



SEPTEMBRE 2024

opale DLA
» Culture & ESS «



LE BAZARNAOM (CAEN), UN LIEU D'EXPERIMENTATION SOCIALE, CULTURELLE & POLITIQUE



Analyse par Laura Aufrère d'un lieu artistique hybride normand, à travers l'évolution de sa gouvernance collective pendant 25 ans.

- Le Bazarnaom en quelques étapes
- Un lieu et une gouvernance conçus et gérés par et pour les artistes
- 3e Bazarnaom | refonder la gouvernance dans une logique d'ouverture et de transmission
- Synthèse des enjeux de transition, transmission, et d'accompagnement



www.opale.asso.fr



.....

SOMMAIRE

► LE BAZARNAOM EN QUELQUES ETAPES	2
▷ Fin des 90's 1er Bazarnaom : émergence itinérante d'un collectif d'artistes de rue et de musiciens	2
▷ 2008 – 2019 2e Bazarnaom : un collectif pluriel ancré dans un bâtiment partagé	4
▷ 2020 3e Bazarnaom : nouveau quartier, nouveau lieu et nouveaux liens	4
► UN LIEU ET UNE GOUVERNANCE CONÇUS ET GERES PAR ET POUR LES ARTISTES	5
▷ Une gouvernance collective et centralisée au service de la professionnalisation	6
▷ Une économie de coopération et de redistribution entre pairs	7
▷ Une vie associative qui repose sur un consensus professionnel et militant	8
► 3E BAZARNAOM REFONDER LA GOUVERNANCE DANS UNE LOGIQUE D'OUVERTURE ET DE TRANSMISSION	10
▷ Un fonctionnement en commissions qui émerge du renouvellement de la communauté	10
▷ Une commission participation qui permet de penser les différentes formes d'usages et de contributions	13
▷ Les enjeux de la transmission	18
► SYNTHESE DES ENJEUX DE TRANSITION, TRANSMISSION, ET D'ACCOMPAGNEMENT	20
▷ Structurer la solidarité organisationnelle autour d'un lieu	20
▷ Faciliter le chemin de la participation et la transmission	21
RESSOURCES	23
▷ SITES INTERNET	23
▷ SÉLECTION DE DOCUMENTS, D'ARTICLES OU D'OUVRAGES	23

► Le Bazarnaom en quelques étapes



Le collectif artistique Bazarnaom a été créé par des artistes et constructeurs de décors en 1999, sous forme associative. Il gère un lieu mutualisé qui est son outil de travail partagé, à Caen, en Normandie. Au fur et à mesure de l'histoire, le collectif a connu des évolutions déterminantes qui ont donné lieu à des transformations notables de son projet et de sa gouvernance, notamment formalisées par une évolution des statuts.

Chiffres clés 2023

2,37 ETP

37 membres solidaires actifs dans 8 groupes de travail, 66 bénévoles extérieurs
près de 10 000 heures de bénévolat

30 ouvertures publiques, 45 accueils de résidence, 15 coréalizations (événements coportés avec partenaires)

Budget 2023 : 359 400€

► Fin des 90's | 1er Bazarnaom : émergence itinérante d'un collectif d'artistes de rue et de musiciens

L'histoire du Bazarnaom commence en 1998-99, par la rencontre entre un collectif de constructeurs et une compagnie d'arts de la rue. Le collectif des constructeurs réunit des scénographes, décorateurs, accessoiristes, machinistes ; tandis que la compagnie d'arts de rue produit des spectacles qui ont une forte composante musicale. Le Bazarnaom, historiquement, est ainsi très orienté vers les arts de la rue et la musique. La première intention est de créer un spectacle, la Grande Revue, avec une scène mobile et un dispositif en cabaret avec une couleur foraine. Il s'agissait d'un détournement de foire qui intégrait divers personnages et activités typiques : une Madame Irma pour divinatrice, un chamboule-tout, un « mixeur » pour les sensations fortes (une personne du public était attachée à un fauteuil fixé avec des élastiques et remuée dans tous les sens), un bar, et une radio. Le spectacle mobilisait une vingtaine de personnes. S'il a peu tourné, il a quand même été programmé dans quelques festivals, notamment à Aurillac. Le spectacle faisait émerger de fait un site en tant que tel qui s'organisait autour de la scène mobile. Parallèlement, le collectif squatte un hangar à proximité de la gare de Caen pour y installer des petits espaces de répétition. Une costumerie s'organise. Le collectif adopte un fonctionnement de compagnie, sous la forme d'une troupe un peu étoffée, multi-entités.



En 2007, le bâtiment dans lequel est installée la troupe est détruit dans le cadre de la rénovation urbaine du site. **Ce besoin de trouver un nouveau lieu déclenche les premières discussions avec les élu.e.s et technicien.ne.s de la ville de Caen autour de l'avenir du collectif qu'il s'agit de reloger.** Les élu.e.s de Caen suggèrent l'occupation d'abord d'une ancienne école puis d'un collège, qui ne sont cependant pas adaptés aux

activités de spectacle. La mairesse propose une subvention de 1 000 € par mois avec laquelle le collectif pourrait trouver à se loger, montant cependant dérisoire au regard des besoins.

Le propriétaire d'un magasin de musique emblématique de la ville, existant depuis la fin du 19^e siècle, rachète alors une ancienne imprimerie proche du centre-ville. Il s'agit d'une friche industrielle abandonnée depuis une dizaine d'années. Le magasin de musique est installé au rez-de-chaussée. Le collectif obtient auprès de ce nouveau propriétaire de louer de façon pérenne le reste des espaces.

Parcours professionnel de Julien Costé, musicien, producteur et membre du CA du Bazarnaom

« Mon parcours professionnel s'enracine dans les mouvements intermittents de 2003, dans lesquels je me suis beaucoup engagé, y compris en tant qu'organisateur. En termes de gouvernance collective, c'est là que j'ai appris les ressorts du mouvement autonome. Cela a constitué un moment particulièrement marquant dans mon parcours, durant lequel j'ai approfondi mon engagement d'un point de vue théorique. Collectivement, nous avons partagé beaucoup de réflexions et de références qui nous ont nourri.e.s. Après ce mouvement de grève, qui s'est étendu sur les années 2003 – 2004, je n'ai plus jamais retravaillé en tant qu'intermittent. En 2004, j'ai suivi une formation de gestion administration du spectacle vivant, et je suis devenu plutôt administrateur de production au sein de la structure de production et d'accompagnement pour les professionnel-le-s des musiques actuelles Art'Syndicate. J'occupe certes un poste de direction, mais je travaille essentiellement à la production et j'accompagne les musiciens en musiques actuelles. À l'issue de ma formation 2004, j'ai créé l'APPAS, en dissociant l'activité de médiation artistique et culturelle de la production portée par Art'Syndicate. À cette époque, de nombreux travailleur-euse-s étaient embauché-e-s sous le régime d'intermittence dans les structures artistiques et culturelles, y compris pour y exercer des métiers qui auraient pu relever du droit commun. Nous avons compris que cela allait poser des difficultés, en particulier dans le champ de la médiation artistique et culturelle, c'est la raison pour laquelle j'ai souhaité dissocier les activités, et je suis salarié de cette structure. Elle a la particularité d'être une association organisée sous forme de collèges avec une présence des salariés au conseil d'administration, dont le droit de vote est consultatif. J'y suis présent en tant que directeur salarié, avec les artistes intervenants. Art'Syndicate est resté structure commerciale en production, qui exerce sous la licence d'entrepreneur de spectacle.

En 2007 je suis rentré dans le collectif Bazarnaom. En 2016, nous avons créé un groupement d'employeurs (GE) sous forme associative, SECRATEB, dédié aux métiers de la culture, dont la direction est collégiale. 40 structures co-emploient 14 salarié.e.s. J'envisage désormais de créer avec d'autres une CAE culture et de créer un GIE, un groupement d'intérêt économique dans une perspective opérationnelle. »

Extraits de l'intervention de Julien Costé au sein du Master du CNAM « Culture et ESS » (Opale / Ufsc), le 07 décembre 2021.

