

Association TCRM-BLIDA

Mission d'audit organisationnel et financier de
l'Association TCRM-BLIDA

Rapport final

Mars 2021



EY

Building a better
working world

Ce document a été établi sur la base des besoins et informations que vous nous avez communiqués, par référence à votre contexte et en fonction de l'environnement juridique et économique actuel.

Les conclusions, qui y sont énoncées, sont élaborées à partir de nos méthodes, processus, techniques et savoir faire. De ce fait, elles sont, ainsi que le support, notre propriété. La décision de mettre en œuvre ou non ces conclusions, ainsi que les modalités de mise en œuvre relèvent de votre seule responsabilité.

Ce document, réservé à votre seul usage interne tant dans sa forme que son contenu, est confidentiel. Il ne peut être divulgué à des tiers qu'avec notre accord ; cependant, EY autorise expressément la communication, à toute personne, des conseils relevant du domaine fiscal détaillés dans cette présentation ; étant précisé qu'en tout état de cause nous n'assumons aucune responsabilité vis-à-vis des tiers.

Ce rapport est émis en application du contrat convenu entre nous.

Table des matières

1	Introduction	4
2	Résumé du rapport	7
3	Analyses détaillées	15
3.1	<i>Analyses spécifiques à certains constats</i>	
3.2	<i>Analyse financière rétrospective</i>	
3.2	<i>Premiers éléments d'évaluation de la politique publique</i>	

1

Introduction

Introduction - Contexte

Le contexte du projet et ses objectifs sont les suivants :

Contexte

Positionné comme tiers lieu d'inspiration, d'innovation et d'intelligence collective, BLIIDA a été initié début 2014 comme une résidence d'artistes, élargie à des outils mutualisés comme un fablab, un espace de co-working. Devenu bâtiment totem French Tech de Metz, le site a accueilli dès 2015 des start-up dans les champs du numérique et des industries culturelles et créatives.

Les missions principales de l'association TCRM-BLIDA consistent à animer le lieu par l'organisation d'événements à caractère grand public ou professionnel et à accompagner les créateurs d'entreprises via des dispositifs dédiés.

En 2020, l'association comptait 14,5 employés et gérait un budget prévisionnel de l'ordre de 1.8 M€.

Metz Métropole et la Ville de Metz sont les principaux contributeurs financiers de l'Association TCRM-BLIDA, créée le 29 février 2016 pour animer le tiers lieu BLIIDA. A ce titre, elles souhaitent, cinq ans après la création de l'association, faire réaliser une évaluation complète et approfondie de ses missions, de leur degré de réalisation et des conditions dans lesquelles elles sont réalisées.

Objectifs

L'objet de notre étude est d'analyser:

- les missions de l'association, son positionnement dans le paysage culturel et numérique du territoire et la pertinence, cinq ans plus tard, de l'organisation globale ainsi mise en place en 2016.
- l'atteinte par l'association des objectifs qui lui ont été assignés et l'efficacité de son action par rapport aux ambitions affichées notamment dans le domaine du numérique, de l'animation culturelle du lieu et du portage des projets économiques des résidents.
- les conditions d'exercice de cette mission, en particulier l'efficience de la gestion financière, juridique, immobilière, organisationnelle et en termes de ressources humaines. Le diagnostic de la situation financière de l'association permettra d'évaluer sa soutenabilité financière à court, moyen et long terme.
- La réunion de lancement a mis en lumière la nécessité de prendre en compte dans le cadre de l'analyse de l'association le contexte global dans lequel elle évolue.

Introduction – Préambule au rapport

Notre diagnostic s'est déroulé au regard des éléments suivants

Périmètre et limites de l'audit

- Le périmètre de notre mission est restreint à l'association BLIDA, à distinguer du projet BLIIDA dont l'association n'est qu'une partie prenante parmi de nombreux autres acteurs.
- Nos analyses ont été conduites sur la base des documents fournis par l'association.
- De plus, en raison du contexte sanitaire, l'ensemble des interactions ont eu lieu à distance et il n'y a pas eu d'interaction ou d'entretien sur site

Constats d'audits et recommandations

Le comité de suivi du projet, qui s'est réuni sur un rythme hebdomadaire a précisé lors de sa première occurrence certaines sections de la méthodologie définie dans le cahier des charges.

- Les constats d'audit sont le cœur du projet et permettent d'avoir un diagnostic solide et détaillé.
- Les « recommandations opérationnelles et globales » mentionnées dans le cahier des charges doivent se limiter à une série de questionnements organisés en vue de faciliter la réflexion. Il ne s'agit pas de réaliser un plan de transformation détaillé

Réalisation d'une enquête en ligne

Le premier comité de suivi du projet a exprimé le besoin de questionner un grand nombre de résidents actuels ainsi que des anciens résidents.

Pour répondre à cette attention qui n'avait pas été initialement indiquée dans le cahier des charges, nous avons réalisé une enquête en ligne auprès de ces deux types de populations et avons obtenu 34 réponses exploitables de résidents (sur 77 envoyées) et 26 réponses exploitables d'anciens résidents (sur 101 envoyées). Cette enquête a permis d'obtenir un retour précis sur la perception des résidents et anciens résidents.

Une analyse à réaliser sur 2017 à 2019

- Nos travaux portent sur l'audit de l'association TCRM Blida de 2017 à 2019

2

Résumé du rapport

Résumé du rapport

Introduction

Ce rapport a été construit sur la base d'une documentation fournie et d'un nombre importants d'échanges puisqu'en plus des comités de suivi et des échanges informels, 22 entretiens ont pu être organisés. Par un accès riche à la documentation, par l'organisation des échanges et par sa disponibilité dans une période courte, l'association TCRM-Blida a montré sa capacité à accompagner un tel projet avec une réactivité et une participation importante. La contribution de chacun a été essentielle afin de dresser un état des lieux de la situation actuelle de l'association et d'alimenter la réflexion sur ses enjeux et son positionnement dans le projet Bliida. Ainsi, nous souhaitons remercier l'ensemble des participants à notre démarche.

