienne avec bcp ou peu de moyens	Personnes en besoin de réorientation professionnelle / en burn out.	Clients de Court-Saint-Etienne avec peu de moyens	ASBL, indépendants, citoyens. Coopérateurs et usagers de Quatre Quarts (Court-Saint-Etienne)	Clients avec bcp de moyens, de Court-Saint-Etienne et / ou prenant le train à Court-Saint-Etienne	Région Wallonne	Région Wallonne	Bénévoles	Coopérateurs et usagers de Quatre Quarts
Activité 3	Tisser c'est un métier / son chemin	Activités de groupe, ouvertes à tous et à petit prix avec pour but d'ouvrir l'esprit à d'autres possibilités	*Table de conversation *Formation de développement personnel		Location de salle à petit prix (10€/h à 20€/h) dans une ambiance sympa avec possibilité de se restaurer et de boire un verre. * augmentation du prix de 5€ par salle + location minimum de 5€	*Table de conversation *Formation de développement personnel	Coordination et animation du tiers lieu		Participation des bénévoles dans la création et l'organisation d'activités	
Activité 4	Culturons nous	Cinéma au chapeau, concerts au chapeau, et diverses activités gratuites ou au chapeau dont des festivals et des marchés des artisans	*cours de Yoga *cours / atelier de cuisine 60€/p	Cinéma au chapeau, concerts au chapeau, et diverses activités gratuites ou au chapeau dont des festivals et des marchés des artisans	Location de salle à petit prix (10€/h à 20€/h) dans une ambiance sympa avec possibilité de se restaurer et de boire un verre. * augmentation du prix de 5€ par salle + location minimum de 5€	Cinéma au chapeau, concerts au chapeau, et diverses activités gratuites ou au chapeau dont des festivals et des marchés des artisans *Table de conversation *cours de Yoga *Cours de cuisine 60€/p	Coordination et animation du tiers lieu	*Réalisation d'activités en lien avec le patrimoine (ici la gare) Proposition de valeur	Participation des bénévoles dans la création et l'organisation d'activités	Activités culturelles à moindre prix *Proposition de don de 3€ /mois ou 35 €/an pour offre culturelle
Procédé de base	RH	Coordinatrices et coordinateur	Coordinatrices et coordinateur	Coordinatrices et coordinateur	Coordinatrices et coordinateur	Coordinatrices et coordinateur	Coordinatrices et coordinateur	Coordinatrices et coordinateur	Coordinatrices et coordinateur	Coordinatrices et coordinateur
		Bénévoles	Bénévoles * Bénévole assurant pour le compte de l'ASBL des activités payantes	Responsables de cuisine professionnels	* Cuisot indépendant (ancien employé) pour réaliser la fonction traiteur	Responsables de cuisine professionnels * Cuisot indépendant (ancien employé) pour réaliser les cours		Contact avec la SNCB	Responsables cuisine professionnels	
		Partenaire avec une offre gratuite	*Partenaire avec une offre payante * Partenaire avec une offre gratuite mais que l'on fait payer	Bénévoles	Contrat SNCB permettant des sous-locations si la finalité n'est pas le profit	Bénévoles * Bénévole assurant pour le compte de l'ASBL des activités payantes		Bénévoles	Bénévoles * Bénévole assurant pour le compte de l'ASBL des activités payantes	Bénévoles
				Responsables bar professionnels	* Responsable Bar	Responsables bar professionnels			Responsables bar professionnels	
				Personnel en insertion ART 60		Personnel en insertion ART 60				
				Étudiants / appoints		Étudiants / appoints				
	Locaux	Lieux en utilisation propre	Lieux en utilisation propre	Cuisine professionnelle	Cuisine professionnelle	Cuisine professionnelle	Cartine		Lieux en utilisation propre	
		Cuisine professionnelle	Cuisine professionnelle	Espaces accueillants avec du charme	Espaces accueillants avec du charme	Espaces accueillants avec du charme	Cuisine professionnelle		Cuisine professionnelle	
		Salles de diverses grandeurs à disposition des citoyens, des ASBL oeuvrant dans le domaine	Salles de diverses grandeurs à disposition des citoyens, des ASBL oeuvrant dans le domaine	Bar	Bar	Bar	Salles de diverses grandeurs à disposition des citoyens, des ASBL oeuvrant dans le domaine	Occupation de l'ancienne gare de Court-Saint-Etienne	Bar	Panneau d'affichage
		Bar	Bar	Lieux en utilisation propre	Lieux en utilisation propre	Lieux en utilisation propre	Salles de diverses grandeurs à disposition des citoyens, des ASBL oeuvrant dans le domaine		Salle restaurant	
	Services	Programmation et logistique	Logistique gérée par la librairie	Transport effectué par Agricover		Logistique gérée par la librairie	Gestion de quai libre		Accueil	Newsletter Facebook
			Tri fait par la librairie de "la page d'après"	Fourniture alimentaire par agricover		Tri fait par la librairie de la page d'après				Appel à donateur

Figure 10 : Extrait de la carte stratégique selon les activités 3 – "Tisser c'est un métier / son chemin" – et 4 – "Culturons-nous"

4.3 Les apports de la carte stratégique

4.3.1 Une offre culturelle payante en plus de l'offre de base

La réalisation de la carte stratégique nous apporte 7 grandes pistes de solutions, quant au futur financement de Quatre Quarts.

La première piste, c'est le renouveau de l'offre culturelle, déclinée selon les besoins culturels de base et les besoins culturels additionnels.

Les activités culturelles de base sont généralement offertes gratuitement ou à des prix très bas par des opérateurs associatifs (Lire et Ecrire Brabant Wallon actifs en éducation permanente ou d'autres secteurs – Centre culturel du Brabant Wallon). Le rôle de Quatre Quarts est de permettre au public de Court-Saint-Etienne d'y avoir accès et ce quel que soit leur milieu d'origine et au même titre que les habitants des autres agglomérations wallonnes. On peut parler de « diffusion culturelle dans un milieu semi-rural ».

Quatre Quarts peut aussi être amené à répondre plus spécifiquement à d'autres besoins culturels de la population de Court-Saint-Etienne pour lesquels celle-ci est disposée à payer un juste prix. C'est typiquement le cas pour les séances de développement personnel qu'on ne peut effectivement pas classer dans la diffusion culturelle.

Deux scénarii sont à envisager pour atteindre ce renouveau de l'offre culturelle. Le premier scénario est une refonte de l'offre actuelle entre activité culturelle de base et activités culturelles additionnelles. Le second est le développement de nouvelles activités culturelles, qui seraient placées sous le vocable d'activités culturelles additionnelles. Les activités culturelles existantes seraient quant à elles qualifiées de base.

La préférence de l'équipe de coordination de Quatre Quarts va à la création d'une offre supplémentaire. Il est bien sûr possible de jouer sur les deux tableaux en créant cette offre d'activités culturelles additionnelles sur base de nouvelles activités, mais également sur base d'une requalification de certaines activités de l'offre actuelle dont par exemple les séances de développement personnel.

