



YES WE CAMP

Formulation du projet associatif
Feuille de route à horizon 2024

Document validé au cours de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020

Préambule

Yes We Camp est née en 2012, pour créer un lieu accueillant, écologique et artistique, à l'occasion de Marseille 2013, capitale européenne de la Culture.

Les années suivantes ont vu l'association grandir, s'affirmer, s'engager sur de nombreux projets, très variés dans leurs contextes et leurs temporalités, mais unis par des valeurs et une méthode commune.

Au printemps 2019, puis au moyen d'une succession d'échanges au sein du collectif, l'association a entrepris un travail d'identification de ses fondamentaux et de ses intentions pour les années à venir.

Ce document présente le résultat de ces travaux et constitue une feuille de route pour l'association dans les prochaines années. Elle a été validée collectivement lors de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020.

1. Yes We Camp aujourd'hui

1.1 Fiche d'identité

1.2 Historique

1.3 Déclaration d'intention

1.4 Nos fondamentaux d'intervention

1.5 Nos métiers et projets en cours

1.6 Vie associative

2. Feuille de route 2024

2.1 Développer la composante associative

2.2 Consolider la structure opérationnelle

2.3 Rester engagés sur la gestion de plusieurs lieux

2.4 Augmenter les missions et interventions auprès de tiers

2.5 Explorer des nouveaux modes opératoires

1.1 Fiche d'identité Chiffres 2019

Nom **Yes We Camp**
Création **5 octobre 2012**

Statut juridique
Association Loi 1901

Gouvernance : un Conseil d'Administration Collégial (sans président), composé de 15 membres, élus par l'Assemblée Générale au moyen d'une élection sans candidats, avec renouvellement annuel par tiers, sans possibilité pour un administrateur sortant de renouveler son mandat. L'acquisition du statut de membre doit être motivée, puis validée par le Conseil Collégial, sur la base de la reconnaissance d'une implication avérée dans l'association.

75 ETP
salariés
45 CDI
88 CDD
31 stagiaires
14 services civiques

5 M€
de recettes,
dont 28%
de
subventions

Distinctions récentes :

Palmarès National des Jeunes Urbanistes 2020,

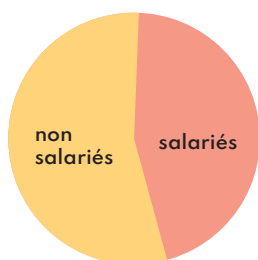
Lauréat TremplinAsso (ANCT 2019),

« **Les 100 qui font la ville** » (Traits Urbains Innovapresse 2020 et 2019),

Fellow Ashoka 2018,

Pionnier French Impact 2018,

Présentation à la **Biennale d'Architecture de Venise 2018** « Lieux Infinis »



97 membres
choisis par cooptation

Compétences : architecture, médiation, art, construction, coordination, direction technique, cuisine, bar, programmation culturelle, régie de site, communication, agriculture urbaine, conception, formation, accompagnement.

Savoir-faire principal : investir sur une durée limitée des sites disponibles, bâtiments ou terrains de plein air, et les transformer progressivement en des espaces où cohabitent des fonctions et des publics variés : activités artisanales, sociales, maraîchères, artistiques, culturelles, citoyennes.

Déclinaisons de ce savoir-faire : missions de création, de conseil ou d'accompagnement, réalisation d'œuvres ou d'événements, formation, au moyen d'un diplôme universitaire.

Réseaux ou groupes de travail :

Rencontre des Justices

Lieux Infinis (Biennale d'architecture de Venise 2018)

Nouvelles Urbanités (à l'initiative de SNCF Immobilier)

Vigie Palladio (Fondation Palladio)

STUN (Social Temporary Urbanism Network (réseau européen))

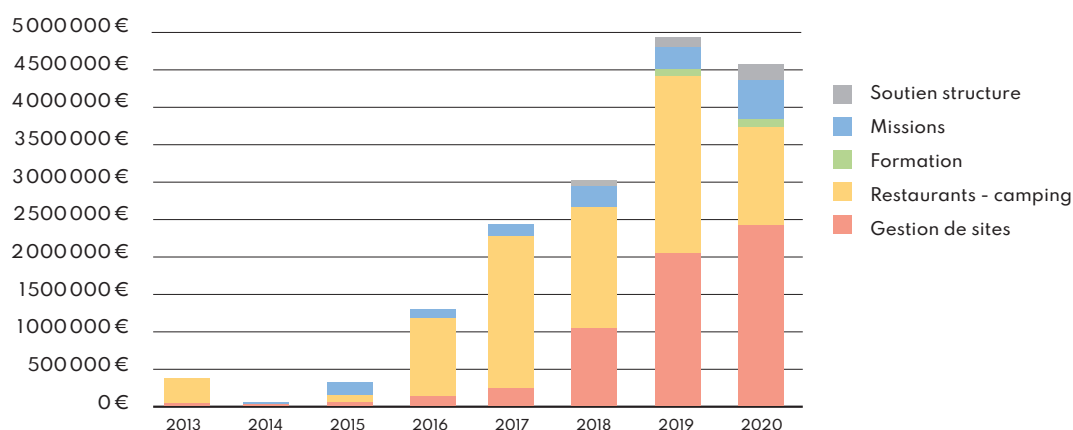
French Impact (initiative gouvernementale sur l'ESS)

Tremplin Asso (Politique de la Ville)

Caractéristiques de la "méthode Yes We Camp"

- approche contextuelle
- mobilisation pluridisciplinaire
- partenariats et gouvernance collective
- implication citoyenne
- approche progressive qui accepte une part d'indétermination
- modèles économiques hybrides
- gouvernance partagée

Évolution des recettes de Yes We Camp



1.2 Historique

2013 - Naissance époustouflante

Création de l'association Yes We Camp pour porter la réalisation collective d'une mini-ville éphémère, artistique et écologique, pour l'été de la Capitale européenne de la Culture à l'Estaque, à Marseille. Au fil des mois de construction et de gestion du site, une équipe plurielle se forme : elle deviendra le noyau du collectif Yes We Camp. Lorsqu'en novembre, nous remettons le terrain à son propriétaire le Port de Marseille, nous décidons de continuer l'aventure.

2014 - Affirmation d'une méthode

La visibilité du projet 2013 nous vaut d'être appelés pour la réalisation de projets plus petits et ciblés, avec des commanditaires pointus (Université Foraine Patrick Bouchain, Les Laboratoires d'Aubervilliers, le Théâtre du Fil de l'eau de Pantin), qui nous donnent carte blanche pour nous déployer sur des espaces spécifiques : cité HLM, friche urbaine, parking. Ces projets nous permettent de consolider notre groupe et nos savoir-faire. À l'automne, le Mucem nous propose d'organiser un événement d'un mois pour l'été 2015, sur l'esplanade du J4 : Mucem-Plage.

2015 - De l'éphémère au temporaire

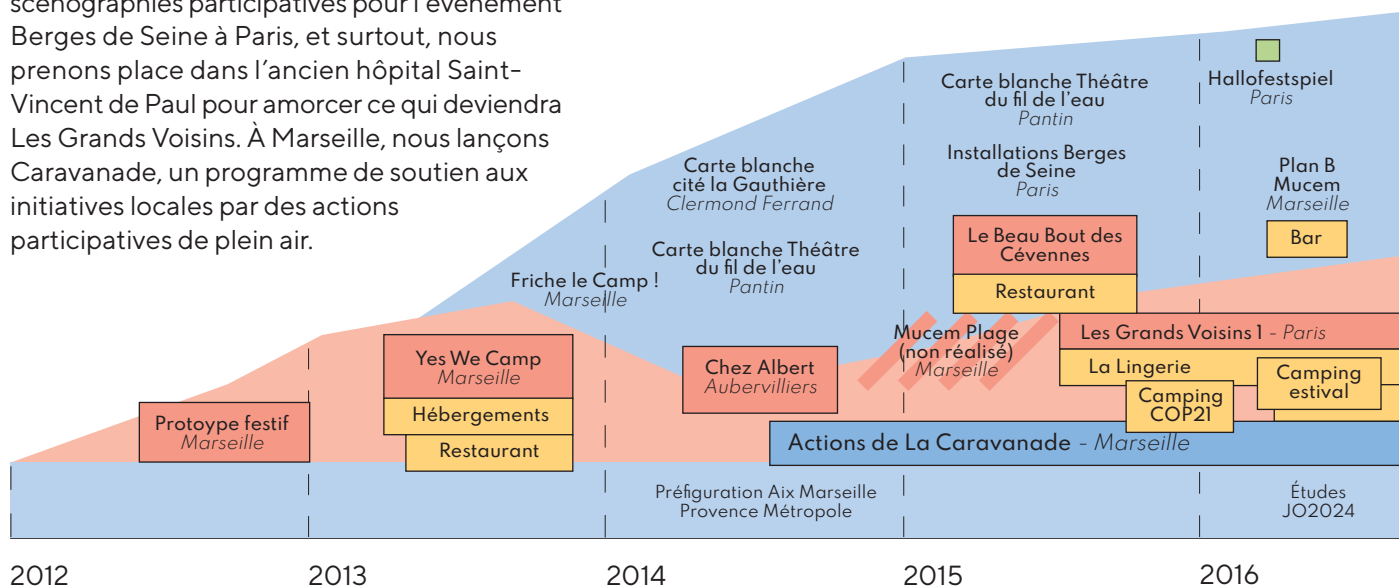
La préparation technique et artistique de Mucem-Plage accélère la structuration de l'équipe. Le projet étant annulé quelques semaines avant le chantier, nous redéployons nos forces pour un projet de cantine culturelle dans les Cévennes, la construction de scénographies participatives pour l'événement Berges de Seine à Paris, et surtout, nous prenons place dans l'ancien hôpital Saint-Vincent de Paul pour amorcer ce qui deviendra Les Grands Voisins. À Marseille, nous lançons Caravanade, un programme de soutien aux initiatives locales par des actions participatives de plein air.