Nous avons réalisé notre diagnostic selon les termes du cahier des charges et nos méthodologies permettant d'identifier les principaux constats suivants, organisés en trois thèmes: Stratégie, modèle économique et gestion. En synthèse, **la maturité de l'association nous apparaît minimale sur l'ensemble de ces thèmes avec une vision stratégique peu claire, une gouvernance non satisfaisante, un modèle économique non pérenne et peu piloté et des modalités de gestion faisant apparaître un besoin de professionnalisation.**

Stratégie

- La **vision stratégique du projet de l'association reste imprécise** après 5 années d'existence. Le concept, même si une feuille de route a été définie en 2016, est insuffisamment décliné sur le plan opérationnel. Nous avons également relevé la faiblesse de l'alignement stratégique des différents acteurs et membres de l'association et de son écosystème. L'effectif de la gouvernance, les activités et les objectifs nombreux de l'association, participent également à la confusion de la perception de l'objet social. La notoriété de l'association paraît également impactée par le manque de lisibilité de ses projets et de ses ambitions stratégiques.
- L'absence de **déclinaison opérationnelle des objectifs stratégiques** de l'association empêche de suivre une logique de sélection de projet et de « contractualisation » avec les résidents sur la base d'objectifs communs et partagés. De même, elle ne permet pas un suivi entier des retours pour le territoire en création d'emplois, en innovation, en développement culturel ou en création de lien social.
- Les événements marquants de l'année 2020 (crise sanitaire, élections) ont montré la **faible flexibilité du modèle** (10 mois avec gouvernance incomplète, tension sur les ressources propres) et la difficile adaptation à des imprévus (retard puis report des travaux). Nos échanges ont également fait apparaître que l'activité événementielle de l'association a été impactée par la crise sanitaire.

Modèle économique

- Le **modèle économique apparaît non pérenne, avec un niveau de dépendance élevé aux financements publics** (0,95 M€ en 2019, 63% des produits d'exploitation). Nous avons également relevé qu'environ la moitié de subventions était non pérennes. Bien qu'amorcée, la **diversification des revenus reste très limitée**, avec des ressources propres limitées à 0,2 M€ de partenariats non pérennes et 0,4 M€ de chiffre d'affaires propre (location, prestations et divers).
- Le pilotage du modèle économique apparaît également insuffisamment piloté, **l'approche tarifaire étant encore peu formalisée, faiblement structurée et incomplète** (absence d'objectif de marge ou de retour sur investissement). Les **principales charges fixes constituent un enjeu fort d'autonomisation à court terme compte tenu** du niveau des charges fixes qui représente 0,98 M€ en 2019 (65% des charges d'exploitation) en tenant compte uniquement des salaires (10 ETP à fin 2020) et des charges de location.

suite page suivante

Résumé du rapport

Suite de la page précédente

Modèle éco (suite)

- Malgré ces faiblesses, plusieurs indicateurs, issus notamment d'une enquête EY en ligne à la demande du comité de pilotage de lancement, restent encourageants pour les activités développées :
 - Le chiffre d'affaires cumulé des entreprises hébergées sur le site est passé de 3,9M€ en 2018 à 5,8M€ en 2019
 - 90% des résidents actuels de Blida jugent que l'activité économique de leur structure est satisfaisante, très satisfaisante ou exceptionnelle (près de 75% pour les anciens résidents)
 - 95% des résidents actuels jugent la qualité de service satisfaisante, très satisfaisante ou exceptionnelle (80% pour les anciens résidents)

Gestion

- Troisième volet de notre diagnostic, la revue des modalités actuelles de la gestion de l'association fait apparaître un **besoin significatif de professionnalisation** tant pour le back office de l'association, que pour les fonctions de soutien aux choix et à l'accompagnement des projets des résidents.
- Le **renforcement des processus de gestion** apparaît comme une priorité, pour limiter le caractère manuel des traitements de gestion (par exemple le suivi des factures sur excel), pour installer un environnement minimum de contrôle interne (procédures et modes opératoires, contrôle interne formalisé de 1^{er} niveau et de 2^{ème} niveau), et plus généralement développer un pilotage opérationnel de l'activité.
- Le turnover important, les compétences clés à renforcer et les difficultés d'articulation entre la gouvernance et la direction de l'association constituent des facteurs aggravants de cette situation. L'association a certes pu recourir à l'externalisation sur certaines fonctions, mais la capitalisation sur de bonnes pratiques reste néanmoins limitée.
- Notre diagnostic permet ainsi de noter l'enjeu fort de la **montée en compétence générale sur l'ensemble de la gestion** (support : ressources humaines, communication, finance, outils informatiques, achats ; mais également sélection puis accompagnement des candidats) de l'association.

Pistes d'actions

- **Les constats réalisés ci-dessus portent sur l'association Blida. Il nous semble important de souligner que notre analyse, centrée sur l'association, n'est pas une analyse de l'ensemble du projet Bliida.** En effet, le projet est une résultante de l'implication de plusieurs parties prenantes (association TCRM-Blida, La SAEML, les résidents, les partenaires publics et privés). L'interdépendance du projet de l'association avec ces parties prenantes limite par conséquent l'analyse des causes des constats présentés ci-dessus.
- De plus, il nous semble important de souligner que l'avenir du projet Bliida dépend en priorité de la question de **l'alignement stratégique entre les deux porteurs identifiés du projet** Blida (Association sur l'animation et l'accompagnement et la SAEML sur le programme immobilier). La définition d'une vision commune, sous la gouvernance de la collectivité, et la répartition des rôles et responsabilités sont des prérequis nécessaires pour toutes les évolutions envisageables à l'avenir pour ces deux parties prenantes mais également le reste des acteurs du projet Bliida.
- Une fois les parties prenantes alignées sur la vision stratégique, l'ensemble des autres pistes d'évolutions pourront être déclinées (gouvernance, statut juridique, modèle économique, processus de gestion)

Résumé du rapport

Pistes de réflexion structurantes

Dès lors, compte tenu des éléments énoncés ci-dessus, nos recommandations opérationnelles et globales sont présentées ci-dessous par ordre de priorité :

1

Clarifier la stratégie et la gouvernance

Prérequis aux étapes suivantes

- **Préciser et s'accorder sur un objet social et une stratégie** : Revoir les ambitions du projet BLIDA les populations auxquelles il s'adresse, les missions que doit remplir l'association et les services qu'elle doit porter. S'assurer que les différentes parties prenantes du projet sont alignées.
- **Revoir la gouvernance du projet**: Redéfinir le dispositif de gouvernance du projet BLIDA et le rôle qu'occupe chaque partie prenante à ce projet et notamment celui de l'association et la SAEML. Préciser la structure de pilotage de l'association et la composition de ces organes de gouvernance.
- **Rassembler les parties prenantes proactives au sein d'une vision partagée et suscitant l'adhésion de chacun afin de construire une feuille de route commune** : Veiller à l'alignement des parties prenantes au sein de ce dispositif projet en identifiant les chantiers prioritaires, les responsabilités de chaque partie prenante dans ces chantiers et développant un outil de suivi opérationnel de la feuille de route.