▷ 2008 - 2019 | 2e Bazarnaom : un collectif pluriel ancré dans un bâtiment partagé

Cette nouvelle installation en lisière de centre-ville de Caen dans l'ancienne imprimerie marque le début de la deuxième vie du Bazarnaom. Le collectif occupe la moitié du premier étage (200 m²), l'ensemble du deuxième étage (400 m²), et la grande salle des presses offset (200 m²). Ses membres établissent des plans et lancent un chantier collectif de 6 mois pour la rénovation complète du bâtiment ; une première après avoir loué pendant plusieurs années des espaces utilisés en l'état. **L'installation dans ce grand bâtiment s'accompagne d'un premier élargissement du collectif**, sa petite taille initiale ne lui permettant pas d'occuper l'ensemble de l'espace. L'aménagement repose sur la construction de petits box pour accueillir toutes les structures. **Dans ce nouveau lieu un peu plus visible et plus adapté aux différentes pratiques du collectif, le Bazarnaom développe de nouvelles activités.** Il exploite la salle de spectacle et accueille des résidences. Les ateliers prennent place au premier étage, même si l'espace n'est pas bien adapté ; et au deuxième étage, sont installés les bureaux et des salles de répétition.



Le collectif développe progressivement la gestion d'un lieu partagé, avec sa boîte à outils pour répondre aux enjeux communs des professionnel.les qu'il réunit : comment bénéficier collectivement d'outils de création ? Comment gérer tout cela tous ensemble ?

Le collectif commence à développer des services mutualisés. L'externalisation de la paie pour les compagnies et les emplois partagés répondent aux premiers besoins de la quinzaine de structures concernées, essentiellement issues du spectacle vivant, quelques-unes relevant des musiques actuelles et des arts de la rue. A cela s'ajoute une dizaine de professionnel.les individuel.les exerçant en indépendant.es dans le secteur des arts visuel – des peintres notamment. Un coiffeur exerce pendant un temps dans le lieu.

Le Bazarnaom reste installé dans ce bâtiment pendant 14 ans. Au cours de ces années, le collectif parvient à faire reconnaître une solide légitimité au projet, et obtient un soutien public correspondant. Ayant démarré par l'aide de 1 000 € par mois pour payer un loyer, le collectif obtient progressivement 35 000 € de la ville de Caen, 35 000 € de la Région, et 12 000 € du Département. En dépit de cette reconnaissance, le lien avec la DRAC ne se fait pas.

▷ 2020 | 3e Bazarnaom : nouveau quartier, nouveau lieu et nouveaux liens

Le propriétaire met fin au bail en 2019. Le travail avec la ville de Caen pour trouver un nouveau lieu s'avère long et laborieux, ce qui met le collectif en difficulté dans sa capacité à se projeter dans un nouveau chapitre. Le Bazarnaom obtient finalement un hangar de la ville de Caen, mis à disposition pour une occupation temporaire de 3 à 5 ans. Le lieu s'étend sur 1 000 m², associé à un site extérieur de 1 000 m², dans un

quartier très central en pleine rénovation urbaine. Historiquement le quartier des migrations et de la prostitution, cet ancien port industriel doit désormais constituer le nouveau quartier culturel et scientifique souhaité par la ville. Il intègre déjà la bibliothèque, la salle de musiques actuelles Le Cargo, l'école des Beaux-Arts et le Dôme, lieu de la culture scientifique. Le Bazarnaom se trouve ainsi partie prenante du processus de gentrification à travers la dynamique de rénovation urbaine à laquelle il participe. Cela traduit la relation ambiguë entretenue par les acteurs culturels avec la puissance publique, en particulier la Ville, dans sa capacité à projeter une planification territoriale à partir de mobiles d'action artistiques, culturels et scientifiques justifiant d'une rénovation urbaine porteuse d'inégalités.

Dans ce nouveau contexte et ce nouveau lieu, le Bazarnaom se recompose, il doit s'adapter et repenser son fonctionnement depuis une place sur le territoire, à la fois plus centrale et en pleine recomposition sociale et urbaine – avec des outils de travail nettement moins importants et plus contraignants en comparaison de l'installation précédente. Le hangar est d'un abord relativement morne, mais la mobilisation de dizaine de bénévoles pour un chantier participatif pendant les confinements en 2020 transforme le hangar en un décor de cinéma fait de récupérations diverses et de détails créatifs incongrus. Le collectif parvient même à acquérir un bal monté sur leboncoin.fr. Posée dans l'espace extérieur, la structure en toile et en bois, conçue pour être mobile, possède un certain cachet. Elle constitue le nouveau lieu de diffusion du collectif en remplacement de la salle de spectacle, mais ne lui permet pas d'accueillir des créations de théâtre ou d'art de la rue dans des conditions professionnelles adaptées.

Ce renouvellement du lieu correspond à une transition générationnelle du collectif fondé il y a 20 ans par des professionnels qui entrent dans la cinquantaine au début des années 2020. La question de la transmission se pose de manière centrale : il s'agit désormais de transmettre les savoirs acquis, la légitimité du collectif et de l'ouvrir à de nouvelles expérimentations.

► Un lieu et une gouvernance conçus et gérés par et pour les artistes



Le premier Bazarnaom, avec son fonctionnement de compagnie, s'appuyait sur une forme associative sans que le bureau ne joue de rôle de direction, celle-ci étant laissée aux artistes salarié.e.s à la manœuvre. Le président, sympathisant du collectif, le soutenait dans ses démarches, jouant son rôle de représentation auprès des autorités et institutions publiques – notamment la mairie.

Avec le deuxième Bazarnaom, l'association s'ouvre à d'autres structures que les fondatrices, qui n'ont pas été impliquées dans la création du spectacle originel : « Ça n'était plus le spectacle mais le lieu qui nous reliait désormais ». L'association Bazarnaom abandonne alors la licence d'entrepreneur de spectacles, tout en sachant

que de nombreuses structures dans le lieu en disposent et que de futurs arrangements seront possibles au besoin. À partir de ce moment-là, les artistes ne sont plus salarié.e.s de la structure, ce qui permet de repenser le fonctionnement global et de réécrire les statuts au plus près des usages.

► Une gouvernance collective et centralisée au service de la professionnalisation

Depuis l'aménagement dans l'ancienne imprimerie (le B2), une réunion hebdomadaire du conseil d'administration (CA) rassemble toutes les structures et personnes qui résident et travaillent dans le lieu, avec pour mission de gérer l'ensemble du Bazarnaom. Elles ont le statut de membres résidents permanents, même si parmi elles, à la marge, certaines sont peu présentes pour différentes raisons, essentiellement professionnelles. **L'accent est mis sur le caractère permanent et engageant du collectif : « c'était un peu notre deuxième maison, d'autant plus que nous l'avions construit ». Le statut de résident.e permanent.e est acquis de manière définitive par défaut :** la question n'est pas reposée chaque année de la présence de chacun.e. Une quinzaine de structures sont présentes, ce qui se traduit par une trentaine de personnes physiques, certaines structures réunissant 4 à 5 résident.es permanent.es comme les compagnies, d'autres structures n'ayant qu'un.e seul.e résident.e permanent.e, notamment les artistes visuels. Il est obligatoire pour chacune des structures disposant d'un espace privatif dans le lieu d'être incarnée par un.e membre permanent.e, qui doit notamment la représenter en conseil d'administration.



Les résident.es sont des membres de fait du conseil d'administration, non élu.es, et doivent impérativement participer aux réunions hebdomadaires. Ce sont elles et eux qui gèrent l'ensemble du collectif de manière horizontale, exclusive et permanente et qui élisent un bureau, afin notamment de conserver à la fonction de présidence son rôle de représentation auprès des institutions, des financeurs et des banques. Les différents présidents sont censés n'avoir aucun pouvoir supplémentaire par rapport aux résident.es permanent.es. **L'expérience a montré que l'existence même de la fonction conduit à l'existence d'un pouvoir, même modeste, qui rompt avec la logique de parfaite horizontalité.** Parmi les trente résident.es permanent.es, une petite quinzaine sont fondateurs et fondatrices du collectif originel. Le « leader », qui n'est pas le directeur artistique du lieu mais qui l'a créé en mettant en forme l'intention et l'énergie collective, occupera la présidence. Il incarnera cette fonction avec un supplément de légitimité. Cela ne pose pas de difficulté majeure au collectif, dans la mesure où cette posture particulière trouve sa source dans l'émergence du lieu, et qu'elle est contenue par les statuts qui attribuent l'unique légitimité de la gestion du Bazarnaom aux participant.es de la réunion hebdomadaire.

L'exploitation de la salle de spectacle représente une trentaine d'ouvertures par an, un calendrier ponctué de temps à autre de quelques soirées festives lorsque l'occasion se présente, qu'un.e artiste ou une compagnie sur la route passe par là... Sont également

inventées les journées professionnelles, en tant qu'outil mutualisé de diffusion complémentaire au lieu. La salle permet d'organiser deux, trois ou quatre spectacles dans le cadre d'un accueil convivial des professionnel.les du secteur, invité.es à passer un moment sur place, à se restaurer à l'étage. La démarche participe du soutien aux compagnies.