L'offre culturelle additionnelle sera payante et ce pour apporter de nouvelles sources de revenus qui permettront le maintien de l'offre culturelle de base, qui elle restera gratuite ou au chapeau. Des exemples non exhaustifs qui se retrouvent dans la carte stratégique sont les cours de cuisine, les tables de conversations, les cours de yoga (voir Figure 10 page précédente).

Pour développer cette offre culturelle additionnelle, deux possibilités s'offrent à Quatre Quarts. La première est de faire appel à des partenaires proposant une offre payante. La seconde est de faire appel à des partenaires proposant une offre gratuite, par exemple des salariés moins occupés et/ou des bénévoles qui transmettront leurs compétences au bénéfice de Quatre Quarts. Il semble évident que cette dernière piste est beaucoup plus avantageuse pour les finances de Quatre Quarts.

Cette distinction entre offre culturelle de base et additionnelle ainsi que la manière d'y arriver doivent être abordées au niveau de la gouvernance par exemple via la mise en place d'un groupe de travail dédié.

En dehors de cette requalification en deux offres culturelles distinctes, les offres culturelles pourront s'appuyer sur un bénévolat fort présent pour améliorer la rentabilité de Quatre Quarts. Ceci est vu au point suivant 4.3.2.

4.3.2 La force de son bénévolat

La seconde voie de solutions réside dans le bénévolat, qui constitue à la fois un procédé et une cible au sein de la carte stratégique. Quatre Quarts dispose d'une importante réserve de bénévoles (63 au total, dont 30 réguliers) s'occupant de différentes tâches, allant de l'affichage, un soutien direct à l'activité, jusqu'à la participation dans un groupe de travail consacré à la réflexion sur les projets menés par l'entité. Cette contribution des bénévoles représente une ressource précieuse pour Quatre Quarts, car elle réduit les coûts de fonctionnement et ouvre la voie à de nouvelles activités. De plus, le bénévolat renforce la dynamique participative de l'organisation, en étant un des acteurs présents dans toutes les initiatives de l'entreprise et dans l'ensemble des instances démocratiques de Quatre Quarts.

Il serait alors pertinent d'envisager une implication celui-ci dans l'organisation des activités socio-culturelles payantes qui favorisent la santé financière de Quatre Quarts. Un exemple concret pourrait être un bénévole proposant une initiation à l'Ikigai (approche de développement personnel) pour laquelle les participants devraient payer des frais de participation. Cette initiative a déjà eu lieu gratuitement, mais je considère qu'elle s'inscrit plutôt dans une offre culturelle additionnelle (voir point précédent 4.3.1). Je souligne aux points 4.4.1 et 4.4.2 dans mes prévisions financières que l'engagement des bénévoles en appui à Quatre Quarts génère une contribution financière significative.

Deux autres manières de valoriser le bénévolat incluent la contribution à la coordination, qui sera abordée au point 4.3.6, et sa valorisation en tant qu'activité d'éducation permanente, qui sera discutée au point 4.3.5.

4.3.3 L'utilisation de ses espaces

Les salles et espaces gérés par Quatre Quarts (procédé "Locaux") constituent la troisième piste identifiée dans la carte stratégique. Ce levier apparaît sous-exploité : actuellement, sa valorisation repose en grande partie sur des subsides, mais elle pourrait être progressivement transférée vers les bénéficiaires en mesure de contribuer financièrement à leur usage.

Dans le cadre d'une meilleure valorisation de ces espaces, il est possible d'appliquer une stratégie d'utilisation de la capacité au sens de Porter (Porter, 2023). En effet, Quatre Quarts n'est pas ouvert les dimanches et les lundis ainsi que 4 semaines par an (2 semaines en août et 2 semaines pendant les vacances d'hiver). Les dimanches et lundis peuvent avoir lieu des séminaires ou des activités culturelles additionnelles ainsi que pendant les 4 semaines d'inoccupation. Durant les vacances une offre de stage sur base des procédés internes peut être proposée voir point 4.3.4. Quatre Quarts pourrait faire appel à sa cuisine professionnelle et à ses chefs, et pourquoi pas également à ses autres salariés et bénévoles, pour développer l'un ou l'autre cours.

Une autre manière de valoriser ses locaux, c'est d'élargir la proposition de valeur en y ajoutant un service traiteur pour les réunions professionnelles et/ou des activités de formation dans les matières d'expertise de Quatre-Quarts par exemple dans le cadre de séminaires ou de mises au vert.

4.3.4 Accueil Extrascolaire

Une quatrième piste, qui se combine potentiellement avec la précédente est le développement d'un accueil extra-scolaire pendant les vacances, sous forme de stages à la fois destinés aux enfants, adolescents mais également aux adultes de Court-Saint-Etienne. Cette piste permet une valorisation des locaux de Quatre Quarts (comme mentionné au point 4.3.3) car certains des stages auraient lieu pendant les périodes de fermeture annuelle de la cantine et du lieu (à

savoir deux semaines pendant les vacances d'été et deux semaines pendant les vacances de Noël). Pendant ces deux périodes, la cuisine peut être utilisée pour un stage de cuisine.

Par ailleurs, penser à la mise en place de stages pendant la période de fermeture de Quatre Quarts incite immédiatement à réfléchir à leur éventuelle généralisation à d'autres vacances scolaires. Une contrainte demeure cependant : l'accès à la cuisine est impossible quand Quatre Quarts est ouvert. Néanmoins, les stagiaires auraient la possibilité de profiter d'un repas chaud à midi, ce qui préserve, voire améliore, l'attrait de cette option.

Enfin, ce nouveau domaine de résultats ne tire pas profit des activités déjà en place à Quatre Quarts. Toutefois, il peut réutiliser certains procédés déjà en usage tels que la cuisine, la cantine lorsqu'elle est accessible et les salles. Quelques limitations doivent être prises en compte, entre autres les suivantes : selon les thématiques des ateliers, il sera nécessaire de recruter des animateurs ou non, et il n'existe pas d'espaces appropriés pour accueillir les enfants de moins de 12 ans pendant toute une journée (pas d'espace vert ou de cour à proximité).

4.3.5 Éducation permanente

Une cinquième piste est le développement d'un nouveau domaine de résultats. Ce dernier se baserait sur des activités déjà préexistantes organisées par et pour les bénévoles à tous les niveaux de Quatre Quarts (mentionné au point 4.3.2). Cette implication des bénévoles déjà présente, peut être améliorée mais surtout valorisée auprès de la Fédération Wallonie Bruxelles en tant qu'Education Permanente (EP). Une demande de reconnaissance en ce sens selon l'axe 1 a été émise début de cette année (voir annexe 2.3). Il semble que c'est une voie que plusieurs tiers-lieux envisagent pour se financer durablement. En effet, lors de ma rencontre avec Valérie d'Agricotiers (voir annexe 5.3) et dans la fiche des financements possibles du Monty (voir annexe 5.2), cette même piste est envisagée pour leur futur. Il faut noter néanmoins que le subside en éducation permanente est calculé en fonction d'un nombre de points et que le montant distribué dépend également du budget attribué à l'éducation permanente, quel que soit le nombre d'acteurs (Principe d'enveloppe fermée) (Gouvernement de la communauté française, 2019).