2

Identifier la structure juridique la plus adéquate

- **Mettre en adéquation la structure juridique avec les évolutions stratégiques et économiques de l'association et les moyens mis à sa disposition** : Identifier le véhicule juridique approprié pour tenir compte de l'évolution de l'activité de l'association et mettre en place des règles de fonctionnement permettant d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de la feuille de route à définir. Selon le modèle économique retenu (financement public, financement privé, modèle économique basé sur un mix entre des financements publics ou privés, autre), une étude devra être menée pour identifier la structure juridique la plus pertinente. Cette étude viserait à analyser les caractéristiques principales d'un panel de véhicules juridiques potentiels (Association, autres) et notamment les suivantes :
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Existence d'une personnalité morale (Oui / Non)• Régime juridique (Droit privé / Droit public)• Autonomie financière (Oui / Non)• Capacité à recruter du personnel (Oui / Non)• Capacité à percevoir des fonds publics (Oui / Non)• Comptabilité (Privée / Publique)• Soumission aux règles de la commande publique (Oui / Non)• Capacité à exercer des prestations de services (Oui / Non) | <ul style="list-style-type: none">• Modalités d'utilisation des résultats• Responsabilité des dirigeants en cas d'insuffisance d'actifs (Oui / Non)• Rémunération des dirigeants (Oui / Non)• Souplesse du fonctionnement (Oui / Non)• Possibilité de prendre à bail des locaux (Oui / Non) |
|--|---|

Résumé du rapport

Pistes de réflexion structurantes

Dès lors, compte tenu des éléments énoncés ci-dessus, nos recommandations opérationnelles et globales sont les suivantes:

Pistes de réflexion structurantes

3

Développer des projets en ligne avec ces orientations

- **Assurer la bonne sélectivité, le pilotage et l'accompagnement des projets:** Préciser à quels types de projets s'adresse ce projet et quels critères l'association doit intégrer dans sa sélection des résidents. Intégrer une réflexion sur la durée de résidence et le parcours que suivent les porteurs de projets au sein du site pour adapter les dispositifs progressivement et envisager la question des débouchés. Développer un dispositif de pilotage des projets permettant un meilleur suivi de l'impact pour les financeurs et partenaires en définissant un socle de remontées d'information à l'association de la part des porteur de projets.

4

Professionaliser et sécuriser la gestion

- **Adapter le niveau de professionnalisation aux ambitions:** Mettre en adéquation l'organisation de l'association avec les moyens disponibles et les objectifs stratégiques fixés en identifiant les savoir-faires nécessaires, les fonctions clés, les compétences pouvant être externalisées et les dispositifs et outils de pilotage de gestion à mettre en place.
- **Développer le contrôle interne de la structure:** Adopter une approche d'évaluation et de maîtrise des risques déclinée par processus clés et permettant d'identifier les contrôles humains ou automatiques clés à réaliser, le niveau de formalisme attendu et un dispositif de suppléance.

5

Affirmer la dimension « politique publique » du projet

- **Développer l'ouverture auprès du grand public :** Fixer des objectifs en termes d'accueil et d'ouverture déclinés par typologie de public (professionnels, étudiants, lycées, artistes, touristes, etc.) et intégrés à une politique coordonnée avec les partenaires publiques en matière de communication autour des activités portées par l'association et d'accessibilité du site Bliida.
- **Développer le suivi de l'évaluation de la politique publique :** Développer et mettre en place un cadre d'évaluation et de mesure d'impact en matière de politiques publiques tenant compte des dispositifs complémentaires de celui-ci et en identifiant les impacts attendus du projet Blida sur l'écosystème ainsi que le rôle et la responsabilité de l'association dans l'atteinte de ces objectifs. Ce dispositif d'évaluation et de suivi de la contribution du projet Blida aux politiques publiques culturelles, numériques et économiques locales se baserait sur des indicateurs de mesures réguliers et fiables afin de renforcer la capacité d'ajustement des différentes parties prenantes publiques (et notamment la réévaluation des montants des subventions accordées) .

Synthèse des principaux constats (1/3)

Stratégie	1. Clarté et définition de la vision stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une structuration progressive de la vision stratégique et non encore finalisée après 5 années d'existence <ul style="list-style-type: none"> ▪ La multiplication des études et diagnostics sur des périmètres plus ou moins similaires à des temporalités différentes témoigne de la récurrence des problématiques originelles et identifiées dès le lancement de l'association. ▪ Une absence de feuille de route stratégique propre à l'association <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le périmètre de l'association, ses objectifs et ses missions n'ont pas été déclinés dans une feuille de route propre à celle-ci définissant ses responsabilités et les attentes des différents financeurs quant à sa contribution au projet indépendamment de l'action des autres acteurs impliqués dans ce projet. ▪ Le dialogue stratégique entre les différentes parties prenantes du projet fait défaut.
	2. Alignement des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une absence d'alignement stratégique entre la gouvernance, les gestionnaires et les différentes parties prenantes au sujet de l'objet social de l'association : <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'évolution de la gouvernance ne paraît pas directement corrélée avec l'évolution de l'écosystème ou l'évolution du périmètre d'activité de Blida. ▪ Dans le cas de la SAEML, la divergence de point de vue avec l'association est d'autant plus problématique que la gouvernance de ces deux entités est similaire. La question d'un alignement de ces points de vue portés par leurs deux gouvernances est clé à condition d'exclure tout risque de conflit d'intérêts. ▪ La diversité des définitions de tiers lieu et de Blida parmi les parties prenantes explique pour partie la tension entre la dimension « culturelle » et la dimension « économique » du lieu mais aussi la difficulté à aligner l'ensemble des parties prenantes sur une vision de politiques publiques.
	3. Lisibilité et adhésion au projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une lisibilité du projet peu aisée avec le souhait de couvrir un périmètre d'activité large et des évolutions régulières au sein de ce périmètre
	4. Fluidité de la déclinaison opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un bureau de l'Association régulièrement incorrectement constitué impactant la prise de décision opérationnelle. ▪ Un enjeu de redéfinition des périmètres d'activité entre le bureau et la direction de l'association. ▪ Des enjeux d'évolutions opérationnelles en lien avec le risque de qualification d'association transparente (analyse juridique décembre 2018)

Synthèse des principaux constats (2/3)

Modèle économique

5. Autonomie financière et recours aux subventions

- Dépendance de l'association aux subventions publiques (63% des ressources propres en 2019) et enjeu de diversification (recours impossible au mécénat). Cette dépendance est d'autant plus critique que près de la moitié de ces subventions sont « temporaires » ou « ponctuelles ».
- La contribution du chiffre d'affaires dégagé par l'association au total des produits d'exploitation plafonne entre 2017 et 2019 aux alentours de 25% du total des produits d'exploitations.
- En 2019, le chiffre d'affaires de l'association est constitué à près de 70% de revenus issus de ses activités de location d'installations. (principalement sur activité de location / sous-location)
- Une sortie de l'incubateur THE POOL à anticiper sur la situation financière de l'association (résultat positif de l'incubateur sur 2019)
- Un enjeu de diversification des ressources propres et des modes de financement de l'association : une dynamique de création de ressources propres à pérenniser et une logique de partenariats privés à formaliser et à étoffer
- L'absence de logique de « contractualisation » avec les résidents renforce le besoin de conditions exigeantes d'entrée et de sorties
- Des conventions publiques et privées qui intègrent faiblement des dispositions permettant une approche basée sur des objectifs et orientée vers l'évaluation fréquente des actions menées par l'association
- Des modalités d'échange et d'évaluation à renforcer
- Des missions de l'association à préciser pour permettre un meilleur suivi et une meilleure évaluation des activités