Les personnes qui assistent au spectacle sont adhérentes de l'association, qui ne peut en effet pas accueillir le grand public, la salle de spectacle n'étant pas tout à fait conforme aux normes d'Établissement Recevant du Public (ERP). Le succès du Bazarnaom 2 s'illustre par les quelques 5 000 adhérent.es à l'association lors de ses plus belles années. Afin de conserver une logique de gouvernance centrée sur une gestion par les structures professionnelles du lieu, le collectif crée le statut de membre adhérent pour les spectateurs et spectatrices. Bien plus nombreux que les structures gestionnaires du lieu, leur présence au sein de la gouvernance comporte le risque de dénaturer le projet initial de lieu de travail où les professionnel.les du secteur artistique et culturel s'organisent pour mutualiser des outils et des moyens de production. Il est ainsi décidé que les membres adhérents cotisent 10 €, sont non-éligibles, non-invités aux AG, et sans droit de vote. Ce statut isolé de la gouvernance ne pose pas de difficulté : les personnes souhaitent majoritairement avant tout être spectateur ou spectatrice et avoir accès à la salle de spectacle.

Parallèlement, le collectif crée le statut de membre bénévole pour reconnaître la place des vingt à trente personnes qui, à mesure des représentations, s'investissent et aident le collectif dans l'organisation et l'accueil des spectacles. Pour autant que cette forme de contribution représente un temps de travail supplémentaire pour le collectif, lié à l'accueil et l'accompagnement des bénévoles, cette ouverture hors du monde professionnel est bienvenue à petite échelle. Ce petit cercle de sympathisant.es actifs représente un soutien logistique précieux. De la même manière que les adhérents, les bénévoles cotisent, sont inéligibles, non-invités aux AG et sans droit de vote.

▷ Une économie de coopération et de redistribution entre pairs

L'économie du Bazarnaom repose sur la répartition des usages dans l'espace et une logique de péréquation du loyer entre les espaces collectifs et privés. Le collectif mobilise des subventions pour le fonctionnement général du lieu et la gestion des outils et des espaces mutualisés. Les loyers des résident.es permanent.es qui sous-louent leurs espaces privés sont calculés à partir du prix au m² décaissé des subventions. Quelle que soit la taille de la compagnie et son budget, son implantation locale ou internationale, toutes les structures permanentes paient quelques euros le m² (à titre d'exemple, le « loyer » pour 16 m² est de 52 euros), y compris les plasticien.nes. Cette contribution complète ainsi le budget général à hauteur d'environ 30 000 euros. Une cotisation complémentaire de 15 euros par mois par membre résident.e permanent.e est établie, censée financer « le café et le papier toilette ». L'économie générée par cette contribution financière représente en réalité une manne importante pour le fonctionnement général du collectif. Sa charge est

inégalement répartie : les personnes paient elles-mêmes cette cotisation mensuelle, qui n'est pas prise en charge par la structure employeuse, à quelques rares exceptions près.

De fait, les espaces privatifs sont presque exclusivement des bureaux, tandis que les espaces de travail – deux salles de répétitions à l'étage et une salle de résidence en bas – sont tous des espaces mutualisés.



Différents espaces mutualisés complètent ces espaces dédiés aux pratiques de métier. Des espaces de stockage sont construits au-dessus des espaces privés. La nature même du bâtiment autorise ces empilements qui représentent des gains de place indispensables à l'organisation du collectif : les poutres de béton réparties tous les 4 mètres permettant la construction de mezzanines de stockage de 4x4 mètres. A cela s'ajoutent une cuisine, une radio, et une costumerie.

Les services mutualisés du lieu sont organisés en cercles concentriques : ils s'adressent en priorité au cercle central des résidents permanents, puis sont accueillis les professionnel.les ami.es qui en ont besoin lorsqu'il reste de la place. Les résident.es permanent.es sont situé.es au cœur de l'organisation et disposent des outils partagés mis en gestion mutualisée. Le dispositif des emplois tremplins permet au collectif d'embaucher une salariée permanente qui restera en poste pendant 20 ans. Elle est une figure emblématique du Bazarnaom. Le 1^{er} Bazarnaom fonctionnait en compagnie et salariait les artistes sous le régime de l'intermittence. La salariée permanente occupait alors des fonctions de production : organisation des contrats de cessions, de l'emploi des intermittents, sur une modalité de compagnie, etc. Le 2^e Bazarnaom s'organise depuis la gestion du lieu et non de la production de spectacle. La salariée occupe ainsi des fonctions de gestion administrative et de coordination. Elle est rejointe par une seconde salariée dédiée à la gestion de la vie associative.

▷ Une vie associative qui repose sur un consensus professionnel et militant

L'animation de la vie associative repose essentiellement sur la réunion hebdomadaire des résident.es permanent.es qui forment le conseil d'administration. Il est composé d'une trentaine de personnes, toutes professionnelles du spectacle vivant : des artistes, du personnel administratif, et des technicien.nes. Très peu de groupes de travail et de commissions sont organisés. Le recours à des espaces de travail spécifiques intervient lorsque les problèmes rencontrés portent sur des « sujets trop brûlants » pour pouvoir les gérer directement en réunion hebdomadaire. Les commissions, temporaires, ont ainsi pour vocation de préparer le conseil d'administration à la discussion et à la décision. Les décisions sont prises au consensus, à de très rares exceptions : « Notre exemple de structuration, on disait toujours, c'est une association de joueurs de pétanques. C'était aussi simple que ça. Si on n'est pas d'accord, alors on reporte ». Certains sujets clivants sont ainsi remis à la discussion pendant plusieurs années.

Le collectif partage un engagement très militant, et une référence commune aux mobilisations sociales de 2003. Quelque chose de très fort, un engagement militant profond à l'égard des droits des intermittents et de tous les chômeurs, traverse le collectif : *« Ce que nous défendons, nous le défendons pour tous, depuis 20 ans »*. Le collectif accueille également des personnes en migration et des manifestations sociales. Le collectif revendique une référence commune à l'organisation libertaire : *« donc ne vous inquiétez pas, quand il y en a un ou une qui n'est pas d'accord, il ou elle le fait savoir... »*. Le second principe de gestion affirmé fortement est celui de l'auto-gestion : *« on fixe nos règles, et puis, ensuite, on passe notre temps à discuter des exceptions »*.

Le cadre d'un travail commun se stabilise toutefois à l'usage : les conditions d'accueil d'une représentation de travail, les critères d'accueil pour tel ou tel groupe, etc. Ces éléments propres à l'activité du lieu sont récurrents et donc plus susceptibles d'être normés pour en faciliter la gestion : *« Parce que le prototype chaque semaine, ça peut être quand même un peu fatigant à force »*. La gouvernance du lieu s'établit à l'équilibre entre une routine d'accueil des structures en travail et de leurs présentations de sortie de résidence ; et une logique d'expérimentation : *« Dans les sollicitations et nos envies, on passait notre temps à discuter des exceptions. Avec à la fois le principe de dire qu'on ne veut pas de contrôle, pas de norme ; mais on y est bien obligés parce qu'on est quand même professionnels, c'est quand même notre outil de travail, donc il s'agit que ce soit un tant soit peu productif. Si on y passe toute notre vie et que ça ne produit rien à la fin, ça ne marche pas »*.

Ce modèle de gouvernance suscite quelques réactions sceptiques, mais le collectif se bâtit rapidement une légitimité et obtient des soutiens publics qui vont croissants (passant de 1 000 euros par mois en 2007 à 80 000 euros de subvention annuelle à la fin des années 2010). Le Bazarnaom rencontre les financeurs publics en collectif, ce que ces derniers trouvent plutôt sympathique, et qui permet d'asseoir l'identité plurielle du lieu. La mutualisation et l'accueil de 50 ou 60 compagnies à l'année venant travailler sur le territoire contribue à enrichir la politique publique culturelle locale, et cette contribution est reconnue. De plus, chaque compagnie qui compose le collectif gagne progressivement en visibilité et en notoriété, ce qui participe en retour à consolider la légitimité du Bazarnaom. Enfin, la position du lieu en location privée lui garantit une certaine autonomie dans son implantation vis-à-vis de la puissance publique.

Le Bazarnaom s'établit ainsi pendant les 15 années d'occupation de l'ancienne imprimerie, à partir d'une gouvernance qui assure un fonctionnement collectif stabilisé, à même d'entretenir une certaine routine et un volume d'activité important, et qui amène toujours son lot d'ajustements et d'expérimentations.