2016 - Généralisation du salariat / "PME associative"

Le succès des Grands Voisins et les recettes générées nous permettent de salarier les historiques de l'association, et d'accueillir des nouveaux « campeurs ». Basés à la fois à Marseille et Paris, nous travaillons à l'amorçage de nouveaux grands projets (Foresta, Les Groues), nous continuons à réaliser des installations (Biennale Urbaine de Spectacle à Pantin, Plan B au Mucem), et nous joignons des équipes d'urbanistes pour des consultations internationales que nous remportons (Préfiguration de la Métropole Aix-Marseille-Provence, narration pour la candidature JO2024).

2017 - Montée en puissance et évolutions internes

Nous attirons l'attention de professionnels de l'urbanisme et de l'entrepreneuriat social. Nous gagnons l'appel à manifestations d'intérêt lancé par La Défense sur le quartier des Groues à Nanterre, et acceptons de prolonger Les Grands Voisins jusqu'à 2020. Nous sommes invités à présenter notre travail, en France et à l'étranger (Inde, Espagne, Égypte, Taiwan, Grèce, USA, République Démocratique du Congo). Avec la création de fonctions transverses, nous adaptons notre structure interne pour devenir capables d'engager nos énergies sur plusieurs sites en parallèle.



2018 - Reconnaissance professionnelle

L'interdisciplinarité et la variété des impacts de Yes We Camp font l'objet d'une reconnaissance au croisement de plusieurs galaxies professionnelles : l'architecture par notre participation à la Biennale Internationale de Venise, l'Économie Sociale et Solidaire par nos promotions « Fellow Ashoka » et « Pionnier French Impact », et l'impact social urbain en quartiers « Politique de la Ville » en tant que « Lauréat TremplinAsso ». Ces prix s'accompagnent de financements qui nous aident à conforter notre structure interne. En plus de la reconfiguration des Grands Voisins pour une « deuxième saison », nous assurons cette même année l'ouverture de quatre nouveaux projets : Les Groues à Nanterre, REV Café à Montreuil, Foresta et Coco Velten à Marseille.

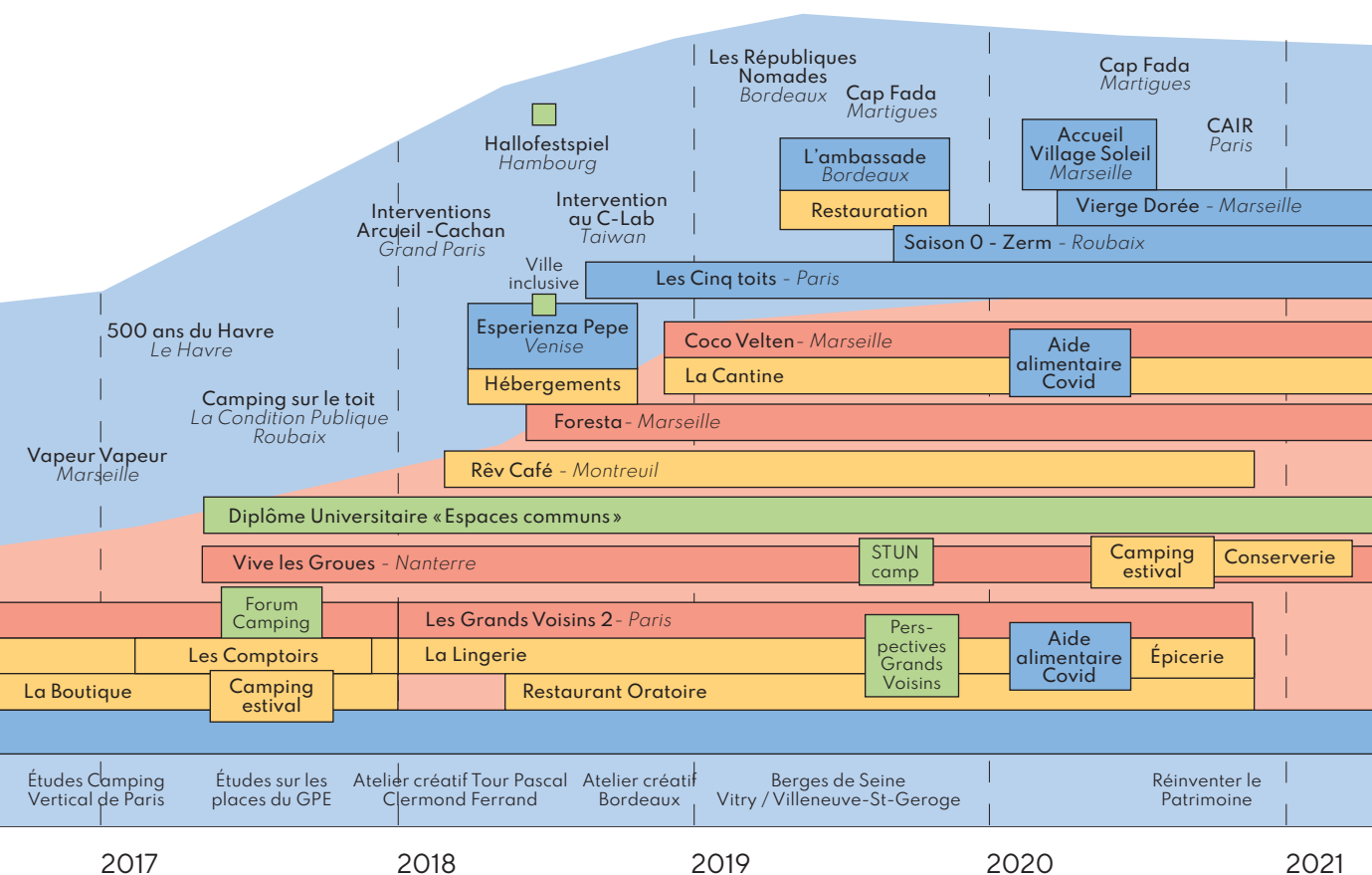
2019 - Confirmation de notre capacité multi-sites

Pendant l'été de cette année 2019, Yes We Camp assure la gestion de sept sites en parallèle : les projets pluriannuels, ainsi que des déploiements artistiques et participatifs

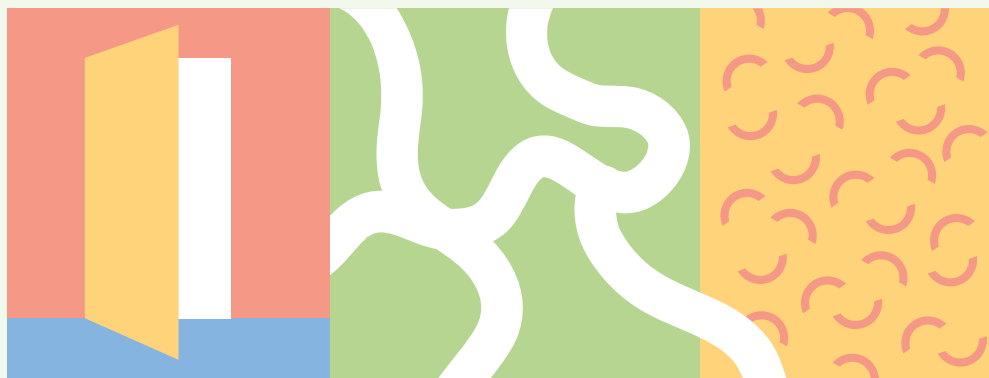
qui nous sont commandés par les ville de Martigues et Bordeaux. Notre modèle économique augmente son hybridation, avec une multiplication par trois des subventions publiques. La structure tient le cap de la croissance (+60% en un an). Nous lançons le Diplôme Universitaire « Espaces communs : conception, mise en œuvre et gestion », avec l'Université Gustave Eiffel. Nous innovons également avec une formule d'accompagnement sur trois ans d'un jeune collectif avec qui nous obtenons une possibilité d'utilisation temporaire d'un ancien couvent à Roubaix.

2020 - Nouvelle impulsion

Fin des Grands Voisins, expérience du confinement, évolution des désirs d'implication d'une partie des fondateurs, avec en parallèle l'éclosion progressive de nos sites en gestion, et toujours de nouvelles idées et propositions d'implications au croisement des univers sociaux, urbains, artistiques et militants... 2020 est une année de réflexion, qui permet la formulation d'un projet associatif renouvelé.



1.3. Déclaration d'intention



Transformer nos cohabitations en capacité collective

Notre connaissance actuelle des enjeux climatiques et des difficultés sociales liées à l'isolement et aux inégalités nous engage à nous mobiliser pour transformer nos modes de vie quotidiens. Nous sommes animés à l'idée de faire un meilleur usage de deux types de ressources immédiatement mobilisables : les espaces vacants ou peu utilisés, et notre temps d'implication disponible.

Au croisement de ces deux ressources, nous imaginons pouvoir intervenir de manière puissante sur toute une série d'activités quotidiennes : ce que font les enfants après l'école, l'utilisation des parcs, les manières de pouvoir transmettre des savoir-faire, l'usage et la réparation des objets fonctionnels, le soutien et l'accueil de personnes vulnérables, la possibilité de produire une partie de notre alimentation, l'artisanat et l'entrepreneuriat local, la place de la nature et la relation au vivant...

Le mouvement que nous appelons de nos vœux consiste, en tant qu'habitants et citoyens, à dépasser notre posture de consommateur attentif, client ou bénéficiaire de services, pour **devenir des « coproducteurs locaux » des biens et services dont nous avons besoin au quotidien.**

Il ne s'agit pas de nous assigner à des missions obligatoires, à la manière d'un service civil ou militaire ; il s'agit de mieux utiliser nos cohabitations, d'accepter de compter sur la présence des autres pour créer des réciprocitys naturelles entre tous et fabriquer de ce fait une capacité collective qui vient soustraire au marché et à l'action publique un certain nombre de nécessités quotidiennes. De notre expérience, cette démarche est utile, efficace, et aussi heureuse. C'est la satisfaction d'une connexion renouvelée avec son environnement proche, l'épanouissement dans la rencontre et l'apprentissage, le sentiment profond d'être légitime et de pouvoir intervenir dans les espaces que nous pratiquons chaque jour.