6. Marque et notoriété

- Perception hétérogène de la notoriété de Blida et une satisfaction des usagers à géométrie variable

7. Communication

- Des efforts de communication entrepris qui ne permettent pas une valorisation du projet par les parties prenantes et par le grand public
- Les synergies, un levier de création de valeur trop faiblement intégré à la stratégie de communication de l'association

8. Création de valeur

- Une activité de sous-location faiblement bornée du point de vue financier et génératrice d'une faible valeur financière
- Une activité de sous-location dont le modèle économique interroge et génère un déséquilibre financier croissant
- Une absence de grille tarifaire claire, formalisée et validée par les deux parties prenantes (association et SAEML) qui porte préjudice à la capacité de création de valeur de l'association
- Le chiffre d'affaires lié à privatisation (événementiel, location de salles de réunion) est d'environ 0,1 M€ en 2019 avec un degré de rentabilité à analyser en détail au travers une analyse fine comprenant un détail des charges directes (commercialisation, autres..) et indirectes (salaires et prestations externes...)

Synthèse des principaux constats (3/3)

Gestion	9. Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une logique de planification budgétaire et financière à mettre à jour <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le processus de renouvellement des conventions partenariales n'intègre pas les contraintes financières constatées et à venir de l'association ▪ Le processus d'élaboration budgétaire en vigueur n'encourage pas la dynamique de création de ressources propres et de mutualisation des coûts ▪ Un pilotage de la trésorerie perfectible
	10. Formalisme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des processus de gestion financière qui doivent être davantage fiabilisés (conformité juridique, suivi et reportings, etc.) ▪ Un niveau de formalisation faible sur l'ensemble des procédures appliquées au sein de l'association ▪ Un dispositif de contrôle interne à développer et une approche de maîtrise des risques à intégrer au fonctionnement ▪ Niveau de formalisation faible sur l'ensemble des procédures appliquées à l'association notamment sur les différents sujets
	11. Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un turnover accru au sein des équipes et de postes stratégiques au sein de l'association ▪ Des besoins de montée en compétences et de professionnalisation des équipes en lien avec la remise en question des mesures d'externalisation ▪ Une logique d'externalisation à objectiver ▪ Une stratégie de pilotage des ressources humaines lacunaire ▪ Des carences en matière de compétences de pilotage de projet et un besoin de renforcement de la culture de fonctionnement en mode « projet »

3

Analyses détaillées

3.1 Analyses spécifiques à certains constats

Analyses spécifiques à certains constats

Analyse des conventions d'occupation précaire

Synthèse des principaux constats

Divergences observées

- Le calcul du loyer total hors taxes (loyer intégrant les charges) se fait en prenant en compte **un tarif de location au mètre carré qui est soit de 8,50€ soit de 10,60€**. Les motifs de cette variation ne sont pas explicités.
- **La part prise en charge par l'association du loyer total peut varier de 0 à 65%**. La justification du taux de prise en charge applicable n'est pas intégrée aux conventions d'occupation précaire étudiées.

Similarités et points de convergence

- L'ensemble des conventions d'occupation précaire analysées prévoient **une durée de location d'un an et ne peuvent être reconduites de manière tacite**.
- L'ensemble des conventions d'occupation précaires analysées prévoient la possibilité de rompre le bail pour les deux parties sous réserve de remise d'un **préavis d'un mois**.
- L'ensemble des conventions d'occupation précisent que la sous-location et la cession par le preneur des lieux sont interdites sauf aux motifs listés dans le cadre de la convention d'occupation.
- Enfin, dans l'ensemble des conventions, des **pénalités sont prévues dès le troisième mois de retard de paiement** des loyers et **une clause résolutoire** prévoit de saisir le Tribunal de Grande Instance en cas de refus d'évacuer les lieux loués.

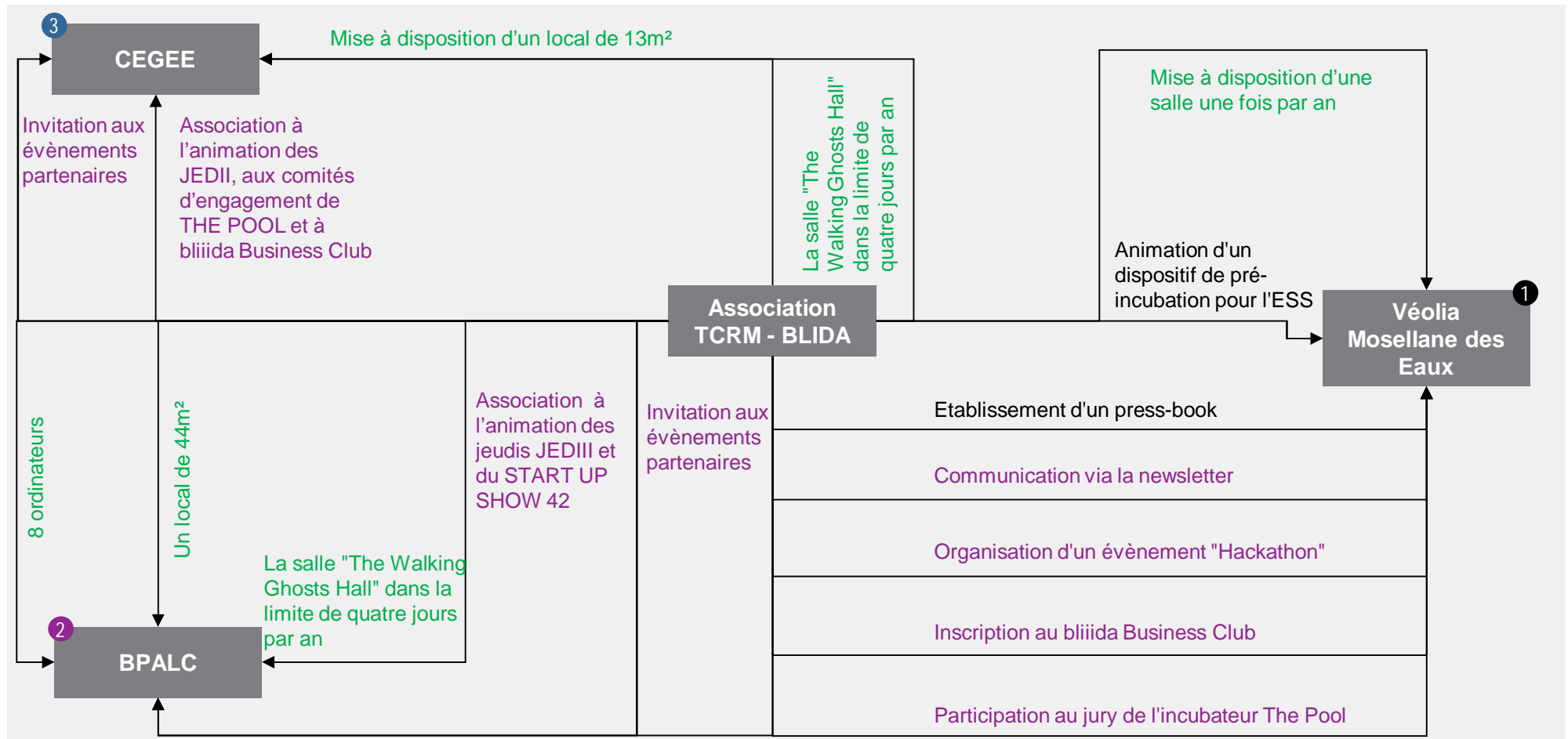
Analyses spécifiques à certains constats