La fin du bail marque une rupture nette dans ce fonctionnement. Le propriétaire octroie deux ans de préavis au collectif avant de mettre fin au bail. La Ville s'engage à aider le Bazarnaom à retrouver un lieu, mais aucune solution de réinstallation ne se dessine. Le collectif recherche alors une solution auprès de bailleurs privés et cherche l'aide d'autres collectivités. La perspective de se trouver sans outil de travail, sans salle de spectacle, sans bureau, annonce la mise en danger imminent de l'économie de toutes les structures et travailleurs résidents. Un ancien hangar portuaire est trouvé dans un quartier en pleine rénovation urbaine. Émergent alors des débats difficiles sur

l'opportunité de se déplacer, les conditions de ce déplacement, les rapports de négociations avec les différents interlocuteurs, les rapprochements avec d'autres collectifs d'artistes en recherche de lieux. Les désaccords sont profonds et le recours à différents votes sur des sujets clivants meurtrit le collectif, qui parvient tout de même à prendre la décision d'un déménagement dans le hangar. La page du 2e Bazarnaom se tourne ainsi.

► 3e Bazarnaom | Refonder la gouvernance dans une logique d'ouverture et de transmission



Le fonctionnement et la gouvernance du Bazarnaom ont été radicalement reconfigurés après son déplacement de l'ancienne imprimerie vers le hangar du vieux port. Ce nouveau chapitre comporte plusieurs caractéristiques spatiales. Le collectif se trouve désormais avec des outils de travail très réduits – sans local de répétition, avec quelques ateliers, dans un lieu sans isolation thermique et qui peut sembler de prime abord peu accueillant. En revanche, la position centrale du quartier et son effervescence offrent de nouvelles possibilités de développement pour le lieu, et ouvrent à la perspective de s'engager dans des missions sociales plus affirmées localement.

► Un fonctionnement en commissions qui émerge du renouvellement de la communauté

Le collectif obtient les clefs le 1er mai 2020... Une bonne partie des artistes est alors désœuvrée, du fait de la crise sanitaire. Dans ce contexte, de très nombreuses personnes proposent leur aide pour aménager le hangar et construire les ateliers. Pendant des journées complètes, **durant des mois entiers, 40 à 50 personnes viennent tous les jours pour travailler sur le chantier collectif** : « *Maintenant on travaille dans un lieu qui ressemble à des studios de cinéma, tellement on a eu de temps pour les aménager* ».

Au moment du déménagement, le collectif s'était très nettement réduit, du fait en particulier des tensions liées au départ et à l'installation dans un lieu qui ne correspondait pas à tout le monde. Il se compose alors d'une quinzaine de personnes. **Les chantiers collectifs permettent de mobiliser de nouvelles forces vives qui rejoignent alors le 3e Bazarnaom. Il compte désormais une quarantaine de membres actifs, qui ont pour beaucoup peu de liens avec l'histoire du collectif, et sont moins connectés aux activités artistiques professionnalisées.** L'implication du Bazarnaom dans l'actualité et les organisations du milieu professionnel n'est plus dans les priorités du collectif, ces enjeux étant peu ou pas lisibles pour les nouveaux membres. Les ressources professionnelles sont toujours là, notamment via les liens historiques du collectif avec des organisations nationales telles que l'UFISC, Opale ou le SMA, mais le Bazarnaom n'y participe plus directement. Le collectif est en revanche ouvert à une plus grande diversité d'objets de travail et de mobilisation.

Dans ce contexte, la gouvernance du lieu a été fondamentalement revisitée pour recomposer une organisation beaucoup plus partagée et ouverte à toutes et tous. La question de la transmission est au centre dans son animation. Les fonctions d'animation ont été transformées en fonction de coordination de la vie associative. Le fonctionnement général repose sur des commissions de travail qui revêtent plus ou moins d'importance.

Les plus importantes constituent le socle de l'organisation : finances, communication, participation, chantiers – ainsi que la [commission « Employeureuse »](#) (la notion de « ressources humaines » a été interdite). À celles-ci s'ajoutent la [commission « Jardinaom »](#) pour le jardin ; la commission « convivialité » qui s'assure des conditions d'accueil générales, entretient les stocks de café, de papier toilette, de bière, etc. La [commission « Syndicat d'initiatives »](#) s'occupe de décider quels projets sont menés et ceux qui sont accueillis. La [commission « radio »](#) existe toujours. La [commission « Vieux Faisans »](#) incarne la cantine solidaire créée pour restaurer les bénévoles lors des chantiers collectifs. La [commission « Bénévoles »](#) travaille à l'animation du bénévolat. La [commission « Territoire »](#) travaille sur les relations aux structures d'à côté sur la presqu'île – en particulier elle s'implique dans le projet de Pôle territorial de coopération associative (PTCA) qui émerge. Enfin, une commission dédiée gère l'espace de stockage. Dans chaque commission se trouve des membres occupants du lieu. Certains ont des espaces privatifs à l'intérieur du lieu, tandis que d'autres prennent part aux chantiers et sont considérés à ce titre comme des usagers, quand bien même ils ne disposeraient pas d'espace qui leur soit propre. Ainsi, 40 personnes vivent et sont des usagers du lieu.

La réunion hebdomadaire est maintenue en plus du travail des commissions. Chacune d'elle est autonome : leur décision ne sont pas toutes renvoyées en CA pour discussion et elles disposent à leur gré de leur budget une fois alloué.

Comment le collectif en est-il arrivé à une telle ingénierie ? A la rentrée 2021, le collectif n'a toujours pas de nouveaux statuts, alors même que son fonctionnement est profondément modifié. Julien Costé propose de s'appuyer sur les commissions de travail pour structurer son fonctionnement : toutes sont réunies afin de déterminer comment elles se définissent, qui y participe, et comment elles s'organisent. Entre septembre 2021 et la Toussaint, les commissions sont mobilisées, les réunions s'enchaînent.



Animer de si nombreuses commissions est un défi pour une quarantaine de personnes, dont la répartition est inégale en fonction des sujets.

La [commission Finances](#), qui traite de sujets stratégiques, réunit 4 ou 5 participant.e.s au maximum.

La [communication interne et externe](#), dont la commission est l'une de celle qui se réunit le plus souvent et qui représente un travail conséquent, est prise en charge par 5 à 6 personnes.

La [commission participation](#) est un peu différente, car son but est précisément que tout le monde y participe, au moins de temps à autre : la porte est donc ouverte à tout le monde, tout le temps.

Dans ce contexte, l'organisation du travail salarié peut s'avérer délicate. Des référent.e.s bénévoles membres du collectif portent désormais la responsabilité d'assurer le lien avec l'équipe en assurant à deux le suivi d'une personne. La commission Employeuse est ainsi animée par les 6 personnes référentes qui se préoccupent de l'organisation et des conditions de travail des trois salarié.es du Bazarnaom. L'équipe se compose en effet d'une administratrice, salariée emblématique qui gère en particulier le budget, d'une coordinatrice et d'une personne en charge de l'entretien du lieu.

La commission Bénévoles ne compte que deux ou trois personnes mobilisées pour motiver et être en contact avec une trentaine de bénévoles. Au moment de sa création, ces bénévoles n'existent pas encore du fait de la pandémie qui empêche toute activité dans le lieu.

La commission Territoire est un espace particulièrement important politiquement, notamment depuis la création du PTCA Presqu'île créative¹ – le pôle territorial de coopération associatif – avec le Cargo (la SMAC), le Dôme (lieu de culture scientifique), Les Ateliers Intermédiaires², et toutes les d'autres structures implantées dans le nouveau quartier. C'est là où se discutent les enjeux de développement du Bazarnaom, ses coopérations territoriales et son ancrage territorial et donc politique.