Il reste que l'incertitude des subsides pèse comme une épée de Damoclès au-dessus de la tête des travailleurs. En effet, obtenir un subside EP peut prendre jusqu'à trois ans, prolongeant d'autant l'incertitude sur le financement de Quatre Quarts. Une conséquence concrète de cette incertitude est qu'à la fin de mon stage Pauline, une des fondatrices de Quatre Quarts a annoncé son départ avec une grande tristesse. Les raisons invoquées sont les incertitudes quant au financement de son poste de travail qui ne permettait pas d'envisager sereinement le futur de sa vie familiale.

4.3.6 La coordination clé dans tous les domaines de résultats

Un sixième apport de la carte stratégique permet de mettre en évidence que la coordination de l'entreprise joue un rôle clé en support à tous les domaines de résultats. En effet, les coordinateur et coordinatrices sont présentes comme un procédé critique dans tous les domaines de résultats. Il est donc logique que cette coordination soit répartie entre trois personnes, représentant un total de deux équivalents temps plein (ETP). Pour ces deux ETP, Quatre Quarts est actuellement en recherche de financement pour couvrir 1,5 ETP. Les deux salariées en poste assument aujourd'hui des rôles très variés : organisation de la vie culturelle, communication, gestion des imprévus, et petites réparations au quotidien. Ces coordinatrices sont à la fois polyvalentes et multitâches.

Bien que leurs fonctions soient essentielles, certaines de leurs tâches pourraient, en théorie, être confiées à d'autres personnes, ce qui permettrait à l'organisation de réaliser des économies.

Toutefois, Quatre Quarts choisit délibérément de maintenir cette structure, en cohérence avec ses valeurs humaines et collectives. Parmi les différentes possibilités, Quatre Quarts peut engager une personne en insertion socio-professionnelle (sous subsidé à l'emploi article 60) ce qui ne lui coûte rien, pour pouvoir réaliser le soutien logistique et/ou utiliser des bénévoles pour réaliser certaines tâches de coordination telles que la communication, la gestion des salles, etc.

Néanmoins, il reste un besoin de coordination ne serait-ce que pour coordonner les bénévoles entre eux et accompagner la personne en insertion socio-professionnelle qui ne peut travailler seule. De même si à terme les pistes telles que l'Education permanente, l'extrascolaire ou d'autres activités se développent, exigeant le support de la coordination, certaines activités telles que la communication et l'organisation des événements culturels de base pourraient être sous-traitées à des bénévoles, ce qui permettrait de libérer du temps de coordination pour les activités plus lucratives susmentionnées.

4.3.7 Les dons

Une dernière piste serait de solliciter la participation financière du public utilisateur du lieu (principalement issu de Court-Saint-Etienne) ou d'organisations telles que des fondations et des coopératives ayant des moyens financiers.

Le don des particuliers peut être sollicité lors de l'achat d'un bien ou service (comme c'est déjà le cas pour les repas de TALAPAT, restaurant solidaire) ou être spontané en soutien aux activités culturelles. Deux possibilités s'offrent à Quatre Quarts. La première est de demander à l'ensemble des utilisateurs connus, les bénévoles et les coopérateurs et le public se rendant sur le site internet ou directement sur les lieux de Quatre Quarts un soutien économique à l'activité culturelle pour assurer le maintien de celle-ci. La seconde est de créer un « plat soutien » à la cantine d'un montant supérieur (avec une marge que celle actuellement pratiquée chez Quatre Quarts) pour permettre le financement du lieu. L'objectif est de promouvoir cette offre afin qu'elle devienne un produit emblématique, servant, même lorsqu'elle n'est pas choisie, de point d'appui pour sensibiliser les clients aux valeurs sociales portées par Quatre Quarts.

Le don par des organisations est potentiellement plus difficile à obtenir car il s'apparente plutôt à un subsidé et demande donc souvent des justificatifs et ou des résultats tels que la réalisation d'un projet. Récemment, Quatre Quarts a fait appel à Cera, une coopérative qui finance des projets de l'économie sociale, pour un aménagement dans la cuisine. Ce genre de don pourrait être renouvelé et un contact devrait être pris dès la fin de l'année 2025 quand le nouveau contrat stratégique de Cera aura été décidé (voir annexe 5.4).

4.4 Estimation financière des opportunités

4.4.1 Introduction

Sur la base de cette carte stratégique, avec l'équipe coordinatrice de Quatre Quarts, j'ai pu mettre en évidence différents projets d'amélioration susceptibles d'augmenter les résultats économiques de l'organisation. La plupart de ces projets répondent à une stratégie dite d'"expansion"⁵ selon (Ansoff, 1957) car Quatre Quarts fait déjà de la stratégie d'optimisation son quotidien (différenciation et réduction des coûts) selon Michael Porter (Porter, 2023). De

⁵ La stratégie d'expansion se compose de quatre éléments, à savoir : la pénétration du marché, l'introduction de nouveaux produits, l'acquisition de nouvelles cibles, et la diversification (Ansoff, 1957). En revanche, la stratégie d'optimisation se limite à deux aspects, qui sont : la différenciation et la réduction des coûts (Porter, 2023)

plus, les pistes de réductions de coûts encore possibles ne sont pas envisagées à l'heure actuelle par l'équipe de Quatre Quarts car cela diminuerait clairement la taille de l'équipe et probablement les activités liées, ce qui n'est clairement pas le souhait de Quatre Quarts.

Pour chaque opportunité mise en avant, j'ai formulé plusieurs hypothèses reposant sur des recherches en ligne ainsi que sur des données de Quatre Quarts acquises durant mon stage. J'ai fait examiner certaines de ces hypothèses par l'équipe de coordination. La coordination de Quatre Quarts prévoit, sur la base des résultats préliminaires, de les présenter à la gouvernance afin de finaliser la stratégie à adopter. Je propose un outil interactif. En effet, il est possible d'ajuster aisément les hypothèses et les calculs s'effectuent automatiquement pour fournir un résultat adapté.

Un tableau récapitulatif des différentes estimations financières se retrouve à la page suivante (voir Tableau 3) et le détail des estimations financières se retrouve à l'annexe 3.

Les différentes opportunités peuvent se classer suivant les différents apports de la carte stratégique (voir Tableau 3). Par exemple, la réalisation d'activités culturelles par des bénévoles dans les heures d'ouverture de Quatre Quarts est une opportunité qui répond à deux apports de la carte stratégique c'est-à-dire la force du bénévolat de Quatre Quarts et la réalisation d'une offre culturelle additionnelle. Néanmoins certaines opportunités, telles que le partage d'expérience, ne sont pas en lien avec un des apports de la carte stratégique. Cela n'empêche aucunement que ces idées soient également mises en œuvre.

