



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
RÉSEAU RESSOURCE

Séminaire / visite apprenante à la Fabrique Pola, Bordeaux

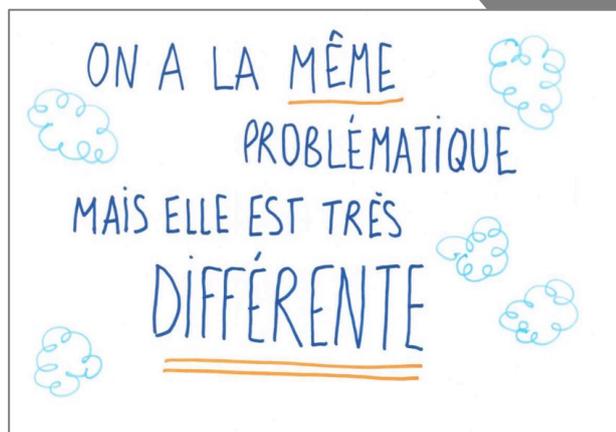
Octobre 2021



Un séminaire multiacteurs

▪ Les acteurs en présence

Dans le prolongement des travaux et des accompagnements DLA menés entre 2018 et 2020 et avec l'allègement des protocoles sanitaires instaurés pendant la période de pandémie, la visite apprenante à Pola a pu se tenir les 12 et 13 octobre 2021. Elle a fait suite à 2 visioconférences d'interconnaissance en mars et septembre 2020.



Cette rencontre a permis de mettre en présence :

Fabrique Pola, lieu d'accueil à Bordeaux	Magali Novion	Chargée du développement
	Blaise Mercier	Directeur
Bazarnaom, lieu à Caen	Julien Costé	Membre solidaire (résident)
	Caroline Bacon	Coordinatrice
	Leslie Joly	Membre solidaire (résidente)
Shakirail, lieu à Paris, association Ageta	Jocelyn	Bénévole au sein du Shakirail
	Camille	Coordinatrice
Les granges de Lachaud, lieu à Gentioux Pigerolles	Natura Ruiz	Fondatrice, coordinatrice de l'association La Pommerie, au sein des Granges de Lachaud
	Lucie Desmoulins	Coordinatrice du projet des Granges de Lachaud
La Main, coopérative culturelle, 93	Fazette Bordage	Personne ressource, consultante
DLA 14, La Ligue	Lise Benoist	
DLA 75, Projets 19	Vincent Quinton	
DLA 26, Aliso	Pascal Bousso	
DLA 33, Ifaid	Armelle Gaulier	
France Active / CRDLA Financement	Laura Callegari	
Opale / CRDLA Culture	Lucile Rivera-Bailacq	
	Cécile Offroy	
	Lorelou Couëslan	

▪ Le programme des deux journées

JOUR 1 > Mardi 12 octobre
<ul style="list-style-type: none">▪ Visite active de la Fabrique Pola (avec Magali Novion et Blaise Mercier, Pola)▪ Interconnaissance, présentation de chaque lieu/projet▪ Lieux intermédiaires et/ou tiers lieux, mise en débat mouvant (avec Cécile Offroy, Opale)▪ Atelier sur les modèles socio-économiques (avec Laura Callegari, France Active)
Fin de journée : Rencontre et discussions avec certains partenaires de la Fabrique Pola <ul style="list-style-type: none">- Matthieu Joerger - Région Nouvelle-Aquitaine, direction de l'ESS et de l'Innovation Sociale- Eric Lebas ou Bertrand Fleury de la Drac Nouvelle-Aquitaine- Stéphane Pfeiffer, élu à l'ESS et au Logement de la Ville de Bordeaux
JOUR 2 > Mercredi 13 octobre
<ul style="list-style-type: none">▪ La gouvernance des projets : place des artistes dans les instances, processus de décision et rôle des collectivités et des partenaires, ouverture et transmission d'un projet. Témoignage de Pola (avec Blaise Mercier, Pola)▪ Les chantiers de demain : co-développement, échanges de pratiques et/ou world café▪ Conclusion ouverte par Cécile Offroy



Portrait de chaque lieu en présence

▪ La fabrique Pola, Bordeaux

La fabrique Pola a été créée en 2002 à Bordeaux par des structures et artistes qui se sont associées pour mutualiser outils, espaces, réseaux, avec comme moteurs les associations Zébra 3 et le Bruit du Frigo.

D'autres collectifs de la métropole bordelaise viennent peu à peu s'agréger à cette dynamique collective. Tandis qu'en transversal se constitue une équipe ressource chargée d'animer et de mettre en œuvre l'ingénierie de coopération. A partir de 2007, l'association compte son premier coordinateur salarié, emploi financé dans le cadre de l'obtention de fonds FEDER (programme PIC URBAN 2).

Le secteur des arts plastiques et visuels se caractérise par un manque de structuration professionnelle, une complexité du régime d'activités des artistes-auteur et l'exercice d'une pluriactivité. La gestion de son activité, de ses rémunérations et de ses droits reste complexe. La Fabrique Pola crée alors, en interne un pôle administratif, un "service" à l'usage de ses membres (artistes-auteurs et associations du champ des arts visuels), et expérimente la mutualisation d'emplois et de compétences sur les fonctions-supports.

La Ressource professionnelle se fonde sur cette première expérimentation, entraînant par la suite une diversification de dispositifs professionnels. En 2013, la Fabrique Pola crée son organisme de formation et développer en coopération avec l'un de ses nouveaux membres Pajda - ORA (juristes et avocat spécialisé en droit de la propriété littéraire et artistique) des permanences juridiques, des sessions d'information et de formation professionnelles



« Pendant les 10 premières années, on était considérés comme des punks à chien, puis quand on a commencé à parler d'emploi et avec les changements politiques et la création d'une direction ESS à la Région, on a commencé à être considérés. »

Entre 2008 et 2010, la DRAC et le Département de la Gironde viennent soutenir l'action de la Fabrique Pola au titre de la professionnalisation du secteur des arts visuels. Comme dans d'autres secteurs culturels, la structuration a amené Pola à élargir ses cibles et

proposer ressources, compétences et services plus largement aux artistes du territoire, mais aussi à la filière.

Cherchant à « se faire identifier comme un lieu de ressource ESS du territoire », Pola consolide son partenariat avec la Région, au titre d'un Pôle de Compétences ESS qui lui permet de créer un emploi dédié à la ressource professionnelle. Formations dans les écoles d'Art pour préparer les jeunes artistes aux cadres de professionnalisation dans lesquels ils peuvent s'inscrire, accompagnements d'artistes demandeurs emploi ou au RSA, informations et ressources, appuis-conseils, projet FSE sur trois territoires isolés pour accompagner des 18-25 ans éloignés de l'emploi à la découverte des métiers de la culture... Les projets s'inscrivent dans des partenariats tissés au fil des ans sur le territoire avec le DLA, le Conseil Départemental, les écoles de Beaux Arts, les acteurs de l'ESS, etc. L'outil prend de l'ampleur et au-delà de l'accompagnement des habitants de Pola et de l'animation de leurs coopérations (23 structures : maisons d'éditions, collectifs d'artistes, architectes...), l'équipe permanente de 8 salarié.es participe aux dynamiques territoriales comme le Schéma d'orientation des arts visuels (Sodavi) qui vient accélérer la dynamique de structuration pour la filière.

En 2016, le collectif doit quitter le lieu temporaire qui lui était mis à disposition par Bordeaux Métropole et se met en recherche d'un nouveau terrain de jeu qu'il repère aux entrepôts Pargade, sur la rive droite de Bordeaux. Au bout de nombreux mois, le montage financier se stabilise autour de quelques points clés :

- un plan d'investissement de 2,9 millions d'euros TTC en "trois tiers" : un tiers apporté par des subventions de la Région NA et Bdx Métropole au titre des équipements culturels, un tiers apporté par la Caisse des Dépôts et Consignations via le PIA Ecocité - Plaine de Garonne au titre de l'innovation sociale organisationnelle et territoriale du projet de coopération - filière, un tiers apporté par un emprunt bancaire contracté par l'association Fabrique Pola auquel contribue solidairement chacun des membres habitants
- La contractualisation d'un bail emphytéotique d'une durée de 18 ans, associé à un plan de développement économiques des activités et des ressources propres du lieu (prestations de formations, d'accompagnement, d'ingénierie et mises à disposition tarifées) Cet emprunt a été doublement garanti par la Ville de Bordeaux et l'IFCIC (Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles)

La Fabrique Pola est un agencement coopératif composé de 23 structures culturelles et 10 artistes plasticiens.