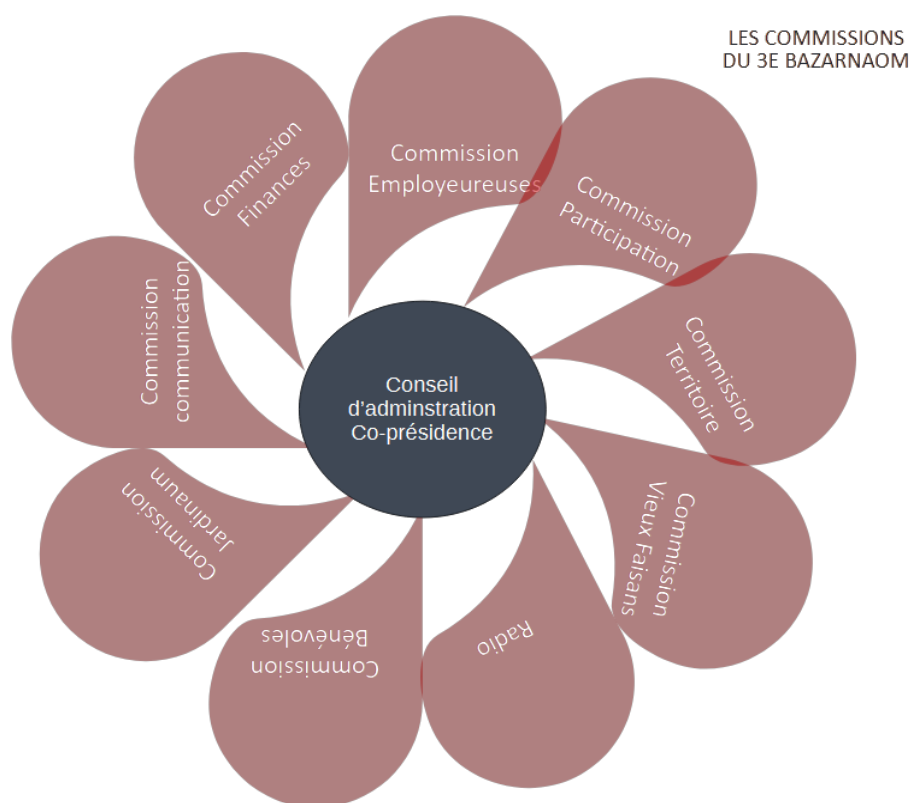
Le Jardinaom est coordonné par 4 à 5 personnes, qui lancent régulièrement des appels à participation pour défricher ou planter. La radio est animée par 10 à 12 bénévoles, en comptant les contributeurs au programme. Les Vieux Faisans réunissent 3 ou 4 coordinateurs permanents, mais les participants sont très nombreux à venir cuisiner tous les jours. Et puis l'espace Noris, pour le stockage, est géré par les utilisateurs.

¹ Voir le site internet du PTCA : « *Presqu'île créative (Pôle Territorial de Coopération Associatif/PTCA) est une association qui a été créée le 26 janvier 2021, et qui regroupe à ce jour, 20 structures qui se sont unies pour développer des projets au service du territoire et plus particulièrement sur la Presqu'île de Caen. Notre collectif s'inscrit dans une perspective de développement durable, d'esprit citoyen responsable au service d'un territoire vivant et créatif et porte les valeurs suivantes :*

- d'éducation populaire et d'esprit démocratique
- de développement de liens intergénérationnels
- des droits culturels des personnes
- de mutualisation des savoirs
- de respect, de tolérance et de convivialité
- d'esprit d'ouverture et de désintéressement »

URL : <http://coop-presquile-caen.fr/>

² Lieu collectif et artistique, voir monographie d'Opale : <https://www.opale.asso.fr/article131.html>



► Une commission participation qui permet de penser les différentes formes d'usages et de contributions

La commission participation joue un rôle clef dans la structuration de ce nouveau fonctionnement. Julien Costé en est le référent. Il y contribue au regard de son appétence pour les enjeux politiques et éthiques liés à l'auto-gestion, et de son expérience de 20 ans en collectif d'artistes au sein même du Bazarnaom.

À l'annonce du déménagement dans ce nouveau lieu, en novembre 2019, le collectif s'engage dans une réflexion de refondation. Son modèle économique, qui repose sur les loyers, suppose de savoir qui va participer et comment au fonctionnement financier de ce nouvel espace. L'autre problématique est celle du renouvellement des statuts et de la présidence : celle qui est alors en poste, qui a activement participé à la gestion de tous les attermoissements et négociations pour l'obtention d'un lieu, est épuisée. Dès novembre 2019, il apparaît nécessaire de travailler à un changement de statuts qui permette de ne plus faire peser autant de travail et de stress sur une seule personne au sein du collectif. Dès novembre 2019, Julien Costé organise alors les commissions participation qui se prolongeront en visioconférence à partir de mars 2020. En septembre 2020, alors que le lieu est encore en chantier, le travail reprend progressivement. Le chantier est refermé en octobre durant le second confinement. En juin 2021, le chantier et les réunions des commissions prennent fin avec la reprise des activités du secteur artistique et culturel. Les réunions reprennent à la rentrée de septembre 2021 pour finaliser cette première étape d'une réorganisation qui appelle

à être prolongée et amendée à l'usage. 18 commissions participation ont été organisées entre la fin 2019 et septembre 2021.

La commission participation sert en quelque sorte d'espace pilote pour la mise en œuvre des autres espaces de travail collectif. Au début pensée comme une commission « gouvernance », Julien Costé propose de la « décaler en commission participation », afin d'aborder les enjeux de participation monétaire, de participation à l'administration bénévole et de participation à la décision. Durant toute l'année 2020, la commission travaille au nouveau modèle économique afin de répondre finement à la question « qui paye combien ? ». La notion de loyer est repoussée, ce qui permet au collectif de **sortir des rapports de prestation et de consommation**. Cela paraît d'autant plus nécessaire pour mettre en **lumière l'effet de redistribution et de solidarité financière interne** qui permet à chacun de bénéficier du modèle économique du Bazarnaom, principale structure de financement du lieu (dans le 2^e Bazarnaom, l'association paie en loyer global environ 5 fois le prix demandé aux résidents permanents). En conservant une structuration du modèle par l'espace, le collectif conçoit désormais cette contribution comme une participation aux frais (PAF), modulée en fonction des usages : « *des m² de bureau, ce n'est pas pareil que des m² d'atelier, que des m² de stockage. On ne va pas faire payer le même prix au m² pour stocker du bois, installer des travailleurs de compagnie, ou des peintres* ». Les ateliers représentaient alors le plus d'espace, toutefois occupés par les plus précaires du collectif, car il s'agissait essentiellement d'artistes visuels ne pouvant travailler sous le régime de l'intermittence. La plus forte participation financière incombait ainsi à ceux qui avaient le moins de moyens financiers et les économies les plus précaires. Cette question de répartition équitable des coûts et des espaces suscite de longs débats qui aboutissent à un accord. Les contributions perdurent comme telles en 2020, et en 2021, les PAF sont modulées en fonction de la nature des espaces et de leur taille (m² au sol).



La commission s'est ensuite penchée sur les modalités d'animation de la vie coopérative. L'un des déséquilibres majeurs s'exprime dans la coexistence de deux positions renvoyées dos à dos : « *je ne suis au courant de rien, je ne m'occupe de rien* », ou « *je s'occupe de tout, tout le temps* ». Dans le contexte d'un déménagement qui a fissuré le collectif, qui ne réunit plus que 15 personnes, l'enjeu est de remobiliser. Sans nouvelle participation, le collectif est promis à un essoufflement rapide. Il faut donc **créer des conditions d'animation de la vie associative plus favorables**. La nouvelle gouvernance est ainsi pensée pour faciliter le chemin amenant à la participation, pour permettre aux personnes de s'engager progressivement à un niveau de participation et de décision plus important.

L'association conserve les adhérents qui veulent soutenir le Bazarnaom, qui paient leur cotisation, et qui fréquentent le lieu. Le **statut de bénévole** est également conservé, c'est une façon de signifier à ceux qui s'engagent dans le lieu qu'ils ont une place dans le collectif : « *C'est notre façon de légitimer, de valoriser* ».

La catégorie de **membres solidaires** est créée comme une sorte d'intermédiaire entre les membres résidents permanents et les simples adhérents, permettant à des bénévoles ou à des gens qui en auraient envie de s'inscrire dans un processus de

participation pour arriver à un niveau de décision et de gestion collective : *« parce que s'il faut faire un CA tous les lundi, il faut s'occuper des salariées, qu'il faut aller traiter avec la ville de Caen, et qu'en plus il y a trois commissions par semaines, pour trouver des gens qui le font avec toi, faut quand même des gens sympas... »*

La commission travaille enfin à la redéfinition du **statut de membre permanent**. La première proposition précise qu'un membre permanent doit coordonner au moins une commission permanente, participer activement à une autre, et participer au CA. La liste de ces obligations crée une situation un peu clivante, la dimension obligatoire et de contrôle heurte la tradition libertaire du collectif : *« Il y avait les tenants de dire : 'ces processus de contrôle sont tout à fait contre-productifs, ils sont éthiquement discutables et contre toutes nos valeurs. On n'est pas capable de contrôler un pass sanitaire, et il va falloir qu'on flique celui qui est responsable de telle commission, s'il est actif ou pas, ça ne va pas du tout'. Et il y en a d'autres qui disent 'T'es bien gentil, Julio, mais si personne ne s'engage et qu'on attend que quelqu'un ait envie de le faire, qui est-ce qui va coordonner nos 15 commissions ? Si on n'est pas sûrs de savoir comment ça marche, il faut bien faire tourner la boutique. Si on est juste à dire je lève la main, on court à la catastrophe' »*. La **tension entre les usages et les valeurs** n'est pas tenable. Les dernières réunions de la commission participation permettent de la résoudre. Il est alors indispensable d'aboutir à une réécriture des statuts, la présidente étant en train de partir après de longs mois de bataille pour trouver un nouveau bâtiment.