Tableau 3 : Estimation financière des opportunités de Quatre Quarts

N°	Opportunités	Revenu	Coût	Contribution	Type de stratégie	Lien avec les Apports de la carte stratégique	Domaine d'activité
1	Plat de soutien Tiers-lieu	10368€/an	0€/an	10368€/an	Différenciation économique	Dons	Recettes propres
2	Activité partage d'expérience - Etudiants	1200€/an	0€/an	1200€/an	Nouvelles cibles économiques	Aucun	Recettes propres
3	Activité partage d'expérience - porteur de projet	1200€/an	0€/an	1200€/an	Nouvelles cibles économiques	Aucun	Recettes propres
4	Activité yoga par bénévole (n'importe quel jour de la semaine)	14400€/an	1200€/an	13200€/an	Nouveaux produits	Offre culturelle additionnelle, Force du Bénévolat	Recettes propres
5	Activité yoga régulière le lundi / dimanche	5400€/an	0€/an	5400€/an	Nouveaux produits	Offre culturelle additionnelle, Utilisation de ses espaces	Recettes propres
6	Activité culturelle de développement personnel (bénévole)	1800€/an	0€/an	1800€/an	Nouveaux produits	Offre culturelle additionnelle, Force du Bénévolat	Recettes propres
7	Cours de cuisine	9600€/an	3280€/an	6320€/an	Diversification économique	Offre culturelle additionnelle, Utilisation de ses espaces	Recettes propres
8	Augmentation du prix des salles	1440€/an	0€/an	1440€/an	Augmentation des prix	Utilisation de ses espaces	Recettes propres
9	Location minimum	720€/an	0€/an	720€/an	Nouvelles cibles économiques	Utilisation de ses espaces	Recettes propres
10	Réunion Professionnelle en soirée ou le midi avec traiteur (eau, café, thé et nourriture comprise) Salle Voutée	4800€/an	2400€/an	2400€/an	Nouveaux produits	Utilisation de ses espaces	Recettes propres
11	Réunion Professionnelle en soirée ou le midi avec traiteur (eau, café, thé et nourriture comprise) Foyer /Salon	1920€/an	560€/an	1360€/an	Nouveaux produits	Utilisation de ses espaces	Recettes propres
12	Mise au vert (dimanche et lundi)	15000€/an	5150€/an	9850€/an	Diversification économique	Utilisation de ses espaces, Force du Bénévolat	Recettes propres
13	Stage par ex. cuisine quand Quatre Quarts est fermé (avec repas inclus)	2880€/an	1940€/an	940€/an	Diversification économique	Accueil extrascolaire, Utilisation de ses espaces	Recettes propres
14	Stage par ex. Yoga, intelligence collective, etc. quand Quatre Quarts est ouvert (avec repas inclus)	10800€/an	3650€/an	7150€/an	Diversification économique	Accueil extrascolaire, Utilisation de ses espaces	Recettes propres
15	Demande de soutien à Cera	3000€ sur trois an	0€/an	3000€ sur trois an	Nouvelles cibles économiques	Dons	Dons
16	Don socio-culturel	9324€/an	0€/an	9324€/an	Pénétration	Dons	Dons
17	Subside Education Permanente	16459€/an	0€/an	16459€/an	Nouvelles cibles économiques	Education permanente	Subside
18	Valorisation du patrimoine	10000€ sur un an	0€/an	10000€ sur un an	Diversification économique	Aucun	Subside
19	Engagement d'un article 60 logistique	0€/an	-30000€/an	30000€/an	Réduction des coûts	Coordination	Réduction des coûts

4.4.2 Présentation de chaque opportunité

4.4.2.1 *Plat de soutien Tiers-Lieu (opportunité 1)*

Le plat de soutien Tiers-Lieu repose sur la marge supplémentaire prise sur un plat de la carte, estimée actuellement à trois euros, et sur son changement de nom symbolique, par exemple sous le nom « Quatre Quarts ». Cette action est simple à mettre en œuvre puisqu'il s'agit uniquement de modifier un nom et un prix sur le menu. Cette initiative présente toutefois une incertitude quant à son impact réel. En effet, cette hausse pourrait décourager certains clients de choisir ce plat, réduisant ainsi les revenus attendus. Une explication claire, affichée sur la carte ou transmise par l'équipe en salle, permettrait cependant de sensibiliser les clients à la dimension solidaire de la démarche, les incitant potentiellement à soutenir un lieu qu'ils apprécient.

Une alternative consisterait à répartir cette augmentation de 3 euros sur trois plats différents de la carte, ce qui engendrerait une augmentation d'1 euro par plat. Ceci apporterait moins d'incertitude quant à son impact. Néanmoins, cette option serait moins marquante pour les clients car elle ferait perdre au « Quatre Quarts » sa fonction de plat-phare symbolisant le soutien au projet.

4.4.2.2 *Activités partage d'expérience (opportunités 2 et 3)*

Depuis plusieurs années, une fois par an, des élèves de l'école secondaire locale, le Christ-Roi, visitent Quatre Quarts pour y découvrir le fonctionnement d'un tiers-lieu à travers une introduction et un partage d'expérience. Cette activité est payée par l'école 200 euros pour cette demi-journée. L'opportunité 2 consiste à élargir ce type d'intervention à d'autres établissements scolaires de la région ainsi qu'à l'université voisine (UCLouvain). J'ai formulé l'hypothèse que six activités par an de partages d'expérience pourraient être organisés.

L'opportunité 3 est similaire à la précédente, mais concerne cette fois les échanges que Quatre Quarts entretient avec des porteurs de projets intéressés par la création de tiers-lieux. Actuellement, ces partages d'expérience ne sont pas valorisés financièrement, car couverts par un subside. Toutefois, une fois ce financement terminé, cette activité pourrait elle aussi faire l'objet d'une valorisation. J'ai estimé qu'environ six activités de partages à des porteurs de projet pourraient avoir lieu sur une année. Cela soulève néanmoins une question de fond : comment concilier la monétisation de ces échanges avec les principes de l'économie sociale, fondée sur l'essaimage et le partage libre d'expériences ?

4.4.2.3 *Activités socio-culturelles additionnelles et payantes (opportunités 4, 5, 6 et 7)*

L'opportunité 4 « Activité yoga par bénévole » consiste à intégrer dans l'offre culturelle payante de Quatre Quarts une ou plusieurs activités régulières animées par des bénévoles. Les revenus générés seraient reversés à Quatre Quarts, tandis que les bénévoles pourraient être défrayés de leurs frais de déplacement. Le cours de yoga par un bénévole illustre cette opportunité mais ne doit pas être limité à cette discipline. L'objectif est de s'appuyer sur les compétences et la motivation de bénévoles souhaitant consacrer une à deux heures par semaine pour soutenir financièrement le lieu. J'estime qu'il serait envisageable d'organiser régulièrement quatre activités de ce type sur environ 30 semaines ouvrables (correspondant à l'année scolaire) par année.

Dans le même esprit, des bénévoles pourraient proposer des activités ponctuelles à vocation socio-culturelle ou de développement personnel, accessibles moyennant une participation financière « juste » (opportunité 6). L'idée serait de maintenir ces activités abordables (par exemple à 5 euros) afin d'en garantir l'accessibilité à un large public, jusqu'à 30 participants.