Analyse des contreparties accordées aux partenaires

Principales contreparties des partenaires privés du projet BLIDA

Légende :

Mise à disposition de matériel ou de terrain ■ Visibilité et communication ■ Autres ■



- ① Engagement fléché sur les activités liées à l'ESS et notamment ESS We Can
- ② Engagement orienté vers l'animation et l'exploitation de la salle de Transition Numérique
- ③ Engagement intégrant également une dimension d'ouverture du site aux employés du partenaire (acculturation)

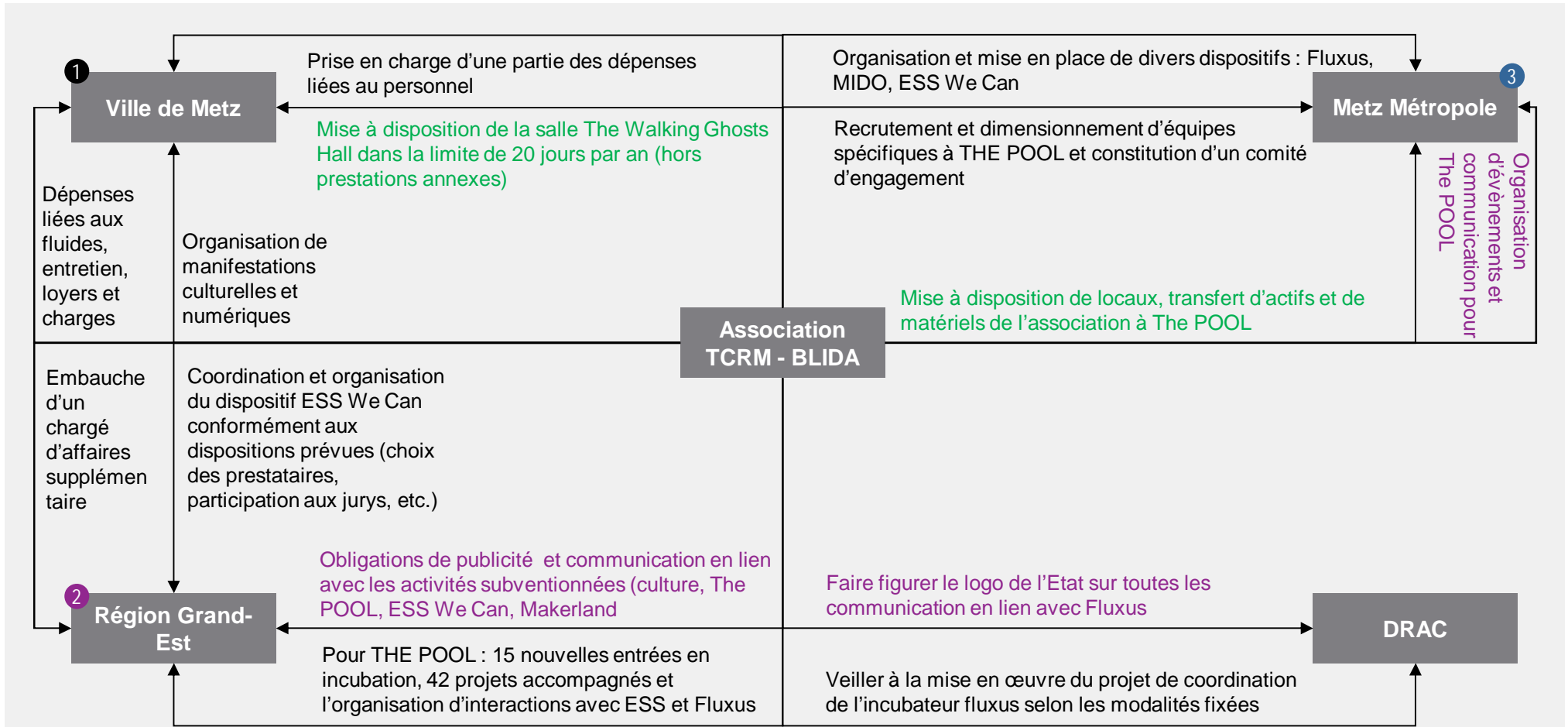
Analyses spécifiques à certains constats

Analyse des contreparties accordées aux partenaires

Principales contreparties des partenaires publics du projet BLIDA

Légende :

Mise à disposition de matériel ou de terrain Visibilité et communication Autres



- ① Les contreparties sont évoquées comme un tout sans déclinaison précises, quantifiées et formalisées dans la convention
- ② Engagement à plus de deux tiers concentré sur THE POOL. Les contreparties associées aux activités culturelles, à l'ESS et à Makerland sont essentiellement liées à la visibilité du partenariat.
- ③ Engagement financier essentiellement fléché vers THE POOL (à plus de 80%). Les contreparties associées au financement des autres activités sont faiblement détaillées dans la convention

3.2 Analyse financière rétrospective

Analyse financière rétrospective

Introduction

Périmètre de notre analyse

- Nos travaux ont porté sur une analyse financière rétrospective de l'association TCRM-BLIDA sur les trois années 2017 à 2019.
- Sur la base de la documentation transmise des comptes certifiés, nous avons réalisé :
 - Une revue des principaux postes du compte de résultat et du bilan des années 2017 à 2019
 - Des entretiens avec les principaux acteurs afin de s'assurer de la bonne compréhension des éléments transmis

Limites de notre analyse

- Constats et analyses fondés sur la base des informations transmises et la documentation mise à notre disposition par l'association.
- L'analyse retient la période de 2017 à 2019. Les commissaires aux comptes n'ayant pas effectué leurs diligences sur les comptes 2020 de l'association, nous ne sommes pas en mesure de fournir une analyse détaillée sur cette période, les chiffres sont présentés à titre indicatif..
- En l'absence de données prévisionnelles sur l'exercice 2021, nous ne sommes pas en mesure de réaliser d'analyse prospective de la situation financière de l'association.