Un compromis est alors proposé, avec en perspective la conscience collective que les usages évolueront dans le temps, et que les ajustements nécessaires pourront être apportés : *« à la dernière réunion participation figurez-vous que nous avons fait disparaître les membres résidents permanents ! »*. **Tou.te.s les participant.e.s alors actif.ve.s deviennent membres solidaires : désormais, c'est l'engagement dans la participation qui est déterminant dans le statut des personnes**. Les adhérent.e.s qui soutiennent le projet via leur cotisation et les membres bénévoles, qui « filent un coup de main » sont conservé.e.s sous leur statut. Enfin, « après 20 ans de bons et loyaux services », les commissions sont devenues des groupes de travail.

Le travail de la commission participation a permis de sérier et préciser, progressivement, les différentes modalités de participation : *« Il n'y en avait pas 36 ! »*. Désormais, pour les personnes souhaitant être plus qu'un.e bénévole en soutien, et devenir membre solidaire, deux options facultatives sont possibles. D'une part, il y a la participation à l'ouvrage collectif – avec un « sous-titre » : « du jardin à la construction, en passant par l'accueil public ». **Le principe d'une participation aux activités du collectif comme fondement de droits complémentaires au sein de la gouvernance** se traduit ici. Si une personne est membre solidaire, cela signifie qu'elle veut s'impliquer et participer plus, de manière plus régulière et fréquente, à l'ouvrage collectif, *« et chez nous il y a de quoi faire »*. D'autre part, il y a la participation financière : il s'agit de la contribution « café-PQ » de 50 euros à l'année en plus des 10 euros d'adhésion, soit 60 euros par an.

De plus, les membres solidaires reçoivent au moment de leur adhésion un formulaire en ligne (sur le logiciel libre Framafarm) qui leur propose de choisir parmi différentes options :

- je participe un groupe de travail *[ils sont listés ; NDLR]*
- je coordonne un groupe de travail alors je participe au conseil d'administration.
- je représente le Bazarnaom au sein des réseaux
- je participe au conseil d'administration

La nouvelle formulation des statuts précise que les membres solidaires s'engagent à participer à l'ouvrage collectif de la manière la plus régulière et fréquente possible. Cette formulation par l'engagement traduit le refus par le collectif d'exercer un contrôle, d'une part parce que cela s'oppose aux valeurs du collectif, et parce que cela permet de valoriser toutes les contributions, y compris des personnes qui ont moins de temps à donner que les autres : *« Il y a des participations qui sont bien plus importantes que la question de la quantité en temps, en fonction de la situation des personnes. Même si elles sont moindres, si elles sont plus ponctuelles, c'est important de les prendre en compte ».*

Par ailleurs, la participation sous la forme d'une représentation du Bazarnaom a été prise en compte de longue date par le collectif. Cette reconnaissance se prolonge dans les nouveaux statuts, quand bien même peu de personnes prennent ce rôle. Cela permet de visibiliser, notamment, la représentation du Bazarnaom au sein du conseil d'administration du groupement d'employeurs SECRATEB et du PTCA Presqu'île créative.

Non sans un certain paradoxe historique, la participation au conseil d'administration est devenue facultative – et sa régularité, tous les lundis de 12 h à 13h30, implique de fait une participation relativement réduite.

Le lien avec le milieu professionnel est moins intense qu'auparavant, ce qui permet aux personnes qui n'ont aucune connaissance du secteur de pouvoir tout de même s'investir dans les groupes de travail : *« Quand les personnes participent à un groupe de travail, qu'elles participent à faire le lieu avec le collectif, là se trouve un chemin de la participation. Elles reçoivent alors les comptes-rendus du CA et sont ainsi acculturées en quelque sorte. Très rapidement, les personnes participent à un groupe de travail parce qu'entre les groupes de travail permanents, et ceux éphémères qui sont liés à chaque projet, les occasions sont multiples. Les groupes de travail temporaires sont très propices aux premières participations, parce qu'ils sont très en lien avec l'opérationnel, avec l'action. Souvent ça commence comme ça, et les personnes participent ensuite à un groupe de travail permanent. Et à force de participer, coordonner un groupe ne fait plus peur. Puisque je coordonne, je peux participer au CA, parce que de toute façon à partir du moment où je coordonne un groupe, je suis invité.e et je reçois les informations. Donc cela devient moins quelque chose d'impossible. Pour au final être en capacité de représenter, voire d'incarner le lieu et le collectif si l'on peut dire ».*



Les nouveaux statuts permettent d'instaurer une double collégialité. Dans les associations collégiales comme celle d'un groupement d'employeurs comme SECRATEB, la collégialité s'incarne au niveau du conseil d'administration. Au sein du Bazarnaom, l'ensemble des décisions se prend au niveau du CA et la coprésidence permet le partage de la responsabilité et le partage de la représentation institutionnelle. La coprésidence n'a pas de caractère opérationnel et décisionnel, ce

qui permet de ne plus faire porter la responsabilité de n'importe quelle difficulté du lieu à une seule personne – cette situation étant identifiée comme intenable. Le collectif affirme ainsi que cette responsabilité doit être partagée – « *Parce qu'en plus, techniquement, concrètement, on est tous responsable* ». Cela permet également de ne pas faire émerger des figures et des postures qui se distinguent du reste du collectif (« *ça, on va le faire tous ensemble* »). Enfin, cela permet d'incarner une représentation diverse auprès des différentes instances et institutions : « *Il faut pouvoir dire bonjour Monsieur le Président de Région, je suis coprésident du Bazarnaom, pour pouvoir être pris au sérieux. Je suis coprésident, je suis votre interlocuteur pour une période donnée. C'est-à-dire que l'année prochaine, vous aurez peut-être un ou une interlocuteur différent.e qui sera aussi coprésident.e. Et cette personne ne sera peut-être pas le ou la même coprésident.e qui représente le lieu auprès de la DRAC ou d'autres instances. Les rôles de représentation au sein des réseaux et la représentation institutionnelle sont différents. La représentation institutionnelle se situe vraiment au niveau de la coprésidence. La représentation au sein des réseaux a émergé au sein de nos travaux parce qu'on avait identifié cette modalité de participation pour les personnes qui n'étaient pas vraiment dans une commission. Il ne s'agissait pas d'une coprésidence en lien avec la responsabilité opérationnelle du lieu, mais avec le niveau de connaissance nécessaire pour la participation à ces réunions techniques, comme celle du GE SECRATEB. C'était juste pour pouvoir dire : bonjour je suis le représentant du Bazarnaom au sein du groupement d'employeurs. Il faut des gens qui soient à cet endroit-là. Il y a quand même une forme d'incarnation du collectif* ».

Enfin, le recours au régime de l'intermittence repose sur la quantité de travail fourni. En situation de chantier, par exemple les constructeurs ayant fourni beaucoup d'heures de travail ont été rémunérés (environ 200h). La remise en cause de ces heures-là serait très problématique, par conséquent ces personnes ne sont pas invitées à être coprésidentes. Cela concerne deux personnes. En revanche, il est possible d'être salarié en situation de présidence ou de coprésidence, à partir du moment où le salariat ne concerne pas les fonctions de président. Si certains ne sont rémunérés que quelques heures par an – une vingtaine en moyenne, pour des fonctions précises – et que cela reste portion congrue, la coprésidence est possible. Dans ce cas, les procès-verbaux des CA précisent clairement que c'est le conseil d'administration qui prend les décisions.

Le fléchage de certaines fonctions spécifiques a été travaillé, en particulier pour la gestion des RH. La personne coprésidente en charge des RH ne pourra, de fait, jamais être en situation de salariat. D'une manière générale, le collectif travaille plutôt à un faisceau d'indices afin de limiter les risques de gestion de fait et de requalification.

Les personnes qui prennent en charge l'administration et la coordination sont des salariés permanents qui siègent au CA. Ils sont ainsi membres solidaires, ce qui pose la difficulté de se trouver à la fois position d'employeur et de salarié. Depuis leur fonction de salarié, par le biais de leur présence au sein du conseil d'administration, ces personnes se retrouvent dans un espace employeur. La question se pose de leur droit de vote. La décision a été prise lors de la définition de la gouvernance de ne pas leur donner le droit de vote parce que cette configuration était incompatible avec

l'agrément jeunesse éducation populaire sollicité par le collectif. De fait, la préfecture accepte le droit de vote de salariés, qui est légal (la Préfecture ne peut, en théorie, pas formuler d'exigence plus contraignante que la loi). La demande d'agrément peut amener des difficultés supplémentaires sur cette question.