J'ai estimé que Quatre Quarts pourrait raisonnablement en organiser au moins une par mois, donc en moyenne dix par année.

Ces deux types d'activités permettent d'apporter des revenus sans coûts additionnels significatifs, ce qui génère une contribution importante pour Quatre Quarts.

Par ailleurs, Quatre Quarts est actuellement inoccupé les dimanches et lundis, comme mentionné précédemment au point 4.3.3. L'opportunité 5 vise à tirer parti de ces périodes en y accueillant des cours réguliers de yoga ou d'autres activités culturelles et/ou de développement personnel. J'estime que six séances de 1h30 pourraient y être organisées chaque semaine. Ces créneaux, aujourd'hui peu exploités, offriraient une contribution intéressante à l'équilibre financier de Quatre Quarts, sans engendrer de coût supplémentaire. Toutefois, si d'autres usages (comme ceux envisagés dans l'opportunité 11) venaient à se concrétiser, des conflits d'utilisation pourraient apparaître, point que j'aborde plus en détail au point 4.4.4.

Une dernière piste (opportunité 7) pour développer une offre culturelle dite additionnelle consiste à proposer des activités à forte valeur ajoutée, comme des cours de cuisine. Dans ce cadre, Quatre Quarts ferait appel à un professionnel rémunéré pour animer les séances, tandis que le financement se ferait via la participation des inscrits. Le tarif envisagé de 60 euros est volontairement modéré, inférieur à celui d'un cours similaire proposé par un spécialiste à Louvain-la-Neuve. La cuisine de Quatre Quarts peut accueillir un maximum de 8 participants. J'ai estimé en collaboration avec Quatre Quarts que ces cours pourraient être organisés environ deux fois par mois, en dehors des grandes vacances. À noter que Quatre Quarts dispose déjà en interne des compétences nécessaires pour assurer ce type d'activité.

4.4.2.4 Augmentation de la rentabilité des salles (opportunités 8, 9, 10, 11 et 12)

Les opportunités 8, 9, 10, 11 et 12 visent à renforcer la valorisation financière des salles mises à disposition.

L'opportunité 8 « augmentation du prix des salles » consiste à augmenter de 5 euros par heure le tarif de location des salles, tandis que l'opportunité 9 « location minimum » propose d'introduire un tarif symbolique de 5 euros pour les salles actuellement accessibles gratuitement. J'ai estimé que trois salles étaient en moyenne louées deux heures par semaine, sur une base de 48 semaines d'ouverture. J'ai appliqué cette même hypothèse aux salles prêtées gracieusement.

Les opportunités 10 et 11 « réunions avec traiteur » s'inscrivent dans une logique d'élargissement de la proposition de valeur, en associant à la location de salles un service traiteur assuré par la cuisine de Quatre Quarts. Ce service serait proposé directement en salle, avec un tarif adapté à la capacité : 200 euros pour un groupe de 8 personnes maximum, et 500 euros pour un groupe de 20 personnes maximum. Les coûts comprennent notamment les matières premières, estimées à 7 euros par personne (en appliquant un facteur multiplicatif basé sur les prix pratiqués par Quatre Quarts), ainsi que la main-d'œuvre, évaluée à 30 euros de l'heure pour un cuisinier. Ce coût pourrait toutefois être réduit si la préparation est assurée par un bénévole ou dans le cadre d'un contrat article 60.

Enfin, l'opportunité 12 « Mise au vert » propose d'exploiter davantage les périodes d'inoccupation du dimanche et du lundi, en organisant des mises au vert intégrant service traiteur et activités autour de l'intelligence collective ou d'autres domaines de compétence propres à Quatre Quarts. Ces journées seraient entièrement prises en charge par l'équipe salariée, permettant ainsi de limiter les coûts tout en valorisant les ressources internes et les infrastructures du lieu. Le prix d'un séminaire a été fixé, sur la base d'une recherche comparative sur internet, à 100 euros par participant pour un groupe d'au moins 30 personnes.

4.4.2.5 Organisation de stages extrascolaires (opportunités 13 et 14)

Les opportunités 13 et 14 visent également à optimiser l'usage des espaces de Quatre Quarts. L'opportunité 13 « Stage quand Quatre Quarts est fermé » s'avère particulièrement pertinente puisqu'elle permet d'activer le lieu durant ses périodes de fermetures (2 semaines en août et 2 semaines en décembre), en organisant un stage pendant les vacances. J'ai estimé que seulement les deux semaines d'août pourraient être mobilisées à cette fin. En effet, les vacances de Noël sont moins propices à ce type d'activité. La cuisine peut accueillir jusqu'à 8 stagiaires, pour un tarif de 180 euros par personne, incluant un repas chaud à midi et un goûter. Le coût d'encadrement pour ce stage a été estimé à 130 euros par jour, répartis entre un cuisinier le matin et un animateur l'après-midi.

L'opportunité 14 « Stage quand Quatre Quarts est ouvert », quant à elle, propose d'élargir l'offre de stages pendant les périodes de vacances scolaires lorsque Quatre Quarts est ouvert. Ceci permet d'exploiter les moments plus calmes de la semaine, notamment ceux libérés par la baisse d'activités régulières. Comme pour le stage de cuisine, le tarif est fixé à 180 euros par participant, repas de midi et goûter inclus. Cette fois, l'encadrement serait assuré par les coordinateurs, coordinatrices et bénévoles, ce qui réduit les coûts à 50 euros par jour. Ne nécessitant pas l'usage de la cuisine, ces stages peuvent accueillir davantage de participants : j'ai estimé un groupe de 12 enfants par semaine sur un total de 5 semaines sur l'année.

4.4.2.6 Appel à la philanthropie (opportunités 15 et 16)

Les opportunités 15 et 16 représentent l'appel à la philanthropie. La première (l'opportunité 15 « demande de soutien à Cera ») est de faire appel à la philanthropie organisée que ce soit à travers des fondations ou des coopératives finançant des projets. Un exemple pertinent est la coopérative Cera, qui propose actuellement un soutien de 3000€ sur une période de trois ans pour un projet. Quatre Quarts a déjà fait une demande à cet égard récemment. Il est important de souligner que la nouvelle stratégie de Cera sera établie d'ici la fin de l'année 2025 pour les cinq prochaines années, selon notre échange téléphonique (voir annexe 5.4). Cette situation pourrait évoluer, il est donc conseillé de les recontacter fin 2025 ou début 2026.

La seconde (l'opportunité 16 « don socio-culturel ») serait de demander aux coopérateurs et bénéficiaires de l'offre socio-culturelle, majoritairement gratuite, de faire un don annuel de 35 euros par an ou de 3 euros par mois. J'ai estimé un taux de réponse positive de 30% sur presque 400 coopérateurs et de 10% sur environ 1500 personnes fréquentant Quatre Quarts. Cela permettrait de collecter des fonds, mais nécessite également un certain suivi.