Les activités de la Fabrique Pola se déploient en trois Pôles :

- Le Pôle Diffusion : un programme de diffusion artistiques et événementiels annuels (expositions, performances, projections, concerts etc.) en coopération

avec les membres Habitants de la Fabrique et des partenaires du territoire dans le Polarium, la Petite Galerie, la Supérette et le Jardin

- Le Pôle Ressource : un ensemble de dispositifs annuels d'information, de conseil, d'accompagnement et de formation professionnels, individuels et collectifs, à l'attention des artistes et

organisations culturelle des arts visuels en Gironde.

- Le Pôle Territoires et Personnes : un ensemble d'interventions artistiques tous terrains, de la rive droite aux territoires ruraux de Gironde (programmes d'atelier de pratiques artistiques dans l'espace public associant artistes et structures membres ou partenaires dans le cadre de la Fabrique collective, coordination de projets et d'ateliers artistiques dans des

établissements sociaux, médicaux et en milieu carcéral, action de valorisation des 1% dans les établissements sociaux, médicaux et en milieu carcéral, action de valorisation des 1% dans les établissements scolaires de la Nouvelle-Aquitaine, La Grande Tournée – parcours d'inclusion par la découverte des métiers artistiques et culturels pour des jeunes girondins hors métropole, sans emploi et sans formation etc.)

Entre la Fabrique Pola et ses habitants, « une convention de coopération » permet de formaliser « ce que les personnes peuvent mettre dans la besace de la coopération ». Cette convention peut donc prendre en compte la possibilité d'utiliser un espace, moyennant le versement d'une PAF (participation aux frais : salaire régisseur, fluides, achats groupés, espaces de travail et de stockage utilisés...), mais aussi les activités et projets supplémentaires menés en coopération avec la Fabrique dans le cadre de ses missions.



Dans ses 4000 m2 de bâti au total, en 2021, Pola accueille 100 travailleurs, 23 structures et 10 artistes, ainsi qu'une pépinière de jeunes associations portant un projet dans le champ des arts visuels.

• Le Bazarnaom, Caen

Le Bazarnaom rassemble depuis 2000 des artistes, technicien.ne.s, indépendant.e.s et administration du spectacle vivant et des arts visuels et constitue une « boîte à outils » sur le territoire pour les acteurs culturels. Il mutualise en effet ressources, compétences, locaux et matériels pour ses adhérents et plus largement pour les artistes du territoire.



Du squat dans un local municipal sans financement public (Bazarnaom #1) à Bazarville, fabrique artistique dans une friche industrialo-portuaire de 600 hectares, investie au printemps 2020 en pleine crise sanitaire (le B3), en passant par la structuration du projet pendant 15 ans dans un local privé (le Bazarnaom #2), l'histoire du Bazarnaom est faite de cette itinérance et des projets qui s'y croisent. Elle s'ouvre aujourd'hui sur un « laboratoire culturel, social et citoyen » dédié à l'expérimentation et à la production artistique.

Le Bazarnaom est ainsi passé d'une économie sans subvention centrée sur la vente des spectacles à un format plus institutionnalisé (subventions des collectivités Ville, Département, Région, et plus tard de la Drac)

qui signifie plus d'impacts du projet collectif sur la Ville et les habitant.es, en particulier sur un territoire très précaire, des rencontres professionnelles, l'accueil de résidences ainsi que la structuration toujours plus forte de l'outil de travail mutualisé, au croisement d'un écosystème de filières artistiques. La ville de Caen ayant souhaité réunir le Bazar et les Ateliers intermédiaires dans une autre fabrique, non loin du B3, les liens se sont aussi renforcés avec les autres collectifs d'artistes plasticiens. Si le projet de rapprochement et d'implantation a finalement été abandonné en 2021, les forces vives du Bazarnaom continuent à renforcer les liens avec les acteurs culturels locaux et nationaux. Leur reconnaissance a été largement rendue visible avec un appel aux dons pour le rachat et l'aménagement d'un bal monté, ancien dancing forain, qui a réuni plus de 600 donateurs. Le B3 compte fin 2021 quelques 17 membres permanent.es avec un fonctionnement très horizontal, quasiment 2 ETP de coordination, et s'appuie sur un budget global d'environ 200 k€.

▪ Le Shakirail, collectif Curry Vavart, Paris 18

Entre 2006 et 2011, les artistes plasticien.nes francilien.nes du Curry Vavart en recherche d'espaces de travail occupaient des squats dans Paris avant de créer l'AGETA, association pour la gestion d'espaces temporaires artistiques en 2011. L'association signe alors une convention avec la ville de Paris pour l'occupation d'un espace rue des maraichers (20^e) et une autre convention avec la SNCF pour l'occupation d'un ancien vestiaire (le Shakirail, dans le 18^e, le long des voies de la Gare du Nord).

En 2013, l'association recrute son premier salarié et en 2016, elle signe une nouvelle convention d'occupation pour une durée de 5 ans, ce qui lui permet de poursuivre sa professionnalisation. Le collectif compte 5000 membres et fonctionne avec l'aide de **3,75 ETP pour 7 salarié.es**, et dans une dynamique de développement forte et une présence sur **4 lieux** de la Métropole du Grand Paris. Son budget de fonctionnement, de 156 k€ en 2021, repose sur des subventions publiques à hauteur de 70% environ.



Lieu emblématique du collectif, Le Shakirail occupe un espace de 1400 m² avec salles répétition, ateliers pour artistes et artisans, studios, bureaux associatifs, cuisine et jardins partagés... Tourné au départ plutôt sur la pratique et la création artistique, l'espace accueille chaque année plus de 500 projets artistiques et 30 structures résidentes. 80 artistes, membres actifs, pilotent le projet de façon horizontale, avec une réunion en plénière chaque semaine.

L'occupation du lieu qui tend à se pérenniser soulève des questionnements sur l'articulation pérenne / temporaire au sein de l'association. Fin 2021, alors que le Shakirail apprenait qu'il était menacé d'une sortie du lieu en 2023, le projet obtenait par ailleurs le label Fabrique de Territoire.

▪ Les Granges de Lachaud, Gentioux

Dès 2008, la ferme de Lachaud, installée sur le plateau de Millevaches, est soutenue pour construire un éco-lieu par la commune de Gentioux, le PNR, le CEN et par la communauté de communes qui rachète alors la ferme. Entre 2010 et 2014, viennent s'installer Atout bois, une menuiserie associative, et La Pommerie et ses projets de résidences artistiques.



Élevage en agroécologie labellisé bio

La ferme de Lachaud
Vente à la ferme



Recherche en écologie de la conservation

Le Champ des Possibles
Recherche et sensibilisation des publics



Menuiserie associative

Atout Bois
Accompagnement et prestation d'aide à l'autoconstruction



Lieu d'élaboration artistique

La Pommerie
Résidence d'artistes
Ateliers techniques (son, impression)
Événements



Humanités environnementales

Editions Dehors, La Pommerie
Accueil de chercheurs, conférences

En 2020, avec l'appui du DLA, l'association du collectif se structure et rachète la ferme à la Communauté de Communes endettée à hauteur de 80 000 euros. En 2022, démarrent les travaux de réhabilitation, dont le coût global de 620 k€ fait actuellement l'objet d'une levée de fonds (DRAC, DATAR, Région, etc.).