De même, il n'existe pas de limite légale au nombre de coprésidence. Si l'usage des préfectures peut être de signaler une limite de 10 coprésidences, cette limite n'ayant pas de fondement légal, il n'est pas nécessaire de l'observer. En l'espèce, l'ARDES, l'association régionale de développement de l'économie solidaire, a accompagné le Bazarnaom sur cette question, à partir du cas d'une structure du commerce équitable de Normandie organisée en co-présidence, une forme commune pour les structures d'économie solidaire. La préfecture de Caen ayant finalement admis, après négociation, la collégialité du Bazarnaom au-delà des 10 coprésidences, cette ouverture institutionnelle doit pouvoir bénéficier à d'autres structures de l'ESS.

Le conseil d'administration est le lieu des échanges inter-commissions. Il y a donc une particularité dans le fait de coordonner un groupe de travail : cela sous-entend participer à cette coordination générale du lieu et du collectif. Il faut faire le compte rendu des travaux, le lien avec les autres commissions et le lien avec le collectif dans son ensemble. Il faut également faire le lien avec la coordination salariée. La coordinatrice salariée facilite également cet effort de coordination générale. Elle a pour rôle d'alerter et de s'assurer que tous les liens sont bien faits lorsqu'ils ne sont pas faits spontanément par les autres participants. Il y a donc une double fonction de coordination. Il y a la fonction salariée de coordination et les fonctions de coordination associée à chaque membre du conseil d'administration.

Il y a beaucoup de commissions et les membres solidaires ne sont pas si nombreux, une modération de l'organisation et du volume de l'activité collective peut donc être décidée en fonction des forces en présence : « C'est la ligne de crête un peu constante. Mais en même temps si on ne fait rien, on s'ennuie ; et si on fait les choses de cette manière-là, on s'engage à le faire. Et puis, si on ne s'en sent pas capable, alors on en fait moins. Et si on n'a pas assez de gens qui cochent la case dans le formulaire 'je coordonne un groupe de travail', alors on va faire un appel en disant qu'il manque quelqu'un cet endroit-là. S'il n'y a personne qui s'y colle, on fusionnera des commissions et on sera obligé d'adapter notre fonctionnement. C'est là où tu vois bien que le projet est tout de suite impacté par la gouvernance. C'est-à-dire que soit on est en capacité de mettre en œuvre la gouvernance, soit certaines parties du projet n'existent pas en dépit du fait que ce soient les bonnes idées, mais nous n'avons pas les moyens de les réaliser. Comme on a toujours fait. »

► Les enjeux de la transmission

Les profils des membres évoluent également avec cette nouvelle communauté. Dans le deuxième Bazarnaom, la cooptation était le mécanisme central d'accueil de nouveau membre. Il s'agissait généralement de gens proches du point de vue de la position militante et



dans la façon de concevoir le spectacle vivant. Cette proximité donne au lieu une dimension intime et un peu familiale : *« il y avait quelque chose d'un vivre ensemble de couple, de famille, même si ça n'était pas toujours au sens propre »*. Dans le 3^e Bazarnaom, la communauté est plus diverse, et l'ouverture à des non professionnels a pour ambition de permettre l'accueil et de laisser participer activement *« des plus jeunes, des jeunes femmes, et aussi nos enfants. On a quand même quelques cas où techniquement ce sont les 'enfants de'. Quant aux divorces et séparations, c'était plutôt la première génération, ça c'est plutôt calmé avec la presbytie... »*

Cette transmission intergénérationnelle et cette ouverture assumée du point de vue de la gouvernance – racontée avec humour – est la caractéristique centrale du nouveau chapitre du Bazarnaom. *Le lieu est donc ouvert, mais une dimension marginale de cooptation demeure : il faut connaître quelqu'un à l'intérieur pour rejoindre le collectif. Cette interconnaissance initiale relève, plutôt qu'un « entre-soi » affirmé, de la transmission d'une certaine responsabilité* : *« les gens manipulent les fers à souder, des meuleuses, des six circulaires... Il faut quand même faire un peu attention. On est aussi dans un quartier dans lequel s'exerce un certain nombre de trafics, le lieu n'est pas complètement ouvert. Cela étant, juste à côté de nous se trouve le lieu d'accueil de jour des SDF. L'un d'entre eux est membre actif dans le lieu, dans lequel il vivait avant notre arrivée. Il s'est déplacé juste dans un local entre le centre social et le Bazarnaom, et maintenant il a les clés. On a reçu ses éducateurs qui du coup sont susceptibles de le laisser revoir ses enfants parce qu'il peut les accueillir au sein du lieu. On a quelques histoires comme ça. On a accueilli les gens de la migration via les structures d'accueil au moment du chantier, du jardin, des choses comme ça. On est attentif à ça, mais on a parfaitement conscience qu'on ne fait pas le boulot des travailleurs sociaux »*. L'ouverture renouvelle le fonctionnement du collectif, sa gestion de l'accueil et de sa relation au territoire, sans que cela se traduise par une rupture avec le secteur artistique et culturel. *Il s'agit d'un déplacement – au sens social et spatial – qui renouvelle les pratiques et les imaginaires.*

La transmission générationnelle implique le départ d'une bonne partie des membres fondateurs des premiers chapitres du Bazarnaom. Cette ouverture vers un nouveau cycle, qui mène à la transmission, correspond au temps de la fin de carrière de certains. Or, les conditions matérielles du lieu sont rudes, et certain.e.s ne souhaitent pas passer leurs dernières années de travail dans un environnement parfois peu clément : *« Mine de rien, cette histoire d'âge, ça n'est pas anodin. À 50 ans, vivre à -3 °C quand tu vas chercher ta photocopie, et à 90 dB, ça peut ne pas te faire 'tripper'. Et c'est pareil pour notre salariée historique. On avait fait une carte de vœux il y a 10 ans, on était 36. Sur ces 36 là, on est plus que 15. Ce sont plutôt des gens qui reviennent, mais on sent bien qu'il y a quelque chose de l'ordre de la distance... »*

La question de la transmission intergénérationnelle naît aussi de situations de clivage qui reflètent des enjeux politiques qui sont au cœur de la question de la gouvernance : *« Ces situations de clivage mettent en exergue des dominations qui sont toujours en jeu dans le lieu et contre lesquelles il faut toujours lutter. Avec des dispositifs comme ceux-là, avec un certain formalisme et avec une certaine attention élective. Dans les situations de crise, on retrouve assez vite de vieux démons de ce type-là. Et les vieux démons de ce type-là, c'est aussi des ressentiments accumulés. Quand tout va bien, tout le monde peut*

pratiquer l'autodérision et est capable d'entendre les choses. Quand il s'agit de voter pour savoir où est-ce que tu vis trois mois après, ou est-ce que tu installes la compagnie, et puis que c'est 50/50, ces situations qui sont dures. C'est pour cela que les rapports de domination font partie des choses qui sont les plus à travailler constamment au sein du collectif. On met en exergue une égalité de toutes et tous, une bienveillance extrême à la diversité... Oui, mais des fois, en fait on ne le fait pas vraiment... Les valeurs et les usages, des fois, ça ne marche pas. Aussi parce que les gens ont l'âge qu'ils ont, parce que ça fait 20 ans qu'ils portent un projet, pour plein de raisons... Mieux vaut se le dire et travailler les choses pour faire en sorte que ça disparaisse pour de vrai, plutôt que de faire comme si ça n'existait pas. Ça existe, c'est sûr. Et il faut constamment lutter contre ça. Et si on veut renouveler nos collectifs, et qu'il soit en lien avec la société, et bien ça passe par cela. Définitivement. Il y a des comportements qui ne peuvent plus exister et contre lesquels il faut toujours se battre. C'est ce que l'ouverture de la gouvernance a permis de manière flagrante. Il y a la quantité de bénévolat que du coup tout le monde partage, et on est tous contents d'en faire un peu moins quand même. Mais surtout il y a des rapports aux autres qui sont bien différents. »

Les conditions de prises de parole – moins intempestives et plus organisées, leur répartition plus juste en termes de diversité afin que tout le monde puisse non seulement s'exprimer mais aussi être entendu et crédible – font partie des signes et des méthodes qui modifient en profondeur les rapports au sein du collectif. La diversité des métiers continue de s'exprimer, mais reste ancré dans le secteur des arts et de la culture, auxquels le lieu est dédié. Julien Costé souligne une volonté forte que, face à des métiers pour certains encore très masculins, notamment chez les constructeurs, une véritable attention à la diversité de genre soit organisée. La présence de deux jeunes femmes dans ce cadre est un marqueur positif de l'évolution du collectif dans ce sens. « C'est à nous de faire que ça change et que cela se retranscrive dans les organisations que nous transmettons à d'autres ».