Analyse financière rétrospective

Vue d'ensemble

Compte de résultat

Situation bilancielle

Trésorerie

Compte de résultat de l'association (FY17-FY19)

(En euros)	2017 Réalisé	2018 Réalisé	2019 Réalisé	2020 Réalisé	Var FY19-17	% Var
Chiffre d'affaires	266 327	278 326	372 600	237 548	106 273	40%
Subventions	613 500	811 000	953 868	996 084	340 368	55%
Partenariats	158 000	113 500	150 750	122 300	-7 250	-5%
Autres produits	35 177	33 818	25 999	4 765	-9 178	-26%
Total produits d'exploitation ①	1 073 004	1 236 644	1 503 217	1 360 697	430 213	40%
Achats et charges externes	691 004	778 338	857 841	812 485	166 837	30%
Impôts et taxes	-	6 494	6 842	10 762	6 842	
Salaires et charges sociales	333 476	426 380	594 618	517 438	261 142	78%
Dotations aux amortissements	32 017	43 648	57 070	-	25 053	78%
Autres charges	-	25	6 619	1 095	6 619	
Total des charges d'exploitation ②	1 056 497	1 254 886	1 522 991	1 327 973	466 494	44%
EBIT	16 507	(18 242)	(19 774)	32 724	(36 281)	-220%
Produits exceptionnels	32 700	43 968	57 145	78	24 445	75%
Charges exceptionnelles	-	4 188	-	-	0	
Résultat exceptionnel ③	32 700	39 781	57 145	78	24 445	75%
Impôt sur les bénéfices	10 732	2 118	5 606	-	(5 126)	-48%
Bénéfice / (Perte)	38 475	19 421	31 766	32 802	(6 710)	1 037

Source TCRM-Blida: Comptes annuels 2017 à 2020

KPI

Ratio Chiffre d'affaire/Total produits	25%	23%	25%	17%
Ratio Subventions/Total produits	57%	66%	63%	73%
Ratio Partenariats/Total produits	15%	9%	10%	9%
Ratio des autres aides/Total produits	3%	3%	2%	0%
Ratio Masse salariale/Total produits	31%	34%	40%	38%
Ratio Charges / Total produits	98%	101%	101%	98%

La masse salariale augmente en proportion des produits totaux pour atteindre 40% en 2019

63% du total des produits sont des subventions en 2019

Produits d'exploitation ①

- ▶ Les produits d'exploitation représentent l'ensemble des revenus de l'association. Son chiffre d'affaires est composé par :
 - des revenus de privatisation de la salle dédiée à l'événementiel et au spectacle (GWH) et de location des salles de réunion
 - des revenus de la location des espaces de travail pour les résidents
 - des revenus des dispositifs d'accompagnement et d'incubation principalement lié à l'incubateur THE POOL, au dispositif MIDO
- ▶ La hausse du chiffre d'affaires enregistrée sur la période 2017 et 2019 de 106K€, est principalement expliquée par une augmentation des revenus de location des résidents (+59K€), une évolution positive du nombre de privatisations de salles et organisation d'événements payants (+48K€ environ 50 événements en 2019).
- ▶ En termes de ressources propres, l'association récupère des subventions publiques auprès des collectivités (Ville, Métropole, Région) et privés à travers des partenariats (banques privées et acteurs du secteur privé VEOLIA).
- ▶ La hausse des subventions en 2019 est corrélée principalement aux nouvelles subventions destinées à l'incubateur THE POOL.

Charges d'exploitation ②

- ▶ En 2019, les charges de l'association sont majoritairement composées des achats et charges externes pour 858 K€ (57%) et des charges de personnel pour 595K€ (38%).
- ▶ Sur la période 2017-2019, les charges de l'association toutes activités confondues ont progressé de 466 K€. Cette évolution est principalement expliquée par la hausse des charges de personnel pour 261 K€, et par la hausse des achats et charges externes de 166 K€ corrélée à l'incubateur THE POOL à hauteur de 192 K€.

Résultat exceptionnel ③

- ▶ Entre la période 2017 et 2019, l'association enregistre un produit exceptionnel qui représente la quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice.

Analyse financière rétrospective

Focus sur le chiffre d'affaires et les subventions

Compte de résultat

Situation bilancielle

Trésorerie

Décomposition du chiffre d'affaires de l'association (FY17-FY19)

Chiffre d'affaires	2017 Réalisé	2018 Réalisé	2019 Réalisé	Var FY19-17	% Var
Location WGH	82 766	96 578	103 697	20 931	25%
Location salle de réunion	2 470	15 197	20 846	18 376	> 100%
Loyers résidents	65 267	85 909	99 515	34 248	52%
Ventes Billeteries	24 594	15 136	35 475	10 881	44%
Prestations et coproductions	52 845	35 127	84 287	31 442	59%
Locations, parking, stockage	24 260	18 595	24 848	588	2%
Divers	14 125	11 784	3 932	-10 193	-71%
Total chiffre d'affaires	266 327	278 326	372 600	106 273	39%

Le CA apparait limité en comparaison des produits totaux et dépendants des revenus de locations

Chiffre d'affaires

- Le chiffre d'affaires est en hausse sur l'ensemble des postes.
- Sur 2019, la location WGH représente 28% du CA avec 103K€ de revenus. Ensuite les loyers résidents représentent 100K€ (27% du CA) et les prestations et coproductions 84K€ (22,5% du CA)
- Au total les revenus de location représentent 249k€ (67% du CA)

Source TCRM-Blida: Comptes annuels 2017 à 2019

(En euros)	2017 Réalisé	2018 Réalisé	2019 Réalisé	2020 Réalisé
Ratio Chiffre d'affaire/Total produits	25%	23%	25%	17%

49% des subventions portées par la Ville de Metz et la métropole de Metz

Décomposition des subventions de l'association (FY17-FY19)