Espace transdisciplinaire à vocation culturelle d'expérimentations et d'actions, le projet se définit depuis sa création comme un lieu isolé en milieu rural dédié à l'art, à la recherche et aux savoir-faire, avec l'environnement et l'écologie comme point central. L'association se caractérise ainsi par l'hybridation des activités et projets qui s'y développent. Elle vise sur son territoire à répondre à plusieurs enjeux :

- Développer l'attractivité du territoire
- Renforcer la cohésion sociale entre habitants, la mixité sociale et générationnelle du territoire
- Faciliter la création d'offres d'activités génératrices de revenus et adaptées à la population locale
- Renforcer la transition écologique



En 2021, l'ensemble des activités présente sur le site représente environ 334 k€ de budget consolidé (dont 70% d'autofinancement). L'association porte quant à elle un budget mutualisé de 34 k€, subventionné à hauteur de 50%. Le recrutement d'un poste de coordination a pu être réalisé en 2022, financé dans le cadre de l'appel à projets Fabriques de Territoire.

Débat mouvant

Tiers lieux et lieux intermédiaires et indépendants

- **Un lieu intermédiaire qui n'est pas institutionnalisé, c'est un tiers-lieu.**

 On peut s'institutionnaliser en dehors de la puissance publique. Dans le sens où on peut apporter un cadre, des règles, des références.

 L'institutionnalisation c'est l'immobilité et l'embourgeoisement. On refuse d'avoir un cahier des charges dicté par un label quel qu'il soit.

- **il n'y a pas de place pour le travail artistique dans un tiers-lieu.**

 Il y a un certain problème des lieux intermédiaires à considérer qu'il ne peut pas y avoir d'art et de culture en dehors de ceux-ci.

 On a l'impression qu'il faut avoir l'étiquette tiers-lieu pour considérer qu'une association peut avoir une valeur économique, comme si elle n'était pas assez visible en soi.

- **Les Tiers lieux c'est juste un mot valise pour réinventer le fil à couper le beurre.**

 C'est des initiatives qu'on ne voyait pas il y a 10 ans. C'est nouveau que ces dynamiques soient portées par des lieux.

 Il y a un risque de restriction des frontières en se contentant uniquement comme tiers-lieu.

 Ce sont des espaces de savoir qui se partagent et se mélangent.

 C'est un mot fourre-tout qui réduit la marge de liberté.

 Au début, il n'y avait rien. Les fiches culturelles ont précédé les fabriques culturelles, qui ont précédé les nouveaux territoires de l'art de... C'est la culture qui a lancé le mouvement. Le mot "tiers lieu" fonctionne mais il faut se battre pour qu'il garde un vrai sens.

 C'est un mouvement qui s'est institutionnalisé mais les collectifs travaillent à se le réapproprier.

Le débat mouvant qui vient questionner les notions de tiers lieux et de lieux intermédiaires est inépuisable...
Extraits des échanges.

- **Les lieux intermédiaires sont condamnés à devenir des tiers-lieux.**

 Les lieux intermédiaires c'est les tiers lieux, le fourre-tout en moins.

 Ce n'est pas parce qu'un projet est neuf qu'il est innovant. Ça fait des années qu'on mène des projets structurants dans les territoires. Des fois on a l'impression que ce qui est "ancien" est forcément moins bien.

 Il y a un risque d'instrumentalisation des tiers-lieux par les pouvoirs publics.

 Pour avoir accès à certains financements, on est obligés de s'afficher tiers-lieu.

 On risque de ne plus distinguer ce qui fait la spécificité de certains lieux pourtant très différents. C'est un appauvrissement du langage.

Des initiatives qui n'existaient pas il y a 10 ans ? une nouvelle façon d'occuper les territoires dans les villes et dans les campagnes ? Pour certain.es, les tiers lieux ne sont pas de nouveaux espaces, les dynamiques existaient déjà. Se réunir et faire des choses ensemble, ce n'est pas nouveau. Mais ce qui est nouveau, c'est l'intérêt des politiques publiques. Le mot tiers lieu vient non pas définir les initiatives, mais les lieux, et c'est bien ces lieux qui sont nouveaux... Le mot tiers lieu fonctionne bien, mais il ne faut

pas mettre tout et n'importe quoi dedans. C'est un endroit qui réinvente un bout de sens. Et c'est à nous de porter ce sens.

L'intérêt des politiques publiques, voilà ce qui peut constituer un danger, c'est de qualifier de façon systématique ces lieux et de les faire rentrer dans des schémas préconçus. Ces lieux doivent au contraire réaffirmer qu'ils sont pluriels, hybrides.

Le tiers lieu est une notion qui a du sens. Un espace de coworking n'est pas systématiquement un tiers lieu. C'est un endroit de partage de savoirs qui se mélangent. Il a une vraie identité historique. Les tiers lieux sont définis par économistes et urbanistes comme des espaces de sociabilité. Ils viennent aussi du courant des hackers, et de la remise en cause assez radicale de la hiérarchie dans le travail.

Aujourd'hui, c'est très institutionnalisé, c'est un mot valise fourre tout. Sa définition n'est pas claire, le mot n'est pas transparent, c'est un peu un truc d'initiés. C'est très galvaudé...

Les politiques publiques encouragent aujourd'hui beaucoup ces dynamiques collectives de gens qui veulent s'approprier des lieux et inventer des choses. Mais nos lieux sont différents, ils ont une histoire différente, notamment faite de précarité. C'est différent des trucs nouveaux, innovants, et donc intéressants pour les politiques publiques. Mais la sphère publique s'est approprié cette notion sans savoir ce qu'il y a derrière. On ne fait pas le distinguo sur un territoire. C'est important pour nous d'avoir des termes qui nous distinguent. Tiers lieu, c'est un mot vedette... Mais plus tu réduis le champ lexical, plus tu réduis les idées.

Le danger du tiers lieu, c'est l'uniformisation...

Pour moi, c'est tout un mouvement qui part de la culture et de l'art... ce qu'on appelle tiers lieu maintenant, c'était des centres d'art avant.

Nous, on se pose la question... Est-ce que pour avoir accès à des financements, on ne devrait pas s'appeler tiers lieu ?

Non, nos lieux intermédiaires et indépendants ne sont pas des tiers lieux, il n'y a pas de coworking. Mais pour un LII qui se crée aujourd'hui, bon courage pour ne pas être un tiers lieu !

Un lieu intermédiaire qui s'institutionnalise, c'est un tiers lieu.

L'institutionnalisation, c'est terrifiant. C'est l'immobilité, l'embourgeoisement. On essaie toujours d'être en déséquilibre. On refuse les labels qui nous figeraient, un centre d'art, comme un tiers lieu. On est terrorisés à l'idée d'un cahier des charges qui nous imposerait des cadres et des modèles.

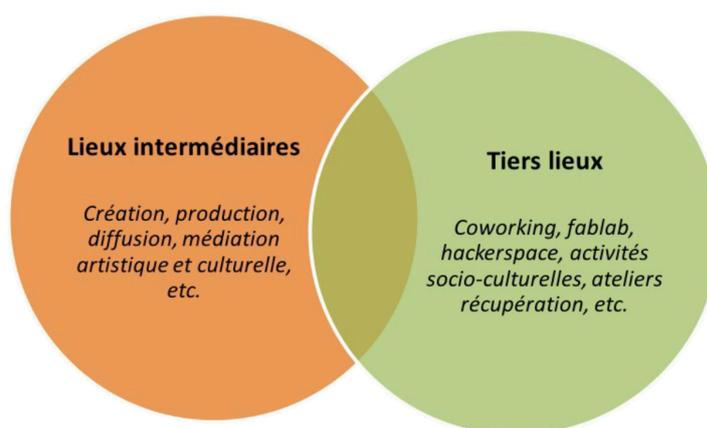
Le label tiers lieu, c'est clairement une façon d'institutionnaliser quelque chose. On n'a pas envie mais ... c'est un levier important.