Protocole d'utilisation inventive des espaces disponibles

Pour faire tomber nos barrières mentales et créer ces nouveaux quotidiens, rien de tel que de se mettre en situation réelle, grandeur nature, dans des cadres bienveillants conçus justement pour se donner la possibilité d'essayer. C'est là l'utilité de la démarche expérimentale de Yes We Camp. Nous identifions de manière partenariale un cadre spécifique et affirmons ensemble : nous sommes prêts à essayer de « faire différemment », sur cette période, sur cet espace (souvent des terrains ou des immeubles vacants).

Ce cadre identifié a vocation à offrir à toutes les parties prenantes un « passeport de possibilité ». **Puisque c'est court, puisque c'est là, nous avons l'énergie, les autorisations réglementaires, et la sensation « d'avoir le droit », pour faire l'expérience de nouvelles organisations,** et s'autoriser collectivement à bouger les curseurs de nombreux métiers existants : pratiques artistiques, hébergement-restauration, travail social, apprentissages, productions locales...

Les dispositifs créés sur mesure dans ces lieux, et les nouvelles habitudes quotidiennes qui s'y inventent, peuvent ensuite être prolongés sur ces mêmes espaces, être dupliqués ailleurs et servir d'inspiration à d'autres contextes.

Nous croyons en la capacité de ces nouveaux quotidiens à créer des effets en chaîne. Avec des quartiers plus ouverts, plus généreux, plus participatifs, les barrières de la fragmentation sociale s'estompent progressivement. Le « lieu de vie » s'élargit, composé à la fois de son chez-soi, qui par nature est inégalitaire, de ces espaces « de possibilité », qui partagent des ressources et offrent une qualité sans distinction de droit d'accès.

1.4. Nos fondamentaux d'intervention

Nos huit années d'existence, nourries de projets et d'expériences nombreuses, nous permettent aujourd'hui d'établir une série de fondamentaux, qui traversent l'ensemble de nos interventions, depuis les ateliers créatifs de quelques jours jusqu'à la gestion de sites sur plusieurs années.

Approche sensible - Écouter d'abord

Tout projet commence par une immersion. Quelles sont les histoires ? Quelles sont nos premières intuitions ? Qu'est-ce qu'il nous semble juste de mettre en lumière, qu'est-ce que nous avons envie de changer ou de bousculer ? Nos déploiements sont des créations « sur-mesure », toujours le fruit de rencontres entre le contexte existant, et les intentions que l'on y apporte.

Faire ensemble

Avec les partenaires, avec des bénévoles, avec les occupants, avec les riverains. Chaque projet est une composition qui se fabrique au croisement des implications de toutes les parties prenantes. Le faire ensemble s'applique depuis les moments de conception jusqu'au déploiement puis la gestion. Il se vit dans les satisfactions collectives comme dans les situations difficiles, où regarder ensemble les problèmes de face permet de franchir des étapes d'estime et de confiance.

Hospitalité

Hospitalité pour le goût d'accueillir, l'attention aux autres, le souhait que chaque personne se sente légitime. L'hospitalité pour les petits gestes (offrir de l'eau, des assises, un abri), et leurs transformations spatiales (architectures légères, transformables, agrandissables). L'hospitalité pour ceux qui ont peu, et pour ceux qui sont renvoyés à leurs différences.

Créativité

La créativité pour le goût de faire différemment, l'énergie de vouloir inventer, la capacité à se remettre en cause. La créativité des artistes, leur rapport au monde et les possibilités qui leur sont laissées dans nos projets. La créativité de chacun, stimulée, invitée et autorisée à être entendue.

Présomption de confiance

Cette jolie formule d'Édith Hallauer signifie notre attention à créer des conditions paisibles de découverte, de présence et d'implication, à l'inverse de la méfiance caractéristique de nos époques, à l'inverse également des sentiments d'impuissance par peur d'être jugés. Créer cette présomption de confiance est une démarche subtile entre invitation et surprise, qui combine accueil, signalétique, aménagement des espaces, médiation, sécurité et présence.

Donner le rythme

Nous travaillons beaucoup le rythme de nos interventions, à l'échelle du cadre global du projet, et aussi à l'intérieur de ce cadre, en alternant les séquences intenses et les respirations. Cette articulation temporelle permet de créer une tension et une énergie, ainsi que de fixer un rythme « d'accomplissements progressifs », pour permettre le déploiement d'un projet par étape, chaque étape étant l'occasion d'une satisfaction et d'un recul constructif.

La force des cohabitations

Pour chacun de nos déploiements, nous faisons en sorte de mettre en présence des mondes qui d'habitude ne se côtoient pas : univers professionnels variés, milieux sociaux différents, cultures et générations multiples. Cette cohabitation de personnes s'obtient par la cohabitation de fonctions - artisanat, accueil social, culture, sports, nature, fête... -, et par le développement de formats spécifiques ciblant tour à tour, à différents moments, des publics spécifiques.

Habiter

N'être pas seulement des travailleurs, des gestionnaires ou des consultants, mais être aussi des

« habitants » de nos missions, les vivre entièrement, avec nos corps et avec nos émotions. Ainsi sur nos sites, et même lors de nos études et nos ateliers créatifs, nous prenons le pari de vivre - de 24h à plusieurs années - sur ces espaces que nous investissons et que, par cette incarnation, nous connaissons de manière sensible et quotidienne.

Processus artistique permanent

Nous n'agissons pas avec un champ artistique particulier, nous les explorons tous. Nous ne programmons pas tout, ni spatialement, ni dans le temps. L'intérêt que l'on porte à la création se concentre sur les manières de construire ensemble, par à coup, avec une négociation permanente de l'altérité. Notre programmation culturelle et artistique valorise la transmission et le partage. Elle est festive et populaire, expérimentale et pointue, multiculturelle, souvent gratuite, toujours collaborative, accueillante et conviviale.

Implications volontaires

Nous travaillons à ce que nos différents projets réveillent en chacun une envie de s'impliquer, proposer et prendre part, avec son temps disponible, ou avec des idées et des projets. Nous croyons en notre capacité collective, et souhaitons que sur nos différents déploiements, il soit toujours naturel d'arriver et dire : « j'ai deux heures devant moi, comment puis-je être utile ? ».

Liberté collective, direction éditoriale

C'est un couple. En même temps que de laisser beaucoup de possibilités au quotidien, et beaucoup de place aux propositions qui nous arrivent, nous assumons en parallèle une « direction éditoriale » de nos projets, donc une capacité à choisir, encourager ou rattraper des projets déjà partis. Cette démarche permet de toujours pouvoir avancer assez rapidement, tout en assurant une cohérence globale.

Une économie marchande et multiple

Nous croyons au rôle social des épiceries, des coiffeurs, des réparateurs et des artisans. Par nos interventions, nous cherchons à augmenter la facilité d'entreprendre, lancer une petite affaire. Quand elles sont lancées par des personnes éloignées de l'emploi, il y a lieu d'accompagner.

Si ces commerçants, entrepreneurs, artisans connaissent leur métier, il faut alors les embarquer dans une histoire collective, et trouver les contributions adaptées de chacun au projet commun.

Légèreté

Nous réfléchissons nos projets comme des déploiements réversibles, capables de ne laisser aucune empreinte physique. Nous créons sur la base des ressources existantes : les espaces disponibles, les compétences et bonnes volontés des voisins, les matériaux disponibles. On part de l'existant, on détourne et on recompose, inventant les mues adaptées en fonction des contextes, des intentions et des temporalités des projets.

Voyage

Chaque projet est un voyage, un imaginaire qui s'incarne. Alors nous invitons les voyageurs à visiter nos sites, et tous leurs riverains à en devenir des touristes. À quoi bon partir trop loin, si proches de chez nous existent des lieux d'invention et de rencontre, où il est naturel de découvrir d'autres cultures et d'autres apprentissages ?

Essayer fort

Chacune de nos interventions doit être l'occasion d'une tentative et d'un effort d'invention. La force de Yes We Camp réside justement dans la capacité à rendre possible ces tentatives en leur donnant un cadre. Pour nous, la réussite d'un projet ne se mesure pas tant au résultat, mais plutôt à ce qui aura été expérimenté. Nous acceptons de prendre des risques, de questionner nos choix, d'écrire des règles, puis les laisser vivre au fil des situations désirées, les interpeller et toujours les adapter.

La joie

Nous sommes animés par le désir d'un monde plus juste, plus vivant, plus heureux. Souvent nos interventions concernent ou questionnent des situations difficiles, avec des sujets de société qui nous affectent. Mais leur mise en œuvre, dans la réalité du quotidien, révèle des satisfactions, et nous n'aurions plus de sens au travail s'il ne comportait pas une dose suffisante de joie, de fête et de douceur.

1.5. Nos métiers et projets en cours

Le spectre d'intervention de Yes We Camp est très large, en cohérence avec la diversité des compétences de l'équipe. Nous proposons la typologie suivante pour nommer nos métiers et interventions :

Opérateur de lieux

Conception, déploiement et gestion de lieux multifonctionnels

Unités marchandes intégrées à nos lieux

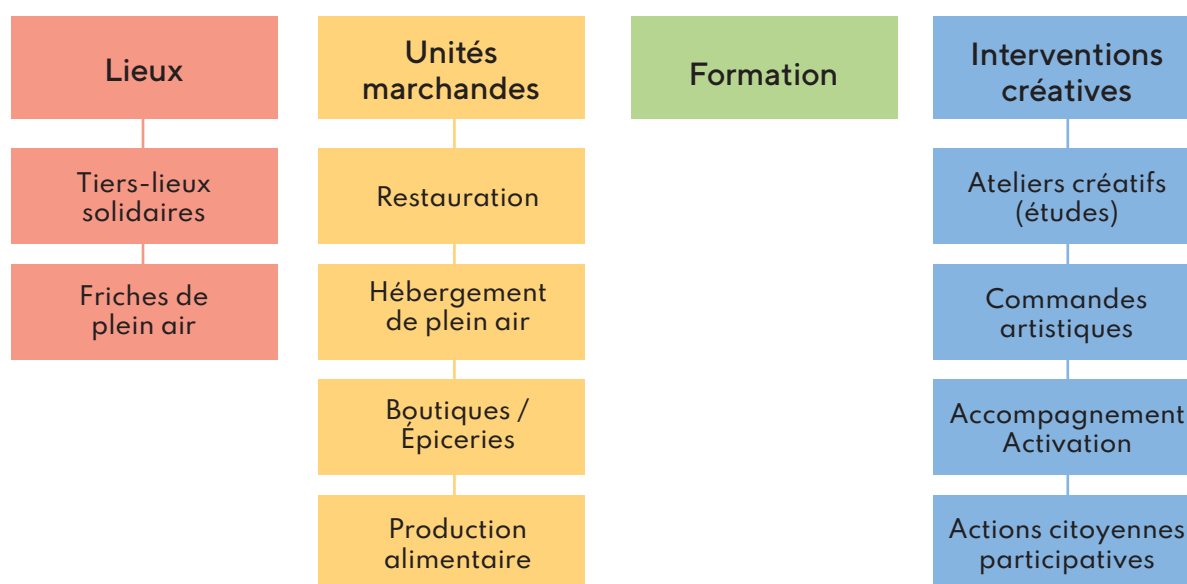
Restauration, hébergement, épicerie, production