4.4.2.7 Subsidés (opportunités 17, 18 et 19)

L'opportunité 17 concerne le subside au titre de l'éducation permanente. Conformément aux aspirations de Quatre Quarts, qui a déjà soumis une demande, le souhait est d'obtenir un subside correspondant à terme au « Forfait §3 de l'axe 1 ». Les conditions à satisfaire incluent 150 heures sur un thème donné et deux activités annuelles destinées à un large public, ainsi qu'une communication et une concertation régulières avec les membres et les participants aux activités (Gouvernement de la communauté française, 2019, p. 31).

En dehors du financement destiné au projet d'éducation permanente, dont j'ai précédemment largement discuté au point 4.3.5, il reste deux options identifiées. La première option est un subside pour un projet en lien avec le patrimoine (opportunité 18), qui nécessite l'organisation d'une activité en rapport avec le patrimoine et ses métiers, dans ce cas, la gare. La seconde option est l'engagement d'une personne en Insertion Socio Professionnelle sous le statut d'article 60, ce qui entraînerait une diminution du besoin en heures du coordinateur. Pour ce dernier point, j'ai évalué que l'article 60 équivaldrait à une réduction de l'engagement d'un mi-

temps pour la coordination, pour les raisons suivantes : accompagnement indispensable, toutes les responsabilités du coordinateur ne peuvent pas être déléguées, etc.

Il serait possible de solliciter d'autres subsides tels qu'un subside local par la commune mais aléatoire en fonction de la majorité en place ou un subside en tant que restaurant social mais qui demanderait des adaptations fortes de l'organisation. De plus, comme déjà mentionné, l'instabilité des subventions, leur nature incertaine, ainsi que les délais associés à leur attribution engendrent une incertitude sur l'environnement du tiers-lieu.

4.4.3 Différents scénarii envisagés

Comme mentionné au point 2.5, les apports financiers devraient idéalement permettre de couvrir le coût de 1,5 ETP. Néanmoins, la pérennité des activités de Quatre Quarts peut sans doute être assurée moyennant la couverture de 1 ETP.

En excluant, d'une part, l'engagement d'un article 60 (qui permettrait certes de réduire les coûts, mais ne constitue pas une priorité pour Quatre Quarts) et, d'autre part, les subsides sur lesquels l'organisation ne peut actuellement pas compter (soit parce qu'ils relèvent de domaines peu accessibles, comme le patrimoine, soit parce qu'ils sont en attente du résultat de la demande), le montant mobilisable est plafonné à 72.672 €/an.

J'identifie deux scénarii sur lesquels j'ai œuvré pour satisfaire le besoin minimum tout en laissant la possibilité d'autres actions si l'une ou l'autre option s'avère irréalisable.

Le premier scénario (voir Tableau 4) est celui dans lequel je prévois un soutien à Quatre Quarts de la part de ceux capables de « supporter le plus la charge financière » : soit à travers des dons et l'achat d'un plat de soutien, soit par une contribution en temps pour organiser une activité récurrente telle que le yoga ou des événements occasionnels en faveur de Quatre Quarts.

Tableau 4 : Scénario 1 - ceux qui peuvent porter la charge

N°	Opportunité	Contribution / an
1	Plat de soutien Tiers-lieu	10 368 €
4	Activité yoga par bénévole	13 200 €
6	Activité de développement personnel par bénévole	1 800 €
16	Don socio-culturel	9 324 €
7	Cours de cuisine	6 320 €
12	Mise au vert	9 850 €
14	Stage quand Quatre Quarts est ouvert	7 150 €
2	Partage d'expérience (étudiants)	1 200 €
3	Partage d'expérience (porteurs de projet)	1 200 €
	Total	60 412 €

Le second scénario repose sur la priorité donnée à des opportunités hautement récurrentes une fois qu'elles sont mises en œuvre. Cependant, cela nécessitera un suivi. Ce scénario produit un revenu légèrement inférieur à 60.000 € (Tableau 5 page suivante).

Tableau 5 : Scénario 2 - Opportunités récurrentes

N°	Opportunité	Contribution / an
1	Plat de soutien Tiers-lieu	10 368 €
4	Activité yoga par bénévole	13 200 €
5	Yoga régulier lundi/dimanche	5 400 €
8	Augmentation du prix des salles	1 440 €
9	Location minimum	720 €
16	Don socio-culturel	9 324 €
6	Activité de développement personnel par bénévole	1 800 €
7	Cours de cuisine	6 320 €
14	Stage quand Quatre Quarts est ouvert	7 150 €
2	Partage d'expérience – étudiants	1 200 €
3	Partage d'expérience – porteurs de projet	1 200 €
	Total	58 122 €

Etant donné que le montant mobilisable est plafonné à 72.672 €/an sans tenir compte des subsides et des réductions de coûts, les possibilités de générer des scénarii distincts sont également limitées. En fonction du succès supérieur aux attentes de certaines initiatives et/ou de l'obtention d'un subside, Quatre Quarts pourrait alors choisir d'abandonner certaines opportunités qui sont moins en phase avec ses valeurs et sa mission.

4.4.4 Limitations et discussion des opportunités

J'ai mis en évidence deux scénarii mais certains pourraient arguer que toutes les opportunités ne peuvent pas être mises en place de manière concomitante pour des raisons par exemples de conflits d'usage. Ce conflit d'usage peut être mis en évidence par exemple entre la mise au vert et les activités de type yoga les lundi et dimanche. Pour ce genre de conflit d'usage Quatre Quarts devrait s'assurer de prioriser l'une ou l'autre activité et en cas d'opportunités de mise au vert impactant un cours régulier prévoir sans doute un dédommagement. Il paraît évident qu'il serait plus intéressant de placer les cours le dimanche ou le lundi matin avant 10h ce qui permettrait de laisser le lundi libre de 10h à 19 h un moment plus propice pour les séminaires d'entreprises. En revanche, il faut noter qu'il n'y a pas de conflit d'usage entre les cours de cuisine et les cours de yoga les dimanches et lundis.

D'autres limitations dans l'usage d'une ressource serait l'utilisation des cuisiniers et des coordinateurs. Pour les premiers la solution résiderait dans l'utilisation d'une ressource externe anciennement salarié de Quatre Quarts et travaillant maintenant en tant qu'indépendant. Pour les seconds, la solution réside dans le bénévolat et leur force pour reprendre une partie des tâches de coordination et dans l'engagement d'un article 60 logistique pour ce qui est des tâches de réparations, de petits travaux et de présence logistique comme la mise en place de l'infrastructure sonore pour un concert. Il est évident que toutes les tâches de coordination ne pourront pas être sous-traitées ni à des bénévoles ni à un article 60.

Enfin, se pose la question du choix stratégique de savoir quelles opportunités doivent être réalisées prioritairement et sur base de quels arguments. Une approche idéologique serait de dire qu'il faut réaliser en priorité les mesures qui détournent Quatre Quarts le moins de ses missions et de ses valeurs. Cet aspect peut être vu comme étant subjectif deux coopérateurs pouvant avoir un point de vue différent sur l'accueil par exemple d'un séminaire d'entreprise le lundi quand Quatre Quarts est fermé.