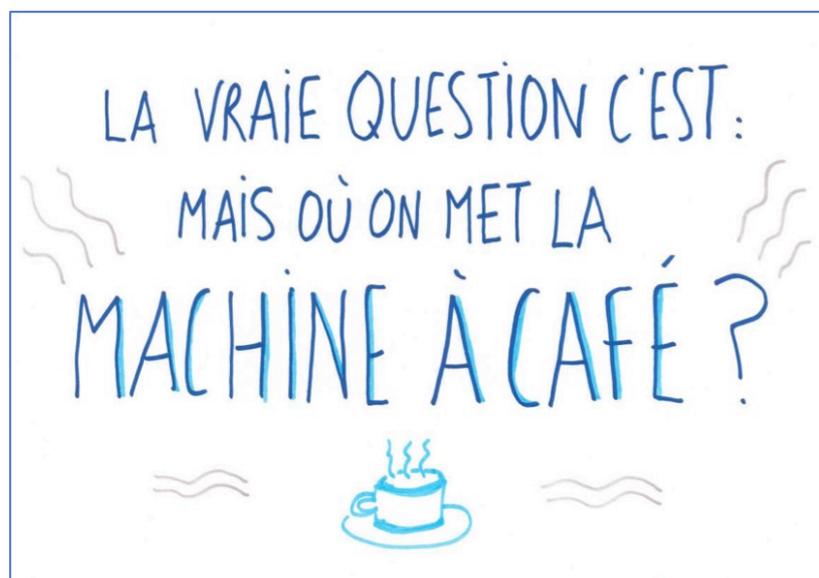
C'est aussi qu'il y a une différence forte entre le rural et l'urbain. Ici en milieu urbain, on peut travailler en rapport de force contre les collectivités. En village, si tu n'as pas le maire avec toi, tu ne fais plus rien.

On m'a dit qu'il y a une forme de snobisme dans les arts et la culture à refuser cette notion de tiers lieux. Mais je pense plutôt qu'il faut entendre que ces acteurs essaient de faire reconnaître leur existence, leur spécificité, et notamment leur précarité...

Dans une fiche repères de 2019, Opale / CRDLA Culture proposait ce schéma pour représenter les zones de convergences et de divergences :



Extrait de la fiche « Le lieu intermédiaire »,
Cécile Offroy, Opale / CRDLA Culture, en partenariat avec l'Ufisc, 2019



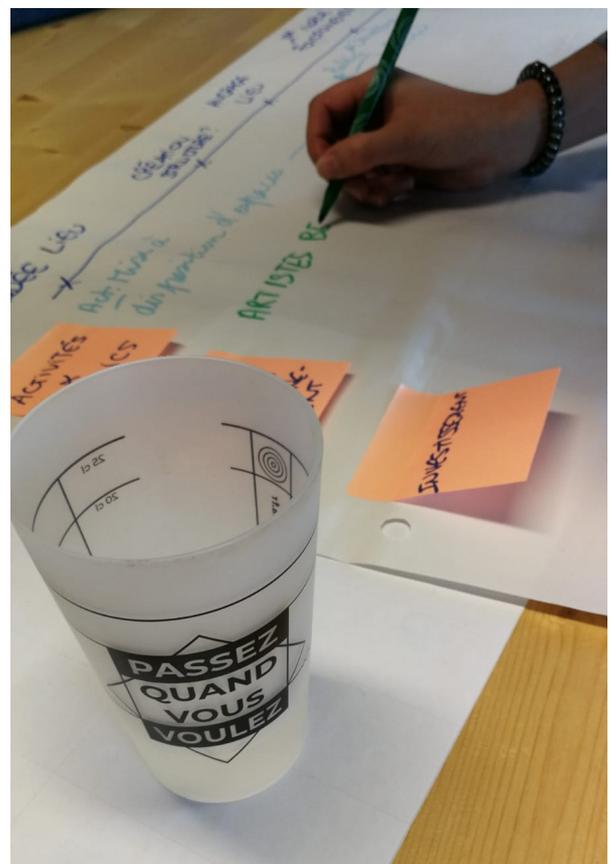
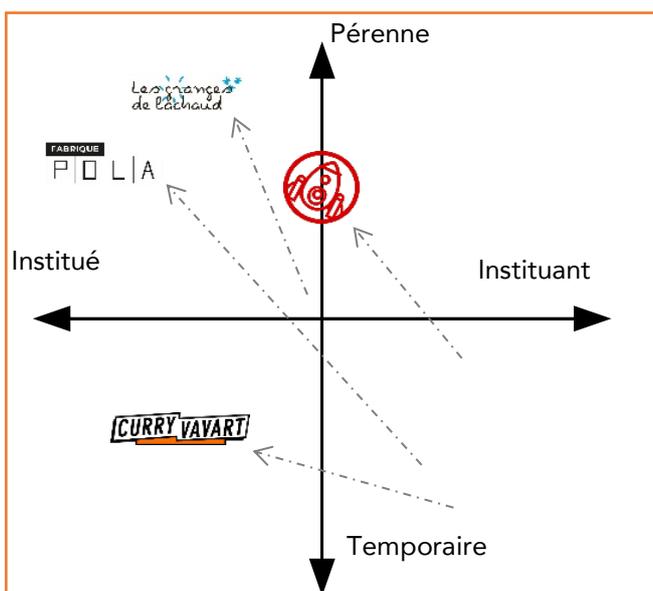
Modèles socio économiques des lieux : viabiliser la coopération

A l'instar du monde associatif, les modèles économiques des tiers-lieux possèdent deux caractéristiques fortes :

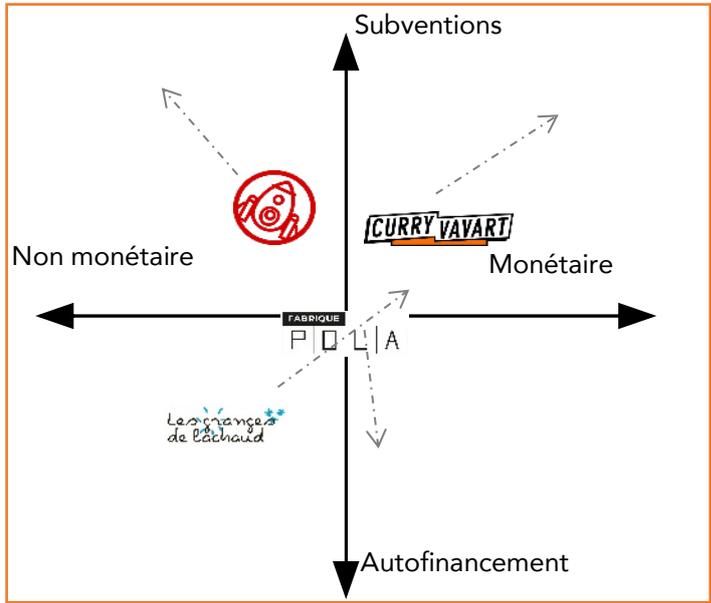
1. **L'hybridation des ressources** : publiques et privées, monétaires et non monétaires. Celle-ci est décuplée selon le degré de pluri-activité et pluri-sectorialité des lieux, parfois véritable mille-feuille de partenaires, dont **un des enjeux sera le maintien d'une cohérence de projet associatif**.
2. **L'expérimentation de modèles dits « contributifs »**, permettant à la coopération d'être financée d'une part, accessible à toutes et tous d'autre part. A titre d'exemple : contribution libre des membres dans la bourse de la coopération, répartition des charges du mois *a posteriori* arbitrée en collectif selon des critères d'implication ou besoins, modèles impliquant une contribution des partenaires immobiliers du quartier (contrepartie de la revalorisation immobilière permise par le lieu), etc.

L'atelier a abordé la question des « trajectoires économiques » des lieux, et de leur perception par les collectifs. Ci-dessous, quelques illustrations des contenus présentés.