Formation

Notre diplôme universitaire "Espaces Communs", rencontres thématiques

Interventions créatives

Accompagnements, études, commandes artistiques, actions citoyennes



→ Création et gestion de lieux

Voici notre métier principal : **créer des lieux**. Les concevoir dans une démarche partenariale, puis les mettre en œuvre et en assurer la gestion, la croissance, l'adaptation permanente, jusqu'à leur fermeture si celle-ci est prévue dans le projet. Notre spécificité est de faire en sorte que ces lieux soient **multiples dans leurs usages**, combinant des fonctions sociales, économiques, artistiques, citoyennes. Cette pluralité fonctionnelle crée une **cohabitation entre groupes sociaux variés**, qui sera le terreau de rencontres et de réalisations croisées.

Jusqu'à maintenant, toutes nos créations de lieux ont été réalisées dans le cadre de **mises à disposition temporaires** de sites bâtis ou de terrains de plein air, appartenant à des propriétaires publics ou privés. Souvent, ces sites étaient temporairement vacants, soit parce qu'ils sont situés sur le périmètre d'une transformation urbaine (on parle alors d'urbanisme transitoire), soit pour différentes raisons techniques ou conjoncturelles (vétusté, non-constructibilité, changement de propriétaire...).

Pour réaliser un tel projet de lieu, nous mobilisons des **compétences très variées** : médiation locale, architecture, régie de site, direction technique, construction et chantiers, programmation culturelle et artistique, coordination et facilitation, communication et signalétique.

Notre mode opératoire est de « faire plateforme ». Nous assurons la fonction « **d'opérateur-socle** », avec la mission de mettre le site en capacité d'accueillir des projets variés, portés par des partenaires, des voisins, ou par d'autres équipes de Yes We Camp. Nous sommes attentifs à accueillir des **projets locaux, émergents et engagés**, avec une part d'**inclusion sociale**.

À noter la différence d'approche entre des sites bâtis ou non-bâtis.

Sur des espaces bâtis, nous déployons une mixité d'usage à l'intérieur des bâtiments, et profitons des espaces extérieurs ou de grands espaces communs intérieurs pour en faire des espaces de cohabitation fertile. Le modèle économique repose en bonne partie sur les contributions aux charges payées par les occupants.

Sur des sites non-bâtis, nous misons d'abord sur la nature – découvrir la biodiversité, planter des arbres, fleurir le site, aménager une petite production maraîchère... –, et sur les pratiques de plein air – sports, promenade, buvette estivale. Après une première phase d'activation et d'équipement sommaire du site, nous accueillons des porteurs de projets tiers.

Modèle économique

Le modèle économique du métier « d'opérateur-socle » se compose de recettes en autofinancement, ainsi que de financements extérieurs.

Recettes en autofinancement

- les « contributions aux charges » payées par les occupants ou porteurs de projets (plusieurs modes de calcul possibles : pourcentage de chiffre d'affaire, €/m², ou contribution par jour ou par nuitée),
- les recettes directes liées à la location de salles, ou la facturation de visites, ateliers et prestations ciblées,
- une partie des recettes des buvettes ou restaurants.

Financements extérieurs

- dotation du propriétaire, pour les investissements initiaux et parfois le fonctionnement du projet,
- subventions publiques (État, collectivités locales),
- mécénat privé,
- fonds propres Yes We Camp (pour l'amorçage de certains projets).

Critères structurants

- Transformation progressive du site
- Accueil sur site de projets tiers
- Gratuité d'accès au public extérieur
- Développement de la biodiversité
- Équipements mutualisés
- Dispositifs d'inclusion sociale
- Gestion collective du site
- Pratiques artistiques

→ Unités marchandes installées sur nos sites

Dans nos premières années d'existence, Yes We Camp a eu très peu accès à des financements extérieurs, mécénat ou subventions publiques. L'équipe a alors réussi à financer son activité en déployant sur ses sites **une économie "classique" de vente au public** : restauration, camping...

Cette composante entrepreneuriale de l'association est devenue structurelle, et nous souhaitons continuer à engager une partie de nos forces sur des métiers de production et de vente déployés sur nos sites. Ces unités marchandes sont des espaces de projet très complets, dans lesquels il y a beaucoup à inventer pour proposer une manière plus écologique et solidaire de produire et de consommer.

La restauration

Notre engagement dans la restauration est d'abord lié à notre métier de concepteur et opérateur de lieux. Nous savons combien il est important de pouvoir s'asseoir, puis échanger autour d'un verre ou d'un repas. Les bars et les cantines sont des **centralités indispensables** à nos projets de lieux ; elles en sont souvent la porte d'entrée, le premier visage, l'endroit où l'on partage les questions et les informations. Cette fonction de restauration est tellement structurante pour un lieu hybride que, pour l'instant, nous avons toujours préféré en être nous-mêmes les opérateurs. Cela nous permet de choisir la qualité des produits, le niveau de prix, l'intensité de la programmation d'événements, et d'être en première ligne sur les enjeux de vente d'alcool, sécurité et médiation.

Notre engagement dans la restauration est aussi motivé par une approche innovante du métier, en se demandant comment jouer sur **l'ensemble de l'activité** pour augmenter les effets vertueux d'un restaurant. Ainsi nous travaillons en parallèle ces différents axes : choix des producteurs et filières courtes, réalisation d'une cuisine qualitative et de saison, embauche de personnel en parcours d'insertion, développement des usages partagés de la salle, politique d'accueil des personnes démunies, insertion d'éléments culturels et artistiques.

Critères structurants

- Produits choisis en circuits courts
- Choix de prix abordables
- Possibilité de ne pas consommer
- Programmation artistique
- Embauche de personne en parcours d'insertion
- Possibilité de bénévolat

Hébergement touristique

Les recettes d'hébergement ont représenté un quart des recettes de notre premier projet, lors de la capitale européenne de la Culture à Marseille en 2013. Depuis, nous avons plusieurs fois installé des campings et hébergements sur nos sites.

Bien que cette fonction représente une part faible et irrégulière de nos recettes globales, cette **vocation de Yes We Camp** reste vive, car nous savons tout ce qu'un hébergement sur site peut apporter à un projet de lieu : la possibilité d'offrir le gîte, une présence 24h/24, des rencontres internationales et intergénérationnelles, des moments collectifs précieux comme le petit-déjeuner, la possibilité de réaliser des expérimentations sur les usages quotidiens (sanitaires, repas, activités...).

La plupart de nos dispositifs d'hébergement s'installent en plein air, avec des espaces en tentes et des cabanes originales. Ces hébergements de plein air sont une fonction urbaine assez rare et inédite, qui complète de manière utile l'offre touristique de la ville d'accueil.

Critères structurants

- Accueil intergénérationnel
- Une démarche artistique
- Un côté fou, inédit
- Des installations écologiques.

→ Formation

Il s'agit d'un métier nouveau pour Yes We Camp, impulsé en 2018. À cette époque, nous avons décidé de ne plus nous engager sur des projets supplémentaires de gestion de site, mais nous continuions à recevoir des sollicitations de propriétaires ou de collectivités pour mettre en œuvre des projets similaires. Nous avons alors imaginé la création d'un programme de transfert d'expériences et d'échange de pratiques, fondé sur une pédagogie immersive qui consiste à passer plusieurs jours sur plusieurs de nos sites, pour en apprendre in situ les techniques et les attitudes utiles à la réalisation de ces projets. La création du diplôme universitaire « **Espaces communs : conception, mise en œuvre et gestion** » a été facilitée par l'obtention de financements spécifiques dans le cadre du programme « **French Impact** », et par les rencontres professionnelles nombreuses lors de la Biennale d'Architecture de Venise 2018, où nous avons été présentés parmi les « **Lieux Infinis** ».

Nous avons choisi comme ancrage universitaire la grande université Gustave Eiffel (anciennement Paris-Est-Marne-la-Vallée), qui héberge en son sein plusieurs laboratoires de recherche sur les questions urbaines. En partenariat avec Ancoats et Codesign-it, le diplôme a été lancé au printemps 2019, sous la forme d'une formation de 140h qui se caractérise par sa **dimension immersive** (organisation de sessions de trois jours au sein de lieux partenaires du D.U.), et par la variété complémentaire des profils des participants sélectionnés. Deux sessions de recrutement des étudiants ont déjà eu lieu, et plusieurs sessions immersives et sessions focus ont été organisées (Coco Velten à Marseille, Hôtel Pasteur à Rennes, le 6B à Saint-Denis).

Ce programme a vocation à s'autofinancer principalement par les frais d'inscription, ainsi que par des contributions de partenaires, à l'image du soutien apporté aujourd'hui par SNCF Immobilier.

Critères structurants

- Formation par immersion dans des lieux
- Mobilisation d'un Cercle Éditorial
- Implication des participants dans la pédagogie
- Création d'un réseau d'échange de pair à pair

Boutiques / Épiceries

Dans de nombreux pays dans le monde, les boutiques de coin de rue et petites épiceries jouent un rôle social structurant pour la vie de quartier. Nous sommes attentifs, quand le contexte s'y prête, à faire exister cette fonction sur nos sites, avec la capacité d'en être nous-mêmes opérateurs. La fonction peut aussi être de proposer en vente les productions réalisées sur site par les différents artisans.