Une approche plus financière serait de dire qu'il faut prioriser d'abord les rentrées permettant d'assurer la pérennisation de Quatre Quarts au-delà du subside « tiers-lieux ruraux » actuel. Dans ce cadre-là les activités présentant le moins de coûts et le moins de risques mais surtout contribuant le plus à l'équilibre financier de Quatre Quarts devraient être priorisés.

Mon approche qui se veut pragmatique est que si Quatre Quarts veut trouver 60.000 euros (équivalent à un ETP) pour financer encore deux coordinatrices à mi-temps il n'a d'autres choix que de développer un maximum de pistes par essais et erreurs en essayant de trouver les meilleures aussi bien au niveau des valeurs et mission que des rentrées financières.

Pour conclure, ces différentes opportunités ont émergé de mon esprit en co-construction avec l'équipe de coordination de Quatre Quarts. Je suis intimement convaincu que d'autres idées peuvent être développées par l'intelligence collective de l'équipe salariée, des bénévoles et des coopérateurs de Quatre Quarts. Toutefois ce mémoire permettra de donner une première direction et des éléments de réflexion pour ce travail collectif.

5 Conclusion

Ce mémoire visait à répondre à la question suivante : comment un tiers-lieu peut-il assurer sa pérennité financière, et par quels types de revenus, dans un contexte où les subsides publics sont incertains et ne couvrent qu'une partie des frais de fonctionnement ? Pour y répondre, j'ai analysé la situation de Quatre Quarts, un tiers-lieu implanté à Court-Saint-Étienne, actuellement confronté à l'échéance de son subside régional "tiers-lieux ruraux" prévue en 2026.

Après avoir exploré les origines et les définitions parfois floues du concept de tiers-lieu, j'ai constaté la diversité des activités accueillies au sein des tiers-lieux, allant du coworking aux fablabs, en passant par les initiatives culturelles et sociales. J'ai mis en évidence une distinction importante entre les tiers-lieux à vocation économique et ceux à vocation sociale. Le Quatre Quarts s'inscrit clairement dans cette seconde catégorie, centrée sur la transformation sociale et culturelle du territoire, avec pour impératif secondaire, mais incontournable, d'assurer sa pérennité financière.

À l'instar de nombreuses structures de l'économie sociale, le financement des tiers-lieux repose sur un modèle hybride combinant revenus propres, dons, bénévolat et subventions publiques. La littérature ne propose pas de modèle différencié selon la vocation du tiers-lieu, mais il semble néanmoins pertinent de supposer que les tiers-lieux à finalité économique s'appuient davantage sur les recettes commerciales et les subsides à l'innovation, tandis que ceux à vocation sociale mobilisent davantage le bénévolat, les dons, et les dispositifs de soutien public non-marchands.

Afin d'analyser la situation de Quatre Quarts, j'ai mobilisé l'outil de la carte stratégique, adapté au champ de l'économie sociale selon la méthodologie de Michel Boving. Cette approche a permis d'identifier sept leviers pour améliorer la viabilité du lieu : le développement d'une offre culturelle additionnelle payante, la mobilisation accrue du bénévolat, la meilleure valorisation des espaces disponibles, la mise en place de stages extrascolaires, la reconnaissance de certaines actions comme éducation permanente, la réorganisation des tâches de coordination, et le développement d'une stratégie de dons.

À partir de ces leviers, une vingtaine d'opportunités ont été identifiées avec les acteurs de Quatre Quarts, évaluées financièrement, puis combinées dans deux scénarios de pérennisation. Cette démarche a permis de proposer des pistes concrètes et chiffrées pour maintenir une équipe équivalente à 1 ETP au-delà de l'échéance du subside actuel.

Ce travail révèle plusieurs constats majeurs. D'abord, l'instabilité des financements publics, illustrée notamment par le départ récent de Pauline, membre clé de l'équipe, reflète une précarité systémique de ce tiers-lieu. Cela ne veut pas pour autant dire qu'il ne faut plus faire appel à des subsides publics mais plutôt considérer ceux-ci comme un bonus permettant au tiers-lieu de se développer mais sans que ces subsides ne mettent en péril la stabilité financière de l'organisation. Cette incertitude est un défi structurel pour les tiers-lieux d'autant plus si ceux-ci sont à vocation sociale car ils ont tendance à ne pas valoriser leurs activités auprès de leur cible sociale (ne serait-ce qu'un peu) et donc ont besoins d'un financement par des tiers qu'ils soient publics ou privés.

Cela mène au deuxième constat : la nécessité de renforcer le modèle hybride et surtout le besoin d'augmenter les recettes propres pour être moins dépendant des subsides publics. Parmi ces augmentations de revenus j'ai identifié spécifiquement pour le Quatre Quarts les pistes suivantes : des activités culturelles payantes, des locations de salle revalorisées et du renfort par une stratégie des dons.

Par ailleurs, dans le renforcement du modèle hybride, il faut également limiter les coûts. Pour cela, il convient d'envisager une diminution de la coordination par un renfort du bénévolat combiné potentiellement à des emplois subsidiés (exemple : article 60) et ce sans diminuer ni dénaturer la mission sociale. Le soutien du collectif (bénévoles, salariés, coopérateurs) et l'ancrage territorial de Quatre Quarts restent des atouts essentiels à activer.

Enfin, il devient aussi indispensable de construire une stratégie financière différenciée, fondée sur le principe de solidarité contributive : permettre et demander aux usagers les plus aisés de soutenir l'inclusion des publics plus précaires, sans compromettre l'accessibilité du lieu.

Cependant, cette analyse présente certaines limites. Comme il s'agissait d'un cas d'étude particulier, elle est restée centrée sur Quatre Quarts avec seulement un aperçu rapide de la stratégie d'autres tiers-lieux ayant bénéficié des mêmes subsides et aucune comparaison avec des tiers-lieux à vocation économique. De plus, je n'ai pas défini les critères de priorisation stratégique des opportunités car il me semble opportun que Quatre Quarts via son assemblée coopérative se saisisse de ces propositions et les articule avec les valeurs fondatrices du lieu, dans une démarche de gouvernance partagée. Enfin, si la proposition d'offre culturelle additionnelle payante devrait être implémentée, la distinction de celle-ci avec l'offre de base devrait aussi passer par les organes de gouvernance de l'organisation.

En perspective, ce mémoire invite à approfondir l'étude comparative entre les tiers-lieux à vocation sociale et économique, à tester, sur le terrain, les solutions proposées ici et partager les réussites et les échecs avec les autres tiers-lieux (cet échange constituant une de leur force). Il souligne également l'importance de maintenir un équilibre entre mission sociale et viabilité économique, dans un contexte où l'incertitude des financements constitue un défi structurel majeur pour les tiers-lieux à finalité sociale.