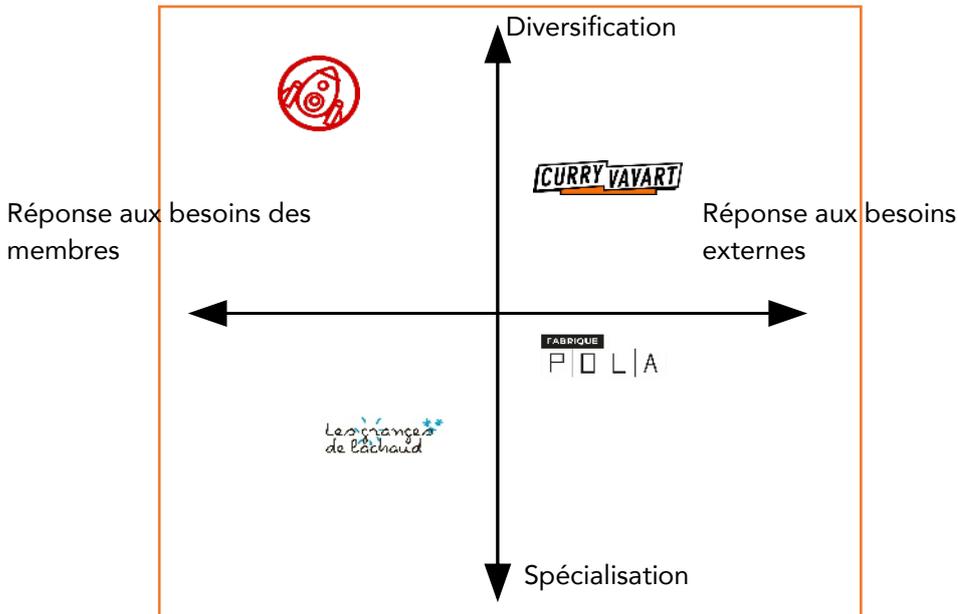
Comment qualifieriez-vous le lieu ?



Quel est l'équilibre de vos ressources ?



Comment évoluent vos activités ?



Si vous deviez schématiser vos différentes phases économiques ?



2001-2007: **Collectif bénévole de plaidoyer et d'outils** pour et par les acteurs et actrices culturels

2007-2016 : 1er lieu, 1er emploi, 1ers AAP... : **pôle administratif mutualisé pour artistes.**

Autoconstruction du lieu. Mise en place de la PAF.

2016- : 2e lieu, expérience ESS à valoriser : **centre de ressources artistique et ESS** du territoire



B1 : Modèle "Compagnie" : un collectif vit via la vente de spectacles, accueil ponctuel de résidences, recrutement d'un emploi jeune

B2 : Modèle "Lieu ressource" : outils, espaces et moyens de production et diffusion mutualisés entre plusieurs compagnies. 2e emploi. Bénévolat obligatoire.

B3 : Lieu ressource et création ? A suivre...

E SHAKIRAI

1/ **Mutualisation entre artistes** d'espaces et d'outils, avec participation financière et bénévolat

2/ **Ouverture aux publics**, renforcement des partenariats et projets politique de la ville

3/ **Accueil de formations**, mise aux normes du bâti, **recrutements** avec Fabriques de territoire, des projets d'urbanisme transitoire, et le budget participatif

La ferme de l'achaud

1/ **Collectif bénévole**, autoconstruction, soutien des collectivités

2/ **Structuration et pérennisation** : Achat du lieu, 1e emploi, engagement d'importants travaux en cours

Récits des gouvernances et fonctionnements des lieux

• La Fabrique Pola, une gouvernance collégiale alimentée par des groupes de travail

 Identité	Pola, Bordeaux (33)
 Forme juridique	Association loi 1901
 Création	2002
 Activités	<ul style="list-style-type: none">• Hébergement d'artistes et structures des arts visuels (ou apparentées)• Ressource professionnelle : information, conseil, accompagnement, formation
 Composition	<ul style="list-style-type: none">• Les (co)habitants : 23 structures + 11 artistes, membres permanents disposant d'espaces de travail à demeure• Les copolas : 3 artistes ou collectifs d'artistes accueillis dans la pépinière associative pour 3 ans
 Equipe	10 postes salariés (8 ETP) : direction, administration, développement et coopération, communication / coordination artistique et culturelle, ressource professionnelle, pôle territoires et personnes, régie, accueil espace expos, bar
 Instances	<ul style="list-style-type: none">• Direction : conseil d'administration collégial (réunion annuelle)• Organisation et projets : groupes de travail• Animation : équipe salariée
 Décisions	Vote à la majorité

Pola est un lieu de fabrique artistique et culturelle, qui a connu différentes implantations avant de s'installer dans les anciens entrepôts Pargade, en bord de Garonne. Porté par « *un agencement coopératif* » d'une trentaine « d'habitants », Pola regroupe des organisations « *autonomes dans la conduite de leurs projets, et agissantes, chacune, dans le champ des arts visuels et à sa lisière* » : architecture, BD, cinéma, action culturelle et médiation... Le principe de la Fabrique Pola est de créer et de cultiver un écosystème fondé sur le co-développement, l'apport de compétences, le brassage des générations et la formation des professionnel.le.s, afin de soutenir la pluriactivité et « *l'agilité socio-économique* » des artistes au sein de la filière des arts visuels, dans les filières voisines et sur les territoires.

Entre Pola et ses habitant.e.s, selon un double principe de redistributions économiques et de bénévolat (GT, gouvernance et temps forts évènementiels), est signée **une convention de coopération**, selon un principe de troc : « *des expos, du conseil juridique,*

des tables en bois, chacun apporte ce qu'il veut dans la besace de la coopération ». Les participations aux frais (PAF) des habitants sont indexées sur le métier exercé, la surface occupée, mais aussi la nécessité de rembourser l'emprunt bancaire lié à la réhabilitation et de pourvoir au fonctionnement du lieu.

La vie collective à la Fabrique Pola repose ainsi sur deux socles :

- Les savoir-faire des habitants de la fabrique
- L'animation ou « l'orchestration » de la coopération par une équipe de 8 salarié.e.s

La Fabrique Pola veille à développer des projets de coopération avec ses membres, en supplément de leur propre activité et en s'attachant à investir des terrains qui ne sont pas les leurs afin de ne pas générer de sentiment de concurrence. La fabrique est ainsi notamment financée par ses partenaires publics sur sa fonction ressource, dans la perspective d'appuyer « la structuration professionnelle de la filière des arts visuels, soclée sur les valeurs de l'économie sociale et solidaire ».



En 2021, la fabrique compte vingt-trois structures et onze artistes à demeure, habitants.e.s de Pola, auxquels s'ajoutent trois collectifs d'artistes et de designers accueilli.e.s à la pépinière associative pour une durée limitée à deux ou trois ans. Elle est « pilotée collectivement par **un conseil d'administration, animée par une équipe d'appui salariée et inventée au quotidien au travers d'un ensemble de groupes de travail horizontaux** où chaque travailleur de la Fabrique, mais aussi des acteurs ressources du territoire, peuvent apporter leur pierre à l'édifice collectif, à la programmation, aux projets de coopération, selon leurs compétences ou leurs affinités électives ».

Le **conseil d'administration** représente l'instance décisionnaire de la fabrique. Il se compose de dix-huit sièges, élus dans le cadre de de quatre collèges :

- le collège des structures, qui compte treize représentant.e.s,
- le collège des artistes, qui en compte deux,
- le collège de la pépinière Copola qui en compte un.e,
- le collège des salarié.e.s qui en compte deux.

Le CA ne recense aucun partenaire public, ce qui relève d'un choix assumé de préserver **l'autonomie** du collectif. Il est élu pour deux ans et se réunit tous les deux mois. Pendant longtemps, une forte tension entourait cette réunion annuelle, considérée à la fois comme le temps du débat et de la prise de décision, comme le temps « où tout le monde

avait l'impression qu'il jouait sa vie. » Afin d'alléger le poids du CA et de dissocier les enjeux, un travail interne de réflexion stratégique avec l'équipe salariée et un séminaire du CA ont conclu à la nécessité de redynamiser les groupes de travail. Ceux-ci existaient, mais « ils ne marchaient pas du tout car ils n'étaient pas en lien avec le projet opérationnel ». Or les habitant.e.s, absorbés par leurs propres projets et activités, n'ont qu'un temps limité à consacrer au fonctionnement du lieu. Les groupes de travail ont donc pris une tournure plus concrète, plus thématique et ancrée dans la vie du lieu : création du restaurant, architecture... Ils sont désormais animés par des salariées, également chargées de faire le lien avec le territoire, mais les propositions et les décisions continuent d'émaner des habitant.e.s. C'est par exemple le cas de la commission artistique et culturelle ou com'arti, en charge de la programmation du lieu et désormais autonome vis-à-vis du CA.