Subvention de fonctionnement	2017	2018	2019	Var FY19-17	% Var
Ville de Metz	350 000	333 000	300 000	-50 000	-14%
Metz Métropole	68 000	150 000	170 000	102 000	150%
RGE - Incubateur	45 000	133 000	163 682	118 682	264%
RGE - Culture		45 000	45 000	45 000	
RGE - Fabrique de l'ESS			16 500	16 500	
Etat - DRAC Lorraine	57 500	50 000	50 000	-7 500	-13%
Interreg - PN + NN	70 000	100 000	47 497	-22 503	-32%
Appels à projets	23 000		19 420	-3 580	-16%
FEDER - Incubateur			141 769	141 769	
Total des subventions	613 500	811 000	953 868	340 368	55%

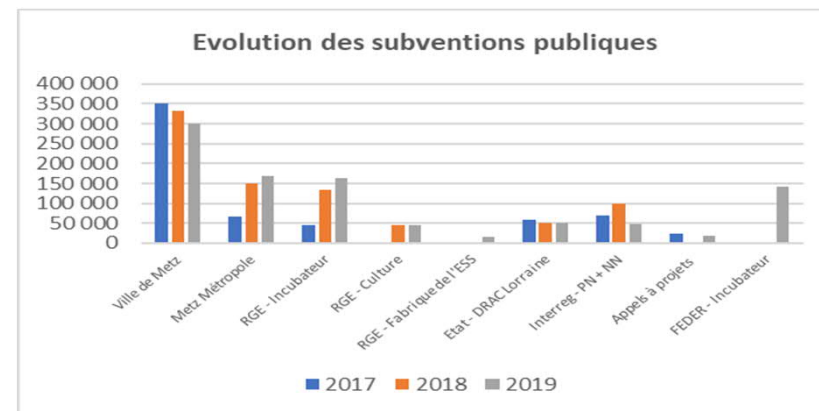
Ratio Subventions/Total produits

Part importante des subventions temporaires (hors ville et Métropole) 484K€ soit 51%

Source TCRM-Blida: Comptes annuels 2017 à 2019

Subventions

- Malgré une baisse de la subvention de 350k€ en 2017 à 300k€ en 2019, la ville de Metz reste le premier contributeur (31% des subventions). Metz Métropole est le second contributeur avec 170K€ en 2019.



Analyse financière rétrospective

Situation bilancielle

	Compte de résultat				Situation bilancielle		Trésorerie	
Analyse du bilan Dec17-Dec19								
(K€)	2017	2018	2019	2020	Var	Var		
	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	FY17-19	FY19-20		
Immobilisations incorporelles	-	-	-	5 165	-	5 165		
Immobilisations corporelles	159 788	188 460	225 817	288 149	66 029	62 332		
Immobilisations financières	600	600	600	19 018	-	18 418		
Créances clients	111 799	146 685	96 873	43 100	(14 926)	(53 772)		
Autres créances	214 410	361 522	327 558	353 816	113 149	26 258		
Disponibilités	780	1 528	58 005	196 353	57 225	138 348		
Compte de régularisation - Actif	-	-	6 384	7 604	6 384	1 220		
Total Actif	487 377	698 795	715 237	913 204	227 860	197 968		
Capitaux propres	232 467	262 919	343 596	439 342	111 129	95 746		
Dettes financières	(69 362)	(17 678)	(49 930)	145 203	19 432	195 133		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	259 209	415 400	162 329	123 267	(96 880)	(39 062)		
Dettes fiscales et sociales	65 062	33 289	102 441	59 420	37 379	(43 022)		
Autres dettes	-	4 865	152 634	111 272	152 634	(41 361)		
Compte de régularisation Passif	-	-	4 167	34 700	4 167	30 533		
Total Passif	487 377	698 795	715 237	913 204	227 860	197 968		

Evolution N vs N-1

43% 2% 28%

Source TCRM-Blida: Comptes annuels 2017 à 2020

KPI

Capitaux propres/Total du passif	48%	38%	48%	48%
Ratio de couverture de l'actif immobilisé	33%	35%	41%	64%

Actif immobilisé

- Les immobilisations sont financées intégralement par les subventions reçues par l'association.
- Les immobilisations corporelles de l'association sont relatives principalement aux installations et aménagements du site et the POOL. L'augmentation du poste entre la période 2017 à 2019 de 66 K€ est relative aux investissements entrepris dans le cadre des agencements et des ménagements liés à la création de l'incubateur THE POOL.
- Les immobilisations financières font références à des titres immobilisés) hauteur de 600 K€. La hausse du poste en 2020 est expliquée par des cautions pour 18 418 K€

Créances : Clients/Autres créances

- Au 31 décembre 2019, le solde du compte des créances clients est de 97 K€ poursuivant une tendance baissière grâce au suivi régulier des balances âgées des tiers, mené par le cabinet externe KPMG
- Le poste des autres créances s'élève à 327 K€, et se concerne les subventions publiques non encore encaissées à fin décembre 2019

Capitaux propres

- En 2019, les fonds propres associatifs sont composés :
 - des subventions d'investissement de la ville de Metz à hauteur de 246 K€
 - des subventions d'investissement de partenaires bancaires dont la Caisse d'épargne (CELCA) et Banque Populaire (BPALC) pour un total de 120 K€

Dettes : Dettes fournisseurs/Autres

- Au 31 décembre 2019, les dettes de l'association se répartissent entre :
 - des dettes fournisseurs à hauteur de 162 K€ en baisse de 97K€ soit de 37% sur la période analysée, grâce au suivi régulier mis en place par le cabinet externe KMPG en 2019 de la situation des balances âgées fournisseurs
 - une dette financière de 55 K€ auprès de la caisse d'épargne
 - des créances cédées DAILLY en raison de 151 K€ adossée à des subventions européennes INTERREG suite des difficultés de trésorerie

L'augmentation du poste des dettes est expliquée par un effet combiné entre la baisse des dettes fournisseurs et la créance DAILLY cédée

Analyse financière rétrospective

Analyse de la trésorerie

Compte de résultat	Situation bilancielle	Trésorerie
--------------------	-----------------------	------------

Analyse de la trésorerie Dec17-Dec19

(K€)	2017	2018	2019	2020
Fonds de roulement				
Report à nouveau	31 119	69 595	89 015	120 780
Résultat de l'exercice	38 476	19 419	31 765	32 803
Subventions d'investissement	162 873	173 904	222 816	285 759
Total Fonds associatifs (A)	232 468	262 918	343 596	439 342
Total Actif immobilisé (B)	160 388	189 059	226 417	312 331
Fonds de roulement (A) - (B)	72 080	73 859	117 179	127 011