→ Interventions créatives

La **souplesse d'intervention** de Yes We Camp et la variété de nos compétences internes nous permettent d'être utiles dans des contextes divers. Nous sommes ainsi régulièrement sollicités pour intervenir en **invention, amorçage ou accompagnement**, dans des univers très variés. Ces interventions nous permettent d'augmenter nos connaissances concernant différents univers professionnels (social, culturel, productif, artistique, urbanistique), de rencontrer des nouveaux acteurs, et de continuer à tester des nouveaux dispositifs.

Le modèle économique de ces interventions est moins risqué puisqu'il s'agit de commandes ou prestations dont le montant est fixé en amont. Ci-dessous une typologie de nos interventions possibles.

Ateliers créatifs (études)

Privilégiant les implications in situ au travail à distance, nous proposons un format « d'atelier créatif » aux différentes structures qui sollicitent l'expertise de Yes We Camp sur l'utilisation d'un site particulier ou l'accompagnement d'une démarche de transformation urbaine. Ces ateliers consistent à passer plusieurs jours en immersion sur site, en allant à la rencontre des acteurs locaux et parties prenantes. L'alternance de moments collectifs et de séances de travail permet une production de livrables dans le temps de l'atelier : étude architecturale, propositions d'usages, de phasage, de modèle économique et de mise en œuvre.

Activation de sites

Nous sommes sollicités pour contribuer à l'amorçage de projets de lieux, dans des formats d'accompagnement ou d'intervention directe, soit dans les étapes de conception, soit en soutien à des lieux déjà ouverts et existants. Ces lieux peuvent être des projets hybrides (donc très proches des projets que nous menons nous-mêmes), ou des terrains vacants, ou encore, depuis notre rencontre avec l'association Aurore aux Grands Voisins, des centres d'hébergement d'urgence qui voudraient améliorer leurs conditions quotidiennes d'existence.

Commandes artistiques

Yes We Camp intervient régulièrement pour imaginer des installations artistiques, des aménagements physiques ou des dispositifs participatifs. Ces sollicitations s'inscrivent souvent dans le cadre d'événements urbains organisés par des villes ou des institutions culturelles.

Actions citoyennes participatives

Nous avons créé en 2015 à Marseille un programme participatif au soutien d'actions citoyennes locales. L'idée est d'intervenir sur des actions courtes, à la demande d'acteurs locaux. Nous disposons d'une flotte d'unités mobiles avec des fonctions spécifiques - construction (travail du bois principalement), média (radio et cinéma), cuisine, bain de vapeur - que nous pouvons déployer pour des projets participatifs, destinés principalement à l'aménagement et à l'animation des espaces partagés de plein air. Les interventions sont conçues sur mesure, toujours en partenariat avec les bénéficiaires et/ou les commanditaires : mairies, associations, festivals, centres sociaux, maisons de quartier, associations de parents d'élèves, écoles, centres culturels, bailleurs sociaux, collectifs d'habitants.

1.6. Vie associative

Assemblée générale et Conseil Collégial

Yes We Camp est une association loi 1901. Ses membres sont choisis par cooptation, dans l'intention de réunir à la fois les personnes engagées au quotidien des projets, et quelques partenaires et amis proches qui apportent une capacité de recul et de lien.

L'Assemblée Générale des Membres a lieu chaque année en octobre sur plusieurs jours. Les membres choisissent alors en leur sein, au moyen d'une élection sans candidats, un Conseil d'Administration Collégial de 15 personnes. Il n'y a pas de présidence, donc tous les membres du Conseil Collégial sont solidaires des responsabilités prises par l'association. Le Conseil Collégial est renouvelé par tiers chaque année. Les nouveaux membres élus le sont pour une durée de trois ans, à l'issue de laquelle ils ne peuvent être reconduits (ils pourront être réélus pour rejoindre le Conseil Collégial l'année suivante, mais pas en continuité directe de leur engagement précédent). Les membres de l'association qui en sont aussi salariés peuvent être élus au Conseil Collégial.

L'articulation stratégique et opérationnelle entre le Conseil Collégial et les équipes salariées mobilisées sur les projets est assurée par un « Secrétariat Vraiment Général » (SVG), qui regroupe plusieurs membres du Conseil Collégial, ainsi que les principaux responsables opérationnels salariés de l'association.

Le Pack Campeurs

Le management des équipes salariées de Yes We Camp est transversal et participatif. Les informations sur la stratégie et les finances sont partagées à l'ensemble du groupe, et de nombreux temps collectifs sont organisés pour permettre des échanges, à l'échelle des projets, et à l'échelle de l'association.

Notre développons une approche de la rémunération qui n'est pas que financière. C'est l'idée du « Pack Campeurs » : une série d'avantages en nature et de facilités quotidiennes qui ont l'objectif de rendre la vie au travail agréable et équilibrée : sept semaines de vacances par an,

possibilité d'emprunter les véhicules et les outils de l'association, déjeuners végétariens et cuisinés chaque midi pour toute l'équipe, indemnité kilométrique vélo, chèques lire, plusieurs séminaires dans l'année, possibilité d'aller sur tous nos différents projets et encouragement à apprendre les métiers des autres. Cette attention globale crée une ambiance soudée et positive dans le groupe.

Partenaires réguliers

La dimension associative de Yes We Camp, c'est aussi le lien avec d'autres structures de tous horizons professionnels, avec qui nous aimons travailler pour la conception, la mise en oeuvre et la gestion de nos projets. Chaque projet développe de nombreux partenariats locaux. Nous citons ici ceux avec qui nous avons développé des coopérations sur plusieurs sites.

Atelier UOA (agence d'architecture partenaire de Yes We Camp depuis notre création)
Encore Heureux (architecture, commissariat)
Association Aurore (hébergement d'urgence, travail social)
Association Just (accompagnement social)
Plateau Urbain (urbanisme solidaire, location transitoire)
Ashoka (entrepreneuriat social)
Ernest (cuisine engagée)
Dakota (artistes, performances)
Ancoats (consultants, analyse, pédagogie)
Pépin Production (jardin, agriculture urbaine)
Ici Terre (programmation, bien-être, agriculture urbaine)
Réavie et Raedificare (réemploi de matériaux)
A+1 (architecture, scénographie)
Actes et Cités (architecture engagée)
Coexister (relations inter-sectionnelles)
France Active PACA (pilotage financier)
Les Alchimistes (compostage urbain)
Master Projet culturel dans l'espace public (ateliers)

1. Yes We Camp aujourd'hui

1.1 Fiche d'identité

1.2 Historique

1.3 Déclaration d'intention

1.4 Nos fondamentaux d'intervention

1.5 Nos métiers et projets en cours

1.6 Vie associative

2. Feuille de route 2024

2.1 Développer la composante associative

2.2 Consolider la structure opérationnelle

2.3 Rester engagés sur la gestion de plusieurs lieux

2.4 Augmenter les missions et interventions auprès de tiers

2.5 Explorer des nouveaux modes opératoires

Résumé de la feuille de route

STRUCTURE

Axe 1. Développer la composante associative

- Choix de rester une association
- Élargir les possibilités d'implication
- Augmenter notre maillage partenarial
- Développer les actions citoyennes
- Affirmer l'identité transverse de Yes We Camp
- Un lieu-ressource en territoire rural

En résumé

Un hameau pour Yes We Camp

Beaucoup de rencontres et des forums-camping

Davantage de sens associé au nom « Yes We Camp »

Une « Amicale » disponible et vivante

Davantage de plaidoyer

Davantage d'actions citoyennes bénévoles

Axe 2. Consolider la structure opérationnelle

- Maintenir une taille critique d'intervention
- Garder une part majoritaire d'autofinancement
- Renforcer la direction et les fonctions-support
- Capitaliser, documenter et identifier notre impact
- Développer les partenariats financiers structurels
- Veiller à l'équilibre des collaborateurs
- Renforcer notre démarche de responsabilité sociétale

En résumé

Objectif d'un volume d'activité de 3 à 5M€

Nouvelles embauches en structure

Réaliser l'évaluation de nos projets

Formaliser notre politique RSE

Mobilisation d'un chercheur

Recherche de nouveaux partenaires financiers

PROJETS

Axe 3. Rester engagés sur la gestion de plusieurs lieux

- Un volume permanent de quatre ou cinq lieux en gestion
- Ouvrir un ou deux nouveaux tiers-lieux solidaires en sites bâtis
- Ouvrir des nouvelles cantines dans ces nouveaux lieux
- Atteindre l'équilibre économique sur les tiers-lieux de plein air

En résumé

Ouvrir un nouveau grand projet à Paris

Éventuellement s'engager sur un site dans une autre ville ?

Prolongement de Coco Velten

Trouver un équilibre économique sur nos projets de plein air

Créer des campings à Groues et Foresta

Axe 4. Augmenter les missions et interventions auprès de tiers

- Accompagnement ou amorçage de projets de lieux
- Interventions culturelles et artistiques

En résumé

Aider à l'amorçage de projets cousins

Développer notre diplôme « Espaces Communs »

Susciter davantage de commandes artistiques

Intervenir dans des hébergements d'urgence

Lancer un programme de résidences artistiques

Axe 5. Explorer des nouveaux modes opératoires

- Activités de production
- Insertion par l'activité économique
- Immobilier social innovant
- Gestion urbaine de proximité

En résumé

Continuer l'activité de pépinière horticole

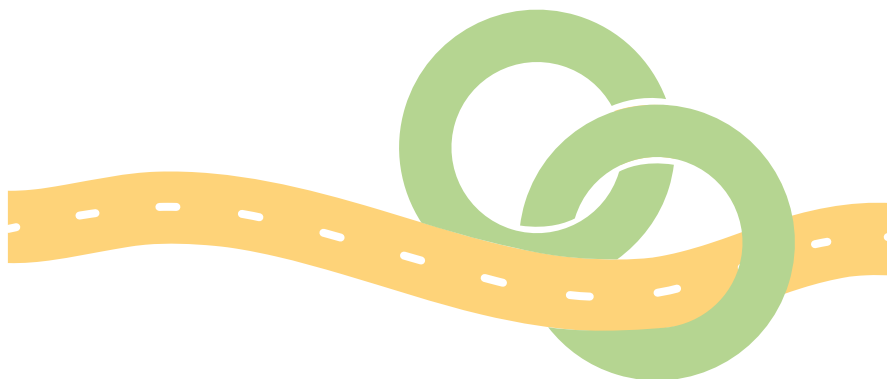
Développer l'emploi de personnes en insertion

Lancer une conserverie

Assurer l'animation du futur quartier Saint-Vincent de Paul

Explorer la possibilité d'un projet immobilier social à Marseille

Axe 1. Développer la composante associative



Choix de rester une association

Dans un moment de notre existence où nous avons besoin de solliciter des financements pour poursuivre le développement de notre structure, nous avons envisagé une transformation de notre statut vers une forme juridique capitalisée, afin de pouvoir accepter dans un volume maîtrisé l'entrée au capital d'investisseurs extérieurs et bien attentionnés.