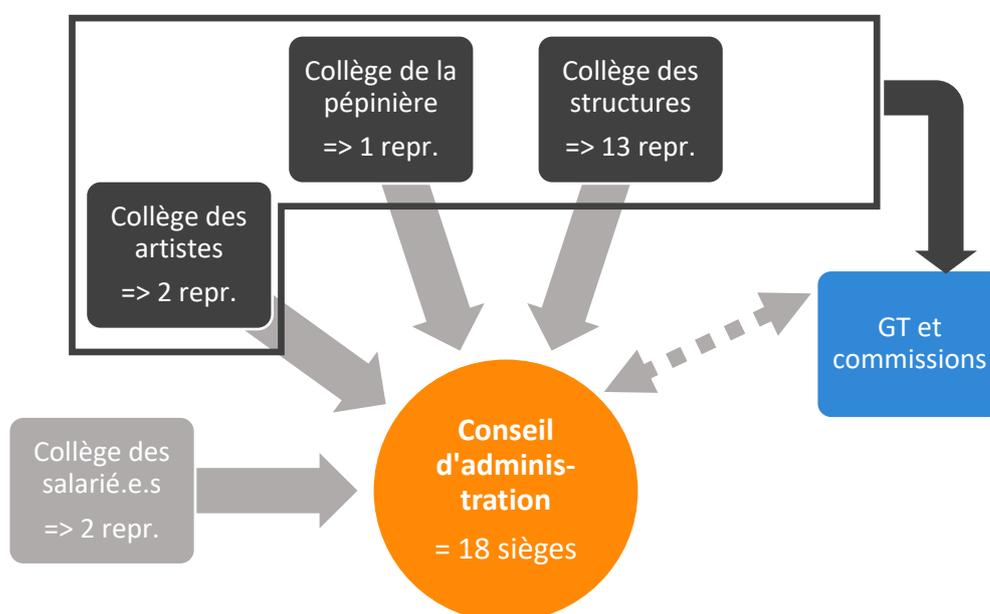


Illustration du fonctionnement interne de la Fabrique Pola, 2021

▪ Le Bazarnaom, un souci d'ouverture au territoire

 Identité	Bazarnaom, Caen (14)
 Forme juridique	Association loi 1901
 Création	2000
 Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Hébergement d'artistes et structures des arts de la rue et musiques actuelles • Accueil de résidences • Mutualisation de compétences, ressources et matériel
 Composition	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres permanents : 17 structures et artistes, disposant d'espaces de travail à demeure et d'un droit de vote au CA • Les membres solidaires : participent aux commissions, sont consultés en CA • Les membres soutiens et les membres bénévoles : sont des membres sympathisants ou qui apportent ponctuellement une aide à l'association
 Equipe	2 postes salariés (1,5 ETP) : coordination, administration
 Instances	<ul style="list-style-type: none"> • Direction : conseil d'administration (réunion hebdomadaire) • Organisation et projets : commissions de travail
 Décisions	Prise de décision au consensus

Le Bazarnaom rassemble une vingtaine d'artistes et professionnels de la culture, issus notamment des arts de la rue et des musiques actuelles. Conçu comme une « boîte à outils », le lieu - installé sur la presqu'île de Caen et baptisé B3 - mutualise ressources, compétences, locaux et matériel pour ses adhérents et, plus largement, pour les artistes du territoire. Son aménagement en mars 2020, après plusieurs déménagements successifs, a nécessité plus de 400 jours de chantier et mobilisé soixante bénévoles (estimation du temps bénévole sur le chantier : 7 ETP en 2020).

Depuis sa création, les membres du Bazarnaom se réunissent tous les lundis pour « caler l'activité du lieu partagé ». « Pendant des années, ces réunions se sont tenues sans ordre du jour préétabli. C'était : qui veut parler de quoi ? Prenait la parole qui le souhaitait ». Les statuts de l'association ont été rédigés à partir de cette habitude et la réunion s'est transformée en conseil d'administration hebdomadaire. L'adhésion au Bazarnaom se fait alors en tant que personne physique.



Avec les années cependant, un écart s'est creusé entre deux niveaux d'adhérents : d'une part les adhérents sympathisants sans droit de vote, peu ou pas impliqués dans la vie du lieu, et d'autre part les adhérents permanents ou résidents, « *qui faisaient tout et n'étaient jamais relayés ni renouvelés* ». Le Bazarnaom s'est ainsi confronté à un double enjeu : mieux répartir les responsabilités, éviter que « *ce soient toujours les mêmes quinze cinquantenaires qui gèrent et décident de tout* », mais également pérenniser la dynamique contributive bénévole, initiée lors du chantier du B3. L'association s'est donc attelée à la révision de ses statuts : une **nouvelle catégorie de membres** a été créée et des **commissions participatives** ont été formalisées : finances, communication, ressources humaines, etc.

Désormais, **quatre catégories de membres** décrivent la nature et le degré d'implication des adhérents du Bazarnaom :

- Les membres soutiens : ce sont les sympathisant.e.s de l'association ;
- Les membres bénévoles : il s'agit de la « short list » des personnes habituées à apporter ponctuellement leur aide lors des événements ;
- Les membres solidaires : « palier intermédiaire » de la gouvernance, ils et elles apportent une contribution significative à l'association. Invité.e.s au CA, ils et elles y disposent d'une voix consultative et peuvent s'investir activement dans les commissions ;
- Les membres permanents : ce sont les résident.e.s du B3. Ils et elles disposent d'une voix délibérative au CA, sont obligatoirement référent.e.s d'une commission et membres d'au moins une autre commission.

La durée du CA hebdomadaire a été limitée à 2h30 et celui-ci est désormais accompagné et animé par les salarié.e.s du collectif. Chaque vendredi, la coordinatrice envoie les sujets d'échange pour le lundi, constituant un ordre du jour thématique à dérouler. La prise de décision en CA reste quant à elle inchangée : elle repose sur la recherche d'un consensus, sans quoi le sujet est ajourné et reporté.

En 2022, le Bazarnaom est amené à revoir ses statuts et son modèle de gouvernance pour les rendre « plus inclusifs ».

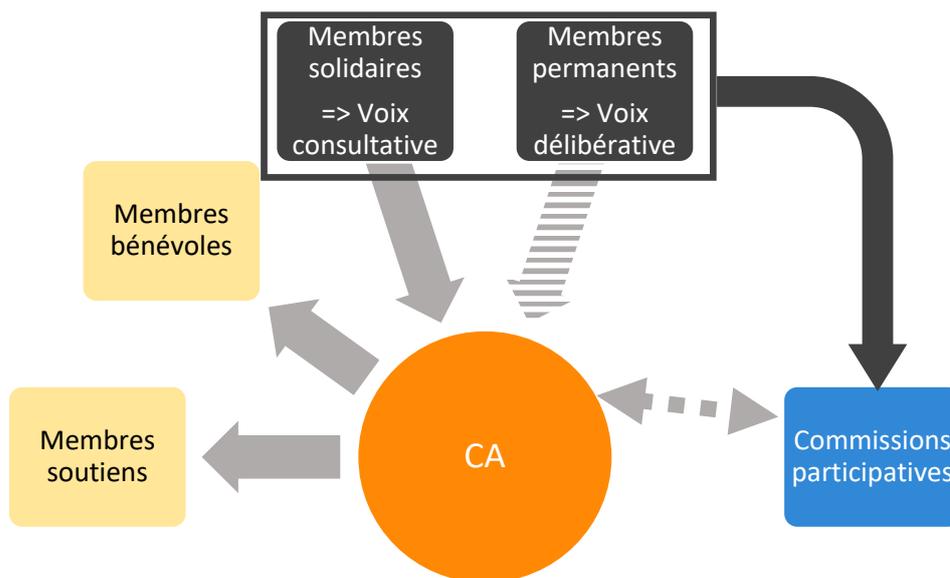


Illustration du fonctionnement interne du Bazarnaom, 2021

■ Le Curry Vavart, un modèle autogestionnaire

 Identité	Shakirail (Collectif Curry Vavart), Paris (75)
 Forme juridique	Association loi 1901
 Création	2006
 Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Hébergement d'artistes et structures des artistiques • Mutualisation de compétences, ressources et matériel
 Composition	<ul style="list-style-type: none"> • Les adhérents et sympathisants : ce sont les personnes qui prennent part aux activités et aux événements • Les membres actifs : ils apportent une contribution bénévole à la gestion et aux projets de l'association • Les membres utilisateurs : ils bénéficient d'un espace de travail temporaire ou permanent et sont impliqués dans la gestion et la coordination de leur lieu
 Equipe	5 postes salariés (3,25 ETP) : coordination des lieux, administration, communication, régie
 Instances	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions de gestion des lieux (toutes les deux semaines) • Réunions plénières du collectif (toutes les deux semaines en alternance)
 Décisions	Prise de décision au consensus