► Synthèse des enjeux de transition, transmission, et d'accompagnement



► Structurer la solidarité organisationnelle autour d'un lieu

Répartition des espaces-métiers, espaces privés et espaces mutualisés

Le collectif d'artistes qui gère un bâtiment sur le principe de l'auto-gestion répartit les espaces par pratiques dans des ateliers privés et des espaces mutualisés. Cette répartition autorise chacun à travailler de manière individuelle ou en collectif dans les ateliers, tout en accédant à des outils partagés par divers métiers dans les espaces partagés. Le modèle organisationnel de « *l'artist-run space* » repose également sur l'articulation des usages et des espaces en fonction des possibilités techniques du bâtiment. La spécialisation des espaces – aménagement techniques, installation de machines et d'outils, espaces ERP, etc. – organise spatialement les métiers au sein du

bâtiment et les professionnalise. S'y ajoutent les espaces communs de convivialité. **Le lieu est à la fois un espace-projet et un espace-outil, mais aussi un lieu de vie.**

Les enjeux de structuration : quel financement collectif des outils et espaces communs ? Quels principes de solidarité financière et de péréquation entre espaces partagés et privés, et entre métiers ? Étant entendu que toutes les professions artistiques n'évoluent pas dans un espace socio-économique équivalent, en particulier entre travailleur relevant du régime et de l'intermittence et indépendants ; et que les besoins en équipements techniques (de l'ERP aux machines) peuvent être très variés.

Gouvernance partagée et professionnalité

Le collectif est réuni par des métiers communs mais aussi un engagement militant qui constitue des repères déontologiques servant de boussole à sa gouvernance. L'autogestion et la décision sur le fondement du consensus s'articule à cette « professionnalité » – notion qui désigne le « *désir de produire et de vivre 'autrement'* » (Deniau, 2014 citée par Offroy, 2017³). **Le lieu est ainsi empreint d'une professionnalisation par l'organisation spatiale mais aussi par une éthique professionnelle qui situe le collectif dans le paysage professionnel et les luttes sociales.** Dans ce contexte, la gouvernance partagée entre les différentes structures habitantes du lieu déborde la gestion du bâtiment en concernant l'évolution du secteur, des métiers, voire des luttes sociales au-delà du secteur, telle que la condition des chômeurs et la lutte pour leurs droits. **Le lieu est un espace de mobilisation et un espace militant.**

Les enjeux de structuration : l'espace-temps du débat et de la discussion autour des enjeux éthiques et politiques doit être aménagé afin que le dialogue puisse être entretenu et que la prise de décision ne suscite pas de désaccord susceptible de fissurer le collectif. Celui-ci doit assumer le temps long de certaines prises de décision, et trouver des espaces de médiation, de dialogue et d'enquête collective pour nourrir une compréhension commune de l'organisation, de ses enjeux et de son positionnement.

▷ Faciliter le chemin de la participation et la transmission

Diversifier les modes d'engagement, relier les espaces de participation

Faire émerger une organisation susceptible d'associer des structures professionnelles et des usagers et bénévoles qui ne sont pas des travailleurs du secteur artistique et culturel implique le défrichage de chemins de participation qui soient divers. **L'entrée dans l'organisation par la pratique et la dimension opérationnelle de la gestion de projet est facilitatrice**, car elle demande peu de spécialisation et constitue une première marche vers les fonctions de coordination. **La diversité des projets offre une diversité d'occasion pour l'engagement.** Le passage de la mise en œuvre opérationnelle à la coordination, puis aux fonctions de représentation implique une

³ Offroy, C., Opale, & UFISC. (2017). Regards croisés sur quatre lieux de coopération artistique et culturelle de la communauté d'agglomération de Plaine Commune (93).

compréhension progressive des enjeux techniques et politiques qui traversent le collectif.

Les enjeux de structuration : La constitution de groupes de travail permet de sérier les fonctions et d'identifier des espaces de participation intermédiaires entre l'opérationnalité de projet et le pilotage stratégique mené au sein du conseil d'administration. Les règles de participation ouvertes, précisant que tout un chacun peut s'investir dans les fonctions opérationnelles et de coordination, sont associées à des repères de responsabilité qui permettent de cadrer la participation. Le passage des fonctions opérationnelles aux fonctions de coordination et de pilotage stratégique implique de s'investir dans le partage des informations et la discussion collective au cœur de l'organisation. La responsabilité se partage ainsi depuis les espaces collectifs de délibération et de coordination. La robustesse du collectif repose sur l'effort du groupe pour relier les espaces de participation.

Travailler les enjeux de la transmission



La diversification des motifs de participation au sein d'un lieu permet d'ouvrir aux nouvelles générations, mais aussi au-delà du monde professionnel du secteur artistique et culturel. Les enjeux de structuration professionnelle sont décentrés, et le lien avec d'autres structures territoriales, d'autres organisations du mouvement associatif et de l'économie solidaire se nouent. **Sans rompre avec son histoire, le collectif peut transmettre un espace fertile en accueillant de nouvelles coopérations et des projets hybrides, qui croisent la dimension culturelle avec d'autres disciplines.**

De plus, les enjeux éthiques et politiques au centre de la gouvernance du collectif intègrent progressivement **la lutte contre toutes les discriminations et les dominations comme un sujet de gouvernance transversal, commun à toutes les luttes.** Cette prise en considération implique des rééquilibres en termes de gouvernance, une attention particulière à la diversité des personnes associées au fonctionnement du lieu, aux modalités de présence et de dialogue collectif.

Les enjeux de structuration : la reformulation du projet collectif, en particulier dans le cadre de l'installation dans un nouveau lieu et dans un nouveau quartier, doit permettre d'intégrer des logiques de coopérations au-delà des enjeux de structuration professionnelle, mais sans les effacer. Cet effort d'articulation se traduit également dans la reformulation des références déontologiques et éthiques qui sont mobilisées par le collectif, afin d'enrichir l'organisation de modes de dialogue et de représentation qui permettent d'affronter collectivement toutes les formes de domination et de discrimination qui traversent inévitablement une organisation.

▷ **SITES INTERNET**

Le Bazarnaom

<https://bazarnaom.com>

Le PTCA de la Presqu'île de Caen, Presqu'île créative

<https://presquile-creative.fr/>

Le groupement d'employeurs SECRATEB

<https://secrateb.org/>

▷ **SÉLECTION DE DOCUMENTS, D'ARTICLES OU D'OUVRAGES**

Offroy, C., Opale, & UFISC. (2017). Regards croisés sur quatre lieux de coopération artistique et culturelle de la communauté d'agglomération de Plaine Commune (93) > <https://www.opale.asso.fr/article573.html>

Aufrère, L., (2017). Secteur culturel : deux exemples de lieux partagés, article issu du dossier sur la coopération coordonné par Philippe Eynaud (n°559 de [Juris Associations](#)) > <https://www.opale.asso.fr/article640.html>

RÉALISATION

Réalisation : Laura AUFRERE pour Opale/CRDLA Culture
Coordination éditoriale : Lucile RIVERA-BAILACQ
Graphisme : Tina TICTONE

© Les informations présentées dans ce document sont sous licence Creative Commons. Par la présente licence (BY NC SA), Opale autorise l'exploitation de ces contenus à des fins non commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivées, sous réserve d'en citer l'auteur « Opale & Laura Aufrère » et à condition qu'ils soient distribués sous une licence identique à celle-ci

OPALE

• PÔLE RESSOURCES CULTURE & ESS • CENTRE DE RESSOURCES CULTURE POUR LE DLA

Depuis 1988 l'association Opale soutient les initiatives artistiques et culturelles associatives qui développent une autre économie.

Au croisement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), des arts et de la culture, de la recherche et des acteur·rice·s public·que·s, Opale porte un pôle ressources Culture & ESS qui se décline autour de 4 fonctions :

- L'animation et la mise en réseau des acteur·rice·s de l'accompagnement, notamment à travers la mission de Centre de Ressources du Dispositif Local d'Accompagnement pour la culture - CRDLA Culture - en copilotage avec l'Ufisc et la Cofac (www.info-dla.fr)
- La production et l'édition d'études, de travaux de recherches, d'observations et de ressources sur le secteur associatif culturel – ainsi que leur diffusion sur le site www.opale.asso.fr
- L'information et l'orientation des porteur·euse·s de projets culturels et de leurs partenaires.
- La formation et l'accompagnement

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 15 000 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