Après l'étude de cette option, nous faisons le choix pour l'instant de rester en forme associative, pour affirmer la vocation d'intérêt général et le caractère désintéressé de nos actions, pour préserver le fait que Yes We Camp n'appartient à personne et qu'il n'y a ni revente ni dividende, et pour rester éligible à accueillir les actions bénévoles et les subventions publiques réservées aux associations.

Nous choisissons aussi de continuer à héberger l'ensemble des activités de Yes We Camp dans la même structure. Nous sommes ouverts à ce que certaines activités deviennent des filiales, ou qu'il y ait une imbrication de plusieurs structures (associations ou sociétés coopératives), mais pour l'instant, nous prolongeons le fait d'avoir une entité juridique unique. Pour les salarié-es, ce choix augmente la perception de ne pas être affecté-es à un seul projet ou un seul métier, mais d'appartenir à une structure souple, avec la possibilité de créer facilement des passerelles entre les métiers, les milieux, et les univers variés de nos interventions.

Élargir les possibilités d'implication

Aujourd'hui, les projets Yes We Camp sont mis en œuvre principalement par les salariés de l'association, et une majorité des membres de l'association sont ces mêmes salariés.

Pour élargir au-delà du salariat les possibilités d'implication dans les actions de Yes We Camp, nous avons lancé cette année un dispositif d'animation de notre communauté, sous le nom de « l'Amicale Yes We Camp ». Ce cercle est constitué d'amis et sympathisants, d'anciens salariés, de bénévoles, de freelance et indépendants régulièrement mobilisés. Ils reçoivent des informations « internes » sur les sujets en cours d'instruction, participent aux temps forts de la vie associative, et seront invités à s'impliquer davantage dans nos projets. Nous aimerions réfléchir à des nouveaux formats d'engagement inspirés de l'éducation populaire ou du service civique, en identifiant avec précision des objectifs d'apprentissage ou de réalisation d'intérêt général, avec une rétribution adaptée.

Un dispositif d'incubation ou portage coopératif pourra aussi être développé, pour que des personnes de l'Amicale, non-salariées de l'association, puissent intervenir professionnellement « sous le nom de Yes We Camp ».

Une attention particulière à faire exister un lien engageant avec les « anciens » de Yes We Camp permettra d'augmenter la capacité d'action et de conviction de l'association.

Augmenter notre maillage partenarial

Nous souhaitons affirmer et développer encore plus loin la vocation partenariale de Yes We Camp, à l'échelle des projets comme à celle de la structure, et capitaliser sur les nombreuses rencontres que nous avons eu la chance de faire ces dernières années. Ce maillage partenarial se construit de différentes manières :

Actions conjointes : S'engager toujours aux côtés de partenaires complémentaires pour des actions nouvelles et des futurs projets.

Partage et mise en réseau : C'est l'objet de notre diplôme universitaire « Espaces communs », par lequel nous rencontrons de nombreux acteurs, et réalisons une formalisation de nos expériences. Nous sommes aussi disponibles pour les initiatives proposées par d'autres.

Label Confiance : Utiliser notre capacité à créer de la confiance auprès de propriétaires et autres parties prenantes, pour accompagner le développement de projets partenaires.

Plaidoyer : Développer un discours davantage structuré pour formaliser nos attentes envers les institutions et les propriétaires. .

Développer les actions citoyennes participatives

En parallèle de nos projets structurants de gestion de lieux, Yes We Camp se mobilise régulièrement sur des actions citoyennes, en mettant à disposition nos outils et nos compétences, comme ce fut le cas pendant le confinement lié au Covid-19, avec la mise en place rapide d'une production partenariale d'aide alimentaire sur nos sites. Nous avons ainsi accueilli des centaines de bénévoles pour qu'ils préparent chaque semaine des milliers de repas.

Le principal outil d'actions citoyennes participatives de l'association est le programme La Caravanade que nous déployons à Marseille depuis 2014, qui consiste à intervenir en soutien d'acteurs locaux pour réaliser des actions citoyennes d'amélioration du cadre de vie. Nous avons à ce jour réalisé plus de 150 actions participatives de quartier, toujours en accompagnement

d'initiatives locales menées par des habitants ou des associations. Nous souhaitons renforcer ce programme, développer ses outils (à ce jour quatre unités mobiles), et accroître l'utilisation de ces outils par d'autres acteurs locaux, toujours dans le cadre d'une démarche partenariale.

Affirmer l'identité transverse de Yes We Camp

Aujourd'hui, nos projets pris individuellement sont souvent davantage identifiés que la « marque Yes We Camp » en temps que « maison-mère ». C'était initialement un choix de modestie, et l'affirmation que chaque projet devait être contextuel, avec son histoire, son ancrage, ses fonctions, et par conséquent son propre nom.

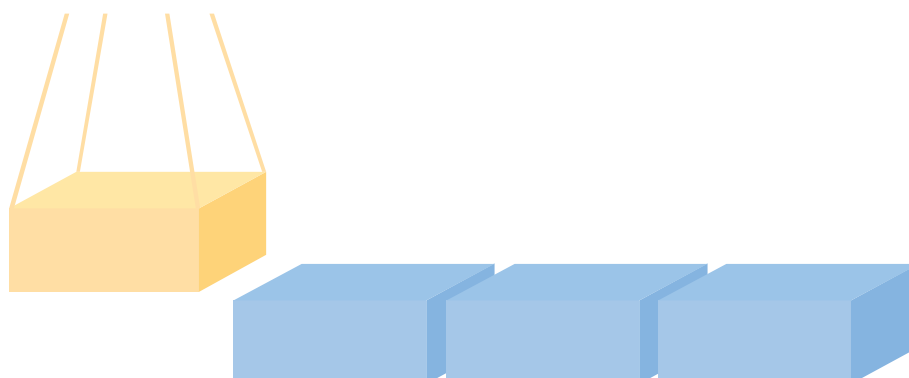
Pour les années à venir, nous souhaitons être en capacité de mieux dire ce qu'il y a de commun à toutes ces interventions, et identifier avec plus de force les affirmations sociales transverses qui relie tous ces différents déploiements. Nous souhaitons également augmenter leur mise en réseau, pour que l'ensemble des projets co-animés par Yes We Camp forme une constellation cohérente et poreuse d'idées et de parties prenantes.

Un lieu-ressource en territoire rural

Un élément majeur de notre feuille de route 2024 ! Il s'agit d'une intention ancienne de l'association. Depuis 2013, la plupart de nos projets sont réalisés en milieu urbain, alors même qu'une partie de l'équipe nourrit des aspirations à œuvrer également en territoire rural. Nous souhaitons faire l'acquisition d'un « hameau » - espace bâti avec terrain et dépendances, probablement dans la Drôme - dans le but de créer une base arrière permanente pour l'association, au service des membres et des équipes mobilisées sur nos projets.

Ce lieu, dont on imagine qu'il puisse avoir une capacité d'hébergement d'une cinquantaine de places minimum, pourra accueillir des temps de réflexion pour nos groupes ou des groupes partenaires. Nous imaginons qu'il puisse aussi être le support d'expérimentation de nouvelles activités de production pour l'association.

Axe 2. Consolider la structure opérationnelle



Maintenir une taille critique d'intervention

Les échanges au sein des membres et du Conseil d'Administration Collégial pour l'écriture de cette feuille de route ont permis d'instruire la question de la taille désirable de l'association. Cette question est importante car elle touche à l'identité collective de notre groupe, avec la crainte qu'une taille trop importante impose des processus de gestion qui iraient à l'encontre de l'agilité créative et amicale de l'association.

Nos échanges ont permis de dépasser cette crainte, et d'affirmer l'intérêt d'avoir une taille proche du volume d'activité de Yes We Camp ces dernières années, soit un volume annuel d'activité économique entre 3 et 5 millions d'euros.

Ces intérêts structurants sont :

- la crédibilité, pour nous et pour les projets que l'on accompagne,
- la facilité à bénéficier de fonctions support de qualité (finances, RH, communication, architecture),
- la force d'intervention, financière et humaine, pour s'engager avec panache et efficacité sur des projets imprévus, pas forcément rentables, mais qui font sens avec notre projet social.

Garder une part majoritaire d'autofinancement

Dans les premières années de l'association, nos projets étaient trop incertains pour convaincre des financeurs publics, et nous avons dû financer nous-mêmes, par des recettes marchandes, le déploiement des projets et la croissance de

l'association. Aujourd'hui, notre démarche innovante est reconnue, et les institutions publiques sont prêtes à nous accompagner. La part des subventions dans notre modèle économique est ainsi passé de 5% en 2017 à 45% en 2020.

Cette part de financements publics est utile et s'impose comme indispensable aujourd'hui dans notre modèle. Pour autant, nous ne souhaitons pas en devenir dépendants, et choisissons que notre modèle économique garde une part dominante d'autofinancement, dans un volume de 50% minimum, grâce aux activités de restauration, aux contributions, aux charges payées par les occupants de nos sites, aux recettes de prestations, commandes artistiques, conseils, AMOA, aux recettes de location d'espaces, et aux éventuelles futures recettes des dispositifs de production que nous souhaitons lancer. Cette mécanique d'auto-financement doit être mise à profit d'une augmentation des fonds propres de l'association.