Curry Vavart est un collectif artistique pluridisciplinaire parisien, qui organise et développe des espaces de vie, de création et d'activités partagées dans des espaces désaffectés en attente de réhabilitation. Le collectif compte 5 000 adhérents, autant de sympathisant.e.s et 80 membres, actifs ou utilisateurs : *« Les membres actifs participent bénévolement à la gestion des espaces et aux projets de l'association, tout en développant des projets artistiques personnels variés. Les membres utilisateurs bénéficient de la mise à disposition des espaces de l'association et de son soutien pour développer leurs projets. »*

Constitué en association sous le nom d'AGETA, le collectif Curry Vavart gère simultanément quatre sites en 2021 : le Shakirail dans le dix-huitième arrondissement de Paris, ainsi que la Villa Belleville, le Tzara et le Théâtre à durée



indéterminée, tous trois localisés dans le vingtième arrondissement. C'est sur le Shakirail, espace appartenant à la SNCF, principal et premier lieu à avoir été confié à l'association il y a dix ans, que se sont centrés les échanges de la visite apprenante. Si les différents sites sont occupés et gérés par un seul et même collectif, ils fonctionnent néanmoins

chacun de manière autonome, conjuguant un double niveau de gouvernance, à la fois associatif et local.

Comme au Bazarnaom, la fréquence des réunions au Shakirail est hebdomadaire. Tous les sujets y sont traités, « de "qui rachète de la bière ?" à "est-ce qu'on répond à tel ou tel appel à projet?" ». Ici aussi, la prise de décision se fait au consensus : « On pratique la technique du tapis, si on n'arrive pas à se mettre d'accord, on met le sujet sous le tapis et on le ressort une prochaine fois... ». Il y a peu, les réunions de gestion du lieu alternaient avec les réunions plénières du collectif Curry Vavart, lesquelles réunissaient les coordinateur.rice.s de l'ensemble des quatre lieux, soit 50 à 80 personnes. En effet, le Shakirail compte à lui seul pas moins de 40 coordinateur.rice.s et la Villa Belleville, 16. Ce sont « des artistes qui ont leur atelier dans les lieux, de façon permanente, ils sont référents de commission ou de pôle. Les membres temporaires, accueillis pour un à trois mois, peuvent devenir permanents s'il y a des ateliers disponibles et s'ils ont envie de s'impliquer. Il existe aussi des coordinateurs qui sont présents dans plusieurs lieux, comme des régisseurs ».



Au Shakirail, des **commissions** « techniques, opérationnelles et très autonomes » ont été mises en place. Elles jouissent d'une « délégation de confiance » et permettent la remontée des informations prioritaires en réunion et en plénière. « Entre les commissions, les comités de pilotage et les groupes de travail, c'est un peu l'AG permanente au Shakirail ! Les autres lieux fonctionnent très différemment. A la Villa Belleville, ils font deux ou trois réunions par an, la charge de la coordination est portée par deux-trois personnes qui ont une vision transversale du projet ». Depuis septembre 2021, les réunions plénières du collectif ont tendance à laisser place à une organisation plus autonome des lieux, ce qui ne va pas sans débat. Ce fonctionnement gagne en fluidité et s'appuie « sur la

confiance de tous dans les coordinateurs de lieu, mais certains ont le sentiment de ne plus être connectés entre lieux ».

L'évolution du collectif passe par un développement de l'emploi, de manière à assurer une fonction de coordination salariée dans chaque lieu. Aujourd'hui, les coordinateur.rice.s sont indemnisé.e.s grâce à une enveloppe dédiée, équitablement répartie selon leur contribution. L'objectif est aussi de créer des collèges mieux structurés, dont les représentant.e.s constitueraient une sorte de conseil d'administration.

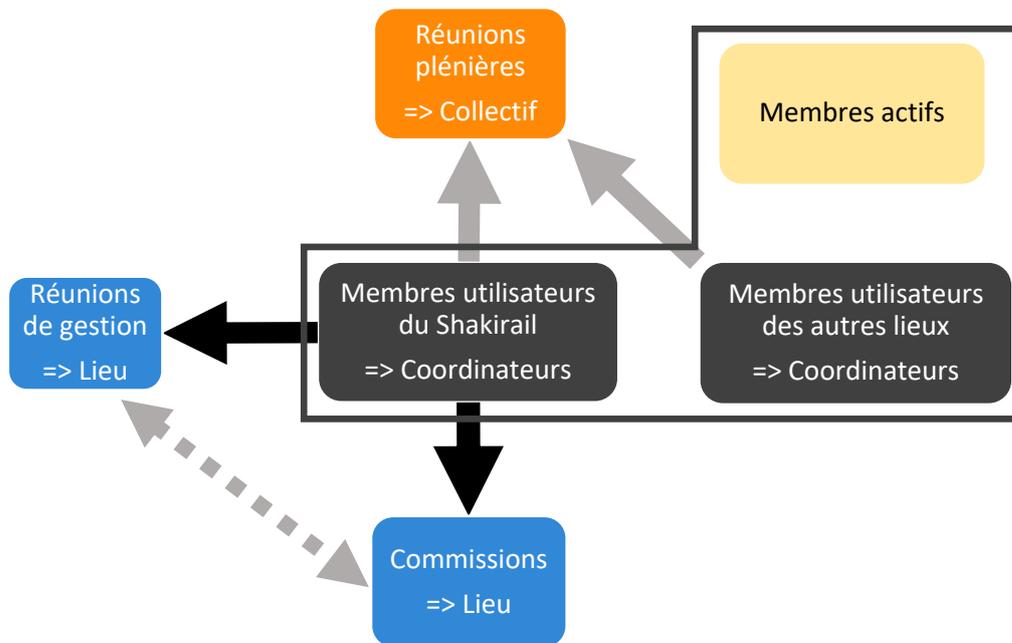


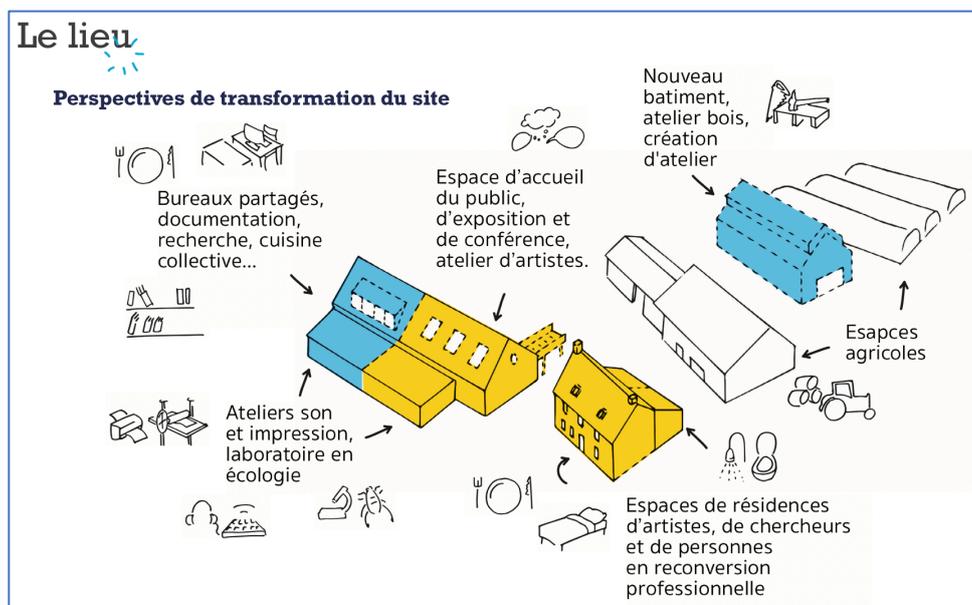
Illustration du fonctionnement interne du collectif Curry Vavart, 2021