Pour conclure, l'étude du cas de Quatre Quarts montre que des solutions existent pour garantir la pérennité de l'organisation mais que pour cela le tiers-lieu devra soit « commercialiser » certains services et augmenter la rentabilité d'autres, soit faire appel à plus de bénévoles pour plus de tâches. Le grand défi pour Quatre Quarts et pour les tiers-lieux en général sera de faire ces choix tout en restant fidèle à leurs valeurs via une approche stratégique adaptée et collective sans perdre de vue qu'à défaut de rentabilité économique il leur faut au moins être à l'équilibre pour pouvoir faire perdurer le projet social et l'essentiel de leurs missions.

6 Bibliographie

- Acteur de l'Economie Sociale. (2024, octobre 11). *Actualités*. Récupéré sur Prix de l'économie sociale: <https://prixdeleconomiesociale.be/actualites/cabas-quatre-quarts-et-le-groupe-pv-sont-les-laureats-2024-du-prix-de-leconomie-sociale>
- Agricovert. (2025). Récupéré sur Agricovert: <https://www.agricouvert.be/>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Havard Business Review*, 113-124.
- Besson, R. (2017). *La régénération des territoires ruraux par les Tiers Lieux. Le cas des Tiers Lieux Creusois*. Urbanews. Récupéré sur <https://www.urbanews.fr/2017/09/18/52487-la-regeneration-des-territoires-ruraux-par-lestiers-lieux-le-cas-des-tiers-lieux-creusois/>
- Bianchet, B., Claeys, D., Fettweis, R., Maldague, H., Massart, F., & Veys, M. (2022). *Des tiers lieux aux plateformes d'innovation Territoriales... Définitions et Clarification de concepts*. Liège: CPDT.
- Bianchet, B., Fettweis, R., Maldague, H., & Massart, F. (2023). *Les tiers-lieux à vocation économique*. Liège: CPDT. Récupéré sur <http://cpdt.wallonie.be>
- Bourron, S., Rivat, E., Barcat, p., Titli, L., & Neybourger, P. (2023). *Le soutien de l'état aux tiers-lieux sur les territoires*. Paris: ANCT.
- Boving, M. (2015). *Guide de la gestion stratégique des entreprises sociales*. Liège: Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg.
- Burret, A. (2013). Démocratiser les tiers-lieux. *Multitudes*, 52, 89-97.
- carenews INFO. (2024, octobre 24). *Tribune - Le glas de la politique publique de soutien aux tiers-lieux ?* Récupéré sur Carenews: <https://www.carenews.com/carenews-info/news/tribune-le-glas-de-la-politique-publique-de-soutien-aux-tiers-lieux>
- France tiers-lieux. (2025, 06 25). *Les données des tiers-lieux*. Récupéré sur Observatoire des tiers-lieux: <https://observatoire.francetierslieux.fr/donnees/>
- Gouvernement de la communauté française. (2019). *DOCUMENT DE SYNTHÈSE 2019*. Récupéré sur <https://educationpermanente.cfwb.be/>: https://educationpermanente.cfwb.be/fileadmin/sites/edu_perm/uploads/Document/Txtes_reglementaires/Decret_2003_DocumentDeSynthese_2019_avril2020.pdf
- Horvath, I., Bourgeon-renault, D., Garcia-Bardidia, R., & Dantan, E. (2023). Les tiers-lieux culturels, entre institutionnalisation et mutations. Dans A. Renaud, Y. Bernard, A. Bernard Bonache, K. Burkhardt-Bourgeois, & J. Virginal, *Mutations sociétales et organisations, Questions de société* (pp. 128-139). EMS Editions.
- Houzet, S., Marie-Laure, P., & Geoffroy, G. (2023). *Dynamique des tiers-lieux en Europe - Etude exploratoire*. Bron: CEREMA / ANCT.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- l'Echo. (2025, mars 18). *En Wallonie, de plus en plus de tiers-lieux ont le vent en poupe*. Récupéré sur LEcho.be: <https://www.lecho.be/culture/general/general/En-Wallonie-de-plus-en-plus-de-tiers-lieux-ont-levent-en-poupe/10581042>

- Observatoire des tiers-lieux. (2024). *Tiers-Lieux et transition écologique*. France Tiers-Lieux. Récupéré sur observatoire.francetierslieux.fr
- Oldenburg, R. (2013). The café as a third place. Dans A. Tjora, & G. Scambler, *Café Society* (pp. 7-21). Springer.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley. Wiley.
- Peres, J., & Fouillade, E. (2025). Fiche Modèles socio-économiques. Dans F. C. France Tiers lieux (Éd.), *Les TIERS-LIEUX NOURRICIERS Une RÉAPPROPRIATION CITOYENNE de L'ALIMENTATION*.
- Porter, M. (2023). *L'avantage Concurrentiel réédition et traduction de 1985*. Dunod.
- prixdeleconomiesociale.be. (2024, Septembre 16). *Video youtube - Prix de l'économie sociale*. Récupéré sur <https://www.youtube.com/watch?v=nWb9dsxwycI>
- Quai Libre. (2021). Récupéré sur <http://quailibre.be/>: <http://quailibre.be/>
- Quatre Quarts. (2023). *Statuts*. Moniteur Belge. Récupéré sur https://www.ejustice.just.fgov.be/tsv_pdf/2023/07/24/23374813.pdf
- Quatre Quarts. (2025). *Agenda des activités*. Récupéré sur <https://quatrequarts.coop/agenda/>
- Quatre Quarts. (2025, juin 26). *Quatre Quarts les activités*. Récupéré sur <https://quatrequarts.coop/organisation-devenement/>
- Quatre Quarts. (2025, juin 30). *Quatre Quarts Tiers-lieu*. Récupéré sur <https://quatrequarts.coop/cooperative/tiers-lieu/>
- Quatre Quarts. (2025, juillet 09). *Quatre Quarts : les salles*. Récupéré sur <https://quatrequarts.coop/nos-salles/>
- Quatre Quarts. (2025, juin 26). *Valeurs de Quatre-Quarts*. Récupéré sur <https://quatrequarts.coop/cooperative/valeurs/>
- Quatre-Quarts Citoyens asbl. (2021). *Statuts*. Moniteur Belge.
- Roberty, S., & Dalcq, A.-C. (2025, mars 04). *Questions parlementaires*. Récupéré sur Parlement de Wallonie: <https://www.parlement-wallonie.be/pwpages?p=interquestions-voir&type=28&iddoc=132050>
- SAW-B. (2025, Février 19). *SAW-B Actualités*. Récupéré sur <https://saw-b.be/2025/02/19/interview-quatre-quarts-un-tiers-lieu-avant-l-heure/>
- Service Public de Wallonie. (2025, 07 07). *Les Hubs créatifs*. Récupéré sur L'économie en wallonie: <https://economie.wallonie.be/en/home/creer-mon-entreprise/etre-accompagne-dans-mon-projet/les-hubs-creatifs.html>
- Tehel, A. (2024). Sur le fil : la recherche du pouvoir d'agir dans les tiers lieux solidaires. *HAL Open Science*.
- Weil, F., Dumolin, B., & Baudet, S. (2024). *Decryptages : Tiers-lieux productifs en ruralité : un outil au service de la réindustrialisation ?* Banque des territoires.