Renforcer la direction et les fonctions-support

Dans le processus de croissance forte qu'a connu l'association ces dernières années, les fonctions support étaient souvent sous-dimensionnées : chaque nouvelle embauche venait combler un manque, mais l'évolution de la croissance créait toujours un besoin supplémentaire. L'équipe de pilotage a tenu bon, et plusieurs personnes souhaitent aujourd'hui s'investir différemment dans l'association. Ainsi plusieurs ouvertures de postes ont été décidées : direction exécutive

(pour prendre en charge une partie des tâches gérées par le directeur actuel), responsable administration et finances, et responsable partenariats financiers et évaluation. Ces recrutements sont réalisés à des salaires supérieurs aux salaires de l'équipe de direction actuelle, afin de s'assurer de compétences fiables pour l'exercice de ces fonctions-support.

Capitalisation, documentation et identification de notre impact

La crédibilité de notre démarche et la possibilité d'obtention de financements sont liés à notre capacité à faire preuve des vertus de nos projets. Notre impact est à lire dans ses effets directs (création d'emplois, activités culturelles et pédagogiques, ouverture d'espaces au public...), mais devient plus intéressant encore dans les effets de chaîne produits : changements de regard sur un métier ou sur un quartier, acquisition de soft-skills comme l'esprit d'initiative et la confiance en soi, apprentissages techniques, décloisonnements professionnels et sociaux, évolution de la politique publique, amorçage de dispositifs écologiques locaux. Nous lançons cette année un programme d'identification et de mesure de ces impacts, avec la mobilisation des cabinets Kimso et Convivencia. Cette grille d'évaluation servira à la conception de nos futurs projets.

Nous souhaitons en parallèle mettre en place une méthode de documentation de toutes nos réalisations. Nous prévoyons l'intervention d'un chercheur via le dispositif CIFRE, afin de produire une capitalisation sur l'ensemble de nos activités, et d'identifier les rapprochements possibles de nos actions aux mouvements de pensée contemporains et passés.

Développer les partenariats financiers structurels

Les projets Yes We Camp produisent des expérimentations sociales et urbaines. Les sites investis deviennent des lieux de vie, dont l'économie réelle finance en partie leur coût de déploiement et de gestion. Mais cet autofinancement ne peut suffire à financer ces innovations. Nous devons donc trouver des partenaires qui s'engagent financièrement pour accompagner notre démarche de recherche, d'innovation et de mise en action rapide.

À cet effet, nous continuons les démarches de rencontre avec différents ministères et les collectivités locales où sont implantés nos projets. Nous sommes également prêts à nous rapprocher d'acteurs privés choisis, pour solliciter leur accompagnement dans le cadre de programmes de mécénat sur des projets ciblés de lieux ou de programmes spécifiques.

Veiller à l'équilibre des collaborateurs

En parallèle de nos réalisations, la « composante intérieure » de Yes We Camp reste un sujet de travail. Nous savons que nos projets sont intenses, et nous devons veiller à la fatigue physique et émotionnelle de tous ceux qui sont dans le déploiement de ces situations. Nous maintenons notre souhait d'un fonctionnement transversal, laissant de la place à l'écoute et aux possibilités de proposition de tous les salariés, dans un dialogue social permanent. Nous souhaitons continuer à faire évoluer le « Pack Campeurs » qui désigne l'ensemble des possibilités et avantages proposés, en parallèle de la rémunération, aux personnes qui s'impliquent à plein temps. Nous affirmons notre souhait de maintenir un écart salarial compact, dans une proportion qui pourrait être définie, et approuvée par l'Assemblée Générale. Nous prévoyons de lancer dans les prochains mois un cycle d'analyses et propositions sur l'évolution des missions salariées au sein de l'association, et l'évolution de leur rémunération en conséquence.

Renforcer notre démarche de responsabilité sociétale

Dans un souci d'amélioration continue et afin de formaliser les pratiques déjà existantes, nous finalisons l'écriture de notre démarche RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) avec l'élaboration d'une « charte achats » diffusable à tous nos fournisseurs (chantier, alimentation...), l'étude des impacts de nos projets, la mise à jour de notre règlement intérieur, l'écriture de notre politique RH et sa mise en œuvre. Un audit interne a été réalisé, et un plan d'action défini sur ces trois prochaines années. Deux cercles de réflexion autour du bien-être et de l'écologie ont été créés. Le Comité Social et Économique (CSE) prend part à la mise en œuvre de ces thématiques.

Axe 3. Rester engagés sur la gestion de plusieurs lieux



Un volume permanent de quatre ou cinq lieux en gestion

Après nous être engagés, en parallèle des Grands Voisins, sur l'activation des projets Coco Velten, REV Café, Vive les Groues et Foresta en 2017 et 2018, nous avons alors décidé de fermer la possibilité de prendre en gestion ou cogestion d'autres sites pour des durées supérieures à un an, préférant nous concentrer sur ces cinq sites existants. Notre choix de désengagement du REV Café, et surtout, l'arrivée à son terme du projet Les Grands Voisins, et par ricochet des unités marchandes déployées sur le site, rebat les cartes de cette posture. Notre feuille de route propose de maintenir un volume de quatre ou cinq sites en gestion parallèle.

Cette quantité, qui est celle que nous connaissons depuis deux ans, a l'avantage de permettre des interactions nombreuses entre les différents sites et leurs équipes, et c'est un volume qui permet d'atteindre nos objectifs de volume d'activité économique (3 à 5 M€).

L'hypothèse de développer davantage de projets (comme « lancer 10 nouveaux lieux ») a été écartée, pour que l'association continue à concentrer ses forces sur ses projets en cours, et dans l'objectif de garder une taille qui permet de se connaître les uns les autres. L'enjeu structurant du changement d'échelle et de la création de nombreux autres projets similaires est envisagé par une mécanique d'essaimage et d'accompagnement, plutôt que par développement centralisé.

Ouvrir un ou deux nouveaux tiers-lieux solidaires en sites bâtis

Pour ces « un ou deux » nouveaux lieux à ouvrir, nous privilégions le format « sites bâtis » plutôt que « terrains de plein air ». Nous proposons donc une nouvelle itération du format Grands Voisins / Coco Velten, aussi utilisé sur le projet Les Cinq Toits mené par l'association Aurore, avec notre accompagnement. Ce format consiste à utiliser un espace bâti vacant en centre-ville (6000 m² minimum, avec des espaces extérieurs), pour y déployer un programme mixte avec de l'hébergement d'urgence, des bureaux et activités artisanales, et un espace de restauration ouvert au public avec des propositions artistiques et culturelles. Développer un ou deux projets sur ce format nous permet de capitaliser sur notre expérience et de continuer à innover ; nous permet d'avoir de nouveaux lieux démonstrateurs de la méthode proposée ; et nous permet d'atteindre le volume d'activité économique souhaité.

Ouvrir des nouvelles cantines dans ces nouveaux lieux

Les expériences du Restaurant Oratoire et de la buvette La Lingerie, tous deux développés au sein du projet Les Grands Voisins, nous ont permis de progresser considérablement sur les métiers de restauration, que nous avons investis sous leurs différentes possibilités : accueil social, gastronomie à prix accessible, lien aux producteurs,

programmation culturelle et artistique. Ce savoir-faire récent a besoin d'être confronté à de nouveaux contextes, dans l'objectif de la confirmation de ces modèles « restaurant commun » et « buvette culturelle », pour garder une crédibilité sur ces métiers, continuer à créer des partenariats avec d'autres acteurs engagés du monde de la restauration, et se connecter davantage aux écoles et institutions de formation.

Atteindre l'équilibre économique sur les tiers-lieux de plein air

Sur les sites bâtis, nous mobilisons pour le financement des projets une forme adaptée d'économie immobilière : tous les occupants et tous ceux qui utilisent les espaces paient une contribution aux charges globales du site. Sur un terrain de plein air, nous n'avons aucun espace bâti à louer, donc peu de recettes facilement activables, alors que les dépenses d'amorçage du projet sont importantes : adduction eau et électricité, construction de petits équipements collectifs.

En dépit de cette difficulté économique, ce format « plein air » nous est cher car il permet une appropriation collective plus facile que dans des bâtiments, et que nous pouvons y déployer des activités liées à la nature et la biodiversité. Notre challenge est donc de réussir à atteindre un équilibre économique, en jouant sur les possibles leviers suivants :

1- limiter les dépenses de gestion par la mobilisation volontaire des riverains,

2- créer de l'activité économique de plein air : camping, événements, marchés...,

3- obtenir la possibilité de faire usage d'espaces bâtis en proximité directe,

4- mobiliser des financements extérieurs publics et privés.

Dans le cas de Foresta, nous pourrions envisager une cession des équipements fabriqués à une structure locale, si possible une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dédiée à la gestion des activités du parc.

1.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.6

2

2.1

2.2

2.3

Axe 4. Augmenter les missions et interventions auprès de tiers

Ce format de missions permet à l'association de partager et mettre à profit les savoir-faire acquis sur nos projets. Le cadre d'intervention défini par les tiers, dans une feuille de route avec un budget dédié, nous offre l'opportunité de nous concentrer sur l'exercice de la mission confiée, et limiter les risques entrepreneuriaux que nous pouvons rencontrer sur nos autres métiers.