■ Les Granges de Lachaud, une gouvernance resserrée sur le lieu

	Identité	Les Granges de Lachaud, Gentioux-Pigerolles (23)
	Forme juridique	Association loi 1901
	Création	2008 (association)
	Activités	• Hébergement de structures liées à l'environnement
	Composition	• Six structures adhérentes
	Equipe	1 poste salarié : ?
	Instances	• Conseil d'administration (deux réunions par semaine)
	Décisions	Prise de décision au consensus

Espace transdisciplinaire d'expérimentations et d'actions, les Granges de Lachaud réunissent dans une ancienne ferme de la Creuse plusieurs structures développant des activités hétéronomes en lien avec l'environnement (résidences d'artistes, recherche en écologie, élevage ovin, auto-construction en bois...).

En 2014, le projet collectif était alimenté par « des structures membres qui se sont peu à peu épuisées ». L'association est aujourd'hui composée des six structures installées dans le lieu qui composent le conseil d'administration. Celui-ci se réunit deux fois par semaine. « La réunion du jeudi soir consiste en un partage des axes de travail de chacun.e (par exemple l'organisation des journées d'étude, l'accueil de résidences d'artistes...). La réunion du lundi est consacrée au fonctionnement du lieu. Les décisions se prennent au consensus : « On se met d'accord, on ne vote jamais » ».



Extrait de la présentation du projet de Lachaud par la coordinatrice

L'accueil de nouveaux acteurs reste ponctuel, dans la mesure où la pluralité des activités développées dans le lieu induit des contraintes spécifiques : « Par exemple, des copains débarquent avec une yourte, ils peuvent s'installer et utiliser la cuisine collective, à

condition de ne pas mettre le bordel car il y a des gens qui travaillent à côté ». Peu d'actions sont développées en synergie, au-delà de la mutualisation du bâti et des problématiques d'entretien et de travaux qui en découlent. « Deux réunions par semaine, c'est déjà beaucoup. C'est difficile de demande davantage d'investissement aux membres, qui sont déjà bien pris par leur activité. Plus, ça veut dire plus de vie personnelle... »

La question du projet collectif est un sujet en soi. Elle est principalement endossée par La Pommerie, lieu de résidence et galerie d'art contemporain, qui se voit confier une fonction d'ingénierie au sein du collectif.

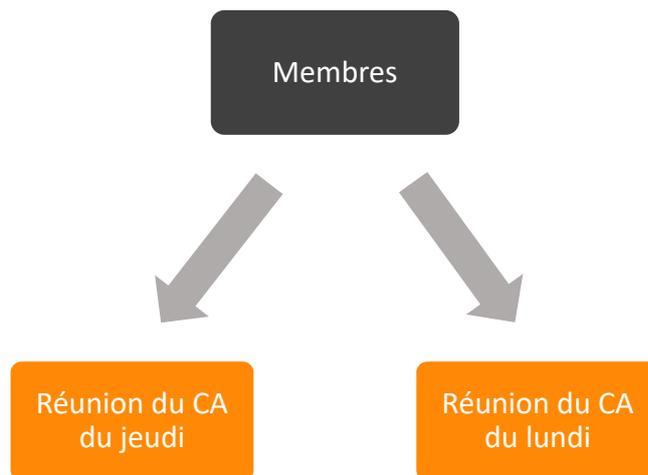


Illustration du fonctionnement interne des Granges de Lachaud, 2021

Ce que nous avons notamment appris ensemble

Pour accompagner les lieux de coopérations, il s'agit d'être situé de façon impliquée et subjective, à la différence d'un accompagnement gestionnaire et technique. Avec la visite apprenante, on cherche également une forme de compagnonnage, un transfert de savoir faire.



Lorsqu'Opale a mené il y a 5 ans cette recherche action auprès des lieux sur Plaine Commune (93) et en Nouvelle Aquitaine, les questions qui se posaient n'étaient pas les mêmes. Les lieux se demandaient alors comment légitimer leur place et leurs actions, comment montrer les apports aux artistes et à leur territoire. Aujourd'hui, on constate des signes forts de l'engagement des pouvoirs publics, les besoins d'accompagnement ont évolué. Pour Fazette Bordage qui accompagne des projets de lieux culturels depuis des années, « on est en prise avec ce qui est en train de se faire, et on essaie d'infuser dans les institutions. On encourage des alliances collectivités / projets »

Les problématiques communes qui ressortent :

- La relation aux pouvoirs publics et le lien au territoire, au quartier, aux habitant.es. Avec le risque d'instrumentalisation du lieu artistique pour servir un projet social auprès de personnes en grande précarité.
- La nécessité de légitimer l'inscription dans des dynamiques d'intérêt général.
- La posture de l'expérimentation permanente, l'illisibilité et la complexité des projets et de leur gouvernance qui doivent être assumées



Les questions en suspens pour aller plus loin :

- La capacité à intégrer de nouvelles personnes et élargir la gouvernance, transmettre le projet
- Les enjeux liés au foncier et aux modalités d'occupation des espaces, avec l'exemple de La Main, foncière culturelle
- L'équilibre entre subventions de projet et capacité à diversifier les ressources
- La complexité des modèles hybrides économiques et l'acculturation nécessaire des élus et partenaires par des voyages ou visites inspirantes
- Les points de convergence et divergence de ces lieux de coopération culturels avec les tiers lieux

REALISATION

Rédaction : Lucile Rivera-Bailacq et Cécile Offroy pour Opale / CRDLA Culture et Laura Callegari pour France Active / CRDLA Financement

Coordination : Opale/CRDLA Culture

Photos: Lucile Rivera-Bailacq et Cécile Offroy

Illustrations et citations : Lorelou Couëslan

Cette visite apprenante et les productions et analyses afférentes ont été réalisées dans le cadre d'un appel à initiatives lancé par l'Etat en 2021 auprès de l'ensemble des acteurs du DLA.

Depuis plus de 30 ans, Opale soutient le développement et la professionnalisation des initiatives artistiques et culturelles par le biais de travaux variés : études et observations, conception et diffusion d'outils, valorisation d'expériences, organisation de rencontres et de formations, aide à la structuration de réseaux, etc. Opale porte également une mission de ressources pour le DLA, dispositif public national de soutien à l'emploi des structures d'utilité sociale, en partenariat avec l'Ufisc et la Cofac.

Depuis 2014, Opale anime le site Culture & Economie Sociale et Solidaire : www.opale.asso.fr.

Le DLA, un dispositif d'accompagnement aux structures d'utilité sociale ouvert au secteur culturel

Créé en 2004 par l'État et la Caisse des dépôts, le dispositif local d'accompagnement (DLA) a pour objectif de soutenir les structures qui mettent en place des activités et des services reconnus d'utilité sociale sur leur territoire : associations loi 1901, structures coopératives, structures d'insertion par l'activité économique, etc.

Les objectifs du DLA sont d'accueillir, d'informer et de conseiller les structures employeuses afin de les soutenir dans le (re)développement du projet associatif, la pérennisation des emplois, la consolidation du modèle économique, les stratégies partenariales ou l'organisation interne.

Plus de 8000 structures culturelles ont bénéficié de l'intervention d'un.e consultant.e depuis le début du DLA, ce secteur étant ainsi l'un des premiers accompagnés par ce dispositif généraliste.

Pour en savoir plus :

- Le site dédié au DLA : www.info-dla.fr
- La rubrique DLA sur le site d'Opale : www.opale.asso.fr

AVEC LE SOUTIEN DE



Cofinancé
par l'Union
européenne