Accompagnement ou amorçage de projets de lieux

Mobilisations pour sites à vocation sociale

L'expérience de nos projets nous a appris à intervenir sur un espace pour que celui-ci devienne plus accueillant, ce qui est une qualité essentielle pour des lieux dédiés aux personnes vulnérables. Nous sommes capables d'intervenir soit pour améliorer la qualité d'accueil d'un site existant, soit pour contribuer à l'ouverture d'un site :

Au service d'un opérateur social : exemples de nos interventions dans des centres d'hébergement d'urgence gérés par l'association Aurore (signalétique, programmation culturelle, atelier partagé...),

Pour l'activation d'un projet partenarial innovant : exemple de l'accueil de 160 personnes sans-abri dans un club de vacances pendant la période Covid,

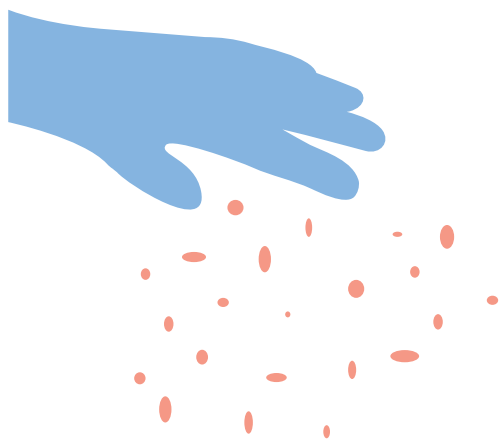
Pour l'ouverture d'un jardin social en milieu urbain : exemple de la mission qui nous est confiée par la Fondation des Petits Frères des Pauvres pour aménager l'ouverture au public et créer un collectif de gestion d'un jardin de 1000m² près de la Gare Saint-Charles à Marseille.

Un dispositif d'accompagnement sur trois ans pour tiers-lieu émergent

C'est une formule que nous expérimentons aujourd'hui à Roubaix, avec une implication régulière auprès d'une association locale engagée pour l'occupation temporaire d'un ancien couvent en territoire Politique de la Ville. Avec Yes We Camp, nous avons obtenu de la part de l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires un financement de 300 000 €, pour pouvoir accompagner le projet roubaisien sur une durée de trois ans. C'est d'ailleurs grâce à ce soutien financier, et l'engagement de Yes We Camp à son côté, que l'association roubaisienne a remporté l'appel à manifestation d'intérêt lancé par la Ville. Nous souhaitons développer cette modalité d'implication et d'accompagnement, qui permet de mobiliser l'étendue de nos compétences et d'utiliser le «label de confiance» Yes We Camp au bénéfice de porteurs de projets débutants.

Le diplôme universitaire "Mise en œuvre d'espaces communs"

Lancé en 2019 en partenariat avec l'université Paris Est Gustave Eiffel, et avec le soutien du programme gouvernemental « French Impact », notre diplôme universitaire accueille de manière permanente une quarantaine de porteurs de projets et autres parties prenantes (aménageurs, cadres de collectivités...), qui suivent sur une période de 12 à 18 mois le cycle d'apprentissage que nous proposons. Ce diplôme est un formidable outil de mise en lien entre acteurs, et un gage de confiance qui contribue à crédibiliser les porteurs de projets auprès de leurs partenaires institutionnels. Nous souhaitons monter le nombre d'étudiants à 60 en permanence, avec 40 diplomations chaque année.



Interventions culturelles et artistiques

Production d'événements et cartes blanches artistiques

Yes We Camp a régulièrement été sollicitée pour des créations artistiques et culturelles, plastiques et événementielles (Berges de Seine à Paris, 500 ans du Havre, exposition Habitarium à Roubaix, Biennale d'art de Bordeaux, Festival de Martigues, scénographie pour le Mucem). Nous souhaitons affirmer cette capacité à imaginer et réaliser des interventions artistiques : architectures légères, ouvrages collectifs, programmation culturelle, commissariat et formats participatifs. Pour cela, nous comptons renforcer notre réseau de structures culturelles partenaires, et développer notre capacité à répondre aux appels à projets existants : 1% artistique, commandes du CNAP pour des œuvres-protocole dans l'espace public, commandes publiques...

Diffusion artistique

Les sites que nous avons en gestion se sont affirmés comme des scènes musicales et lieux de diffusion d'une jeune création artistique. Ainsi nous avons acquis les compétences des métiers de programmeur et diffuseur, scène vivante et interventions plastiques, de telle sorte à créer une identité culturelle qui caractérise aujourd'hui la vitalité de nos sites. Nous souhaitons cultiver nos relations avec les artistes qui sont intervenus sur nos sites, et développer le lien avec le public régulier qui apprécie ces programmations.

Structurer un réseau de résidences d'artistes à l'échelle de l'association

Nos projets accueillent déjà de jeunes artistes, chorégraphes, danseurs et compagnies, afin de leur offrir des espaces de travail et de production. Nous lançons régulièrement, en fonction des sites et des projets, des appels à résidences avec un cahier des charges particulier : in situ - produire en fonction des espaces et des rencontres -, et in progress - explorer les pratiques collaboratives et l'hospitalité au sein du processus de création. Nous souhaitons développer l'implication de Yes We Camp dans les différents dispositifs de résidence, et nous mettre en capacité, en lien avec les écoles d'art en France et en Europe, de pouvoir lancer un appel à résidences national pour nos sites et les sites de nos partenaires.

Axe 5. Explorer des nouveaux modes opératoires

Nos expériences ces dernières années nous ont permis de découvrir de nouveaux métiers et univers professionnels. Nous sommes volontaires pour continuer à élargir le spectre d'intervention de l'association, et explorer des nouveaux modes opératoires liés à des métiers avec lesquels nous avons été en contact grâce à nos projets. Les pistes évoquées ici feront l'objet d'une instruction spéciale par le Conseil Collégial avant d'être confirmées. Au-delà de la curiosité pour ces métiers et notre souhait de les opérer dans une optique de transition sociale et écologique, certaines de ces pistes répondent aussi à l'enjeu d'augmentation des activités entrepreneuriales de l'association.



Activités de production

Nous souhaitons élargir notre palette d'interventions en ajoutant une brique « Production » à nos activités. Notre motivation est de développer des chaînes nouvelles de production, locales, ancrée dans un écosystème de partenaires, et engagées de manière sociale et écologique.

L'idée est de commencer par de la production alimentaire, avec d'abord une conserverie, qui sera installée sur notre projet Vive les Groues à Nanterre, puis peut-être une brasserie. Ces unités pourront approvisionner nos sites, ainsi que le réseau de restaurateurs avec qui nous sommes à présent en lien étroit à Marseille et Paris.

Nous avons également lancé à Nanterre une activité de production d'arbres, dont la caractéristique est de grandir dans le quartier où ils seront ensuite livrés. Un premier marché de 80 000 € nous a été attribué par l'aménageur Paris La Défense. Nous prospectons de nouvelles commandes de la part des promoteurs qui sont engagés dans le projet urbain des Groues.

Gestion urbaine de proximité

Notre expérience aux Grands Voisins nous a permis de développer un savoir-faire de « gestion collective d'un quartier ». Pendant cinq années, nous sommes intervenus pour que les espaces extérieurs du site, ainsi que certains espaces communs, soient le support d'activités multiples, culturelles, sportives, productives et créatives. Nous avons mis en place des aménagements physiques, une communication transverse, des espaces mutualisés, une conciergerie solidaire employant des résidents du site, et un mécanisme de gouvernance partagée, dans le but que tous les visiteurs et occupants du site se sentent légitimes dans leur présence, et dans la possibilité de pouvoir proposer ou prendre part aux activités.

Ce métier pourrait s'appeler « gestion des communs », ou « facilitateur de quartier ». Nous avons développé ces compétences dans le cadre favorable de l'occupation temporaire du site, mais ces aptitudes et dispositifs pourraient être mis à profit d'une gestion de quartier dans un cadre non-temporaire.

Nous proposons à la Ville de Paris et son aménageur Paris & Métropole Aménagement que l'équipe Grands Voisins (Aurore, Plateau Urbain, Yes We Camp) puisse être en charge de la gestion du quartier une fois que celui-ci sera livré. Si cette proposition ne se conclue pas, nous pourrions imaginer la tester dans un autre contexte.



Immobilier social innovant

En parallèle de nos projets réalisés dans des cadres temporaires, pourquoi ne pas tester un projet dans un format d'acquisition immobilière, en y intégrant nos principes d'intervention ? Nous avons dans Yes We Camp des architectes et des constructeurs, et nous savons animer des communautés sociales mixtes. Ces savoir-faire pourraient être mobilisés dans un projet long terme, avec une ambition sociale dans l'usage et écologique dans l'aménagement.

À titre d'exemple, une première réalisation pourrait être d'acheter un immeuble nécessitant travaux en centre-ville de Marseille, puis réaliser les réparations et aménagements utiles, et accueillir ensuite dans les murs une colocation mixte à loyer faible sur le modèle proposé par l'association Caracol (colocations entre étudiants français et réfugiés statutaires).

Dans le cas particulier du centre-ville de Marseille, ce format d'intervention permet de contribuer à la rénovation de l'habitat, en essayant d'appliquer aux enjeux de réparation du bâti les méthodes de Yes We Camp, qui diffèrent probablement de celles des promoteurs classiques.

Ce format d'intervention avec acquisition permet par ailleurs de renforcer les actifs de l'association, et de contribuer à l'objectif de consolidation de la structure.

Insertion par l'activité économique

Sur nos sites bâtis sont hébergées des personnes précaires, dont beaucoup se trouvent éloignées de l'emploi. Avec les structures sociales chargées de leur suivi (Association Aurore et Groupe SOS), nous avons créé plusieurs dispositifs permettant de les associer aux activités économiques des sites :

Tickets-temps octroyés en échange de différents services : ces tickets peuvent ensuite être dépensés sur le site, dans les restaurants ou les boutiques.

Conciergerie Solidaire DPH : le Dispositif Premières Heures (DPH) est une expérimentation qui permet de financer le retour à l'emploi de personnes très fragiles. En tant que gestionnaire d'un site, nous achetons des missions de service à la Conciergerie Solidaire, qui emploie des résidents du site pour réaliser ces tâches.

Accompagnement à l'entrepreneuriat : nous avons accompagné des résidents dans la mise en place de petites activités économiques (coiffure, photographie, cirage), ainsi que développé un programme d'accompagnement en restauration : production et vente alimentaire dans un foodcourt partagé.

Embauches directes : nous employons des personnes en parcours d'insertion dans nos équipes de cuisine et de régie.

Nous avons beaucoup appris de ces rencontres et ces situations, et souhaitons dans les prochaines années prolonger cet effort, avec l'idée notamment de créer des conciergeries ou régies de travail en insertion sur nos sites.



Conception graphique - Atelier Moustier - 2020

* YES WE CAMP

www.yeswecamp.org

info@yeswecamp.org

16 rue Bernard du Bois 13001 Marseille