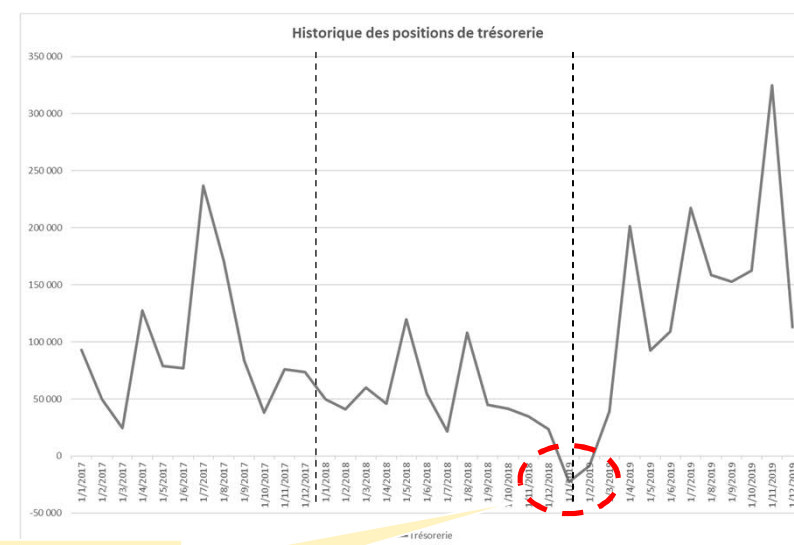
Besoin en fonds de roulement				
Dettes fournisseurs	71 550	308 942	103 452	116 347
Fournisseurs non parvenues	187 659	106 458	58 877	6 920
Dettes fiscales et sociales	74 349	74 167	107 006	158 929
Dettes diverses (caution, prod constatés d'avance)	4 020	9 371	157 434	114 632
Total dettes à court terme (C)	337 578	498 938	426 769	396 829
Clients	33 479	45 824	88 183	39 452
Clients - Factures à établir (Loyers résidents facturés par la SAEML)	78 320	100 861	2 305	3 648
Etat - TVA	49 120	83 903	54 942	17 546
Produits à recevoir (subventions)	174 576	318 497	285 782	266 840
Total actif circulant (D)	335 495	549 085	431 212	327 486
Besoin en fonds de roulement (D) - (C)	-2 083	50 147	4 443	-69 342

Trésorerie (FRN - BFR)	74 163	23 712	112 736	196 353
-------------------------------	---------------	---------------	----------------	----------------

Source TCRM-Blida: Comptes annuels 2017 à 2020

Trésorerie

- Les fonds associatifs (report à nouveau, résultat et subvention d'investissement) sont positifs et progressent entre la période 2017 à 2019
- Au 31 décembre 2019, le fonds de roulement couvre les besoins en fonds de roulement. L'association a une trésorerie positive.
- Les échanges avec le personnel de l'association ont fait apparaître que le mode de financement de l'association peut générer des décalages infra-annuels entre les dépenses et les subventions reçues: En fonction de l'agenda politique l'acompte des subventions peut arriver plus ou moins tôt au cours du premier trimestre et le solde au cours du second semestre.
- En situation de crise sanitaire, avec une tension sur les ressources propres, le besoin de trésorerie à certaines périodes de l'année pourrait être encore plus important



Trésorerie négative en début d'année 2019

3.3 Premiers éléments d'évaluation de la politique publique

Synthèse de l'analyse (1/2)

A la suite de l'analyse des activités actuellement assurées par l'association TCRM-BLIDA, il existe une **difficulté à identifier de manière précise les actions pouvant se rattacher à chacune des missions initialement prévues dans les statuts de l'association**. En effet, la formulation actuelle des missions ne permet pas d'identifier des périmètres mutuellement exclusifs facilitant ainsi l'attribution de chaque action ou activité portée par l'association à une ou plusieurs missions.

Par ailleurs, **l'absence d'objectifs stratégiques et d'une feuille de route propre à l'établissement et alignée sur ces missions limite la portée de l'analyse conduite**. En effet, hormis les projections en lien avec les travaux, il n'existe pas de cibles pluriannuelles fixées par indicateur d'activité de l'association. L'absence de déclinaison opérationnelle des objectifs stratégiques doit en ce sens représenter une priorité afin de renforcer la capacité d'évaluation et de suivi de l'effectivité des actions de l'association. De plus, la mise à jour des cibles et des objectifs initialement prévus en intégrant la réalisation de travaux fait défaut. Il semble nécessaire de redéfinir une nouvelle trajectoire pour chacun de ces indicateurs opérationnel afin de tenir compte des reports et le cas échéant de l'absence de travaux.

L'analyse de l'effectivité des actions de l'association relativement à chacune de ces 7 missions démontre que :

- **L'animation du site et le développement du site représente l'essentiel des activités de l'association**. De nombreuses activités sont menées en ce sens et les indicateurs associés à celles-ci montrent clairement une tendance à la hausse de ces activités. Néanmoins, le niveau de réalisation est en dessous des objectifs fixés initialement en prenant compte l'impact des travaux.
- **L'impact perçu des mesures prises par l'association pour accompagner et aider à développer l'ensemble des projets des résidents du site est très significatif** comme en témoigne le nombre de dispositifs existants et la tendance à la hausse des offres et de bénéficiaires.
- L'impact de l'association en lien avec la réalisation de la **mission 3 n'a pu être quantifié** en l'absence de données disponibles. Il est toutefois à noter que des initiatives telles que « Super Senior » ou MAKERSPACE sont relativement récentes et disposent donc d'une marge de progression importante.
- **L'imbrication des actions de l'association dans les dispositifs culturels et numériques du territoire ainsi que son ouverture aux acteurs de celui- reste en large partie perfectible**. Les objectifs en matière de participation du public aux événements organisés tels que prévus avant le report des travaux n'ont pas été atteints. Les activités liées aux événements privés et ouverts aux acteurs privés du territoire semblent cependant être plus développés.

Synthèse de l'analyse (2/2)

Le **dispositif d'accompagnement et d'aide à la structuration et à la professionnalisation des porteurs de projet proposé par l'association est étoffé** et couvre l'ensemble des secteurs d'activités que lesquels elle opère. De nouveaux dispositifs ont vu le jour (MIDO, ESS WE CAN) et se sont ajoutés à d'autres dispositifs qui ont connu une augmentation de leur activité d'accompagnement des porteurs de projet (Fluxus, THE POOL)

Enfin, dans le cas des missions 6 et 7, aucun indicateur en lien avec les activités qui permettent à l'association de remplir ces missions n'a pu être identifié. L'effectivité de ces missions est questionnée. En effet, la nature des relations entre l'association et LORnTECH semble avoir évolué depuis 2015 et se limite désormais à des échanges en vue de coordonner les actions des deux entités. En ce sens, se pose la question de la mise à jour statutaire des missions et objectifs de l'association.

Cette présentation a été établie sur la base des besoins et informations que vous nous avez communiqués, par référence à votre contexte et en fonction de l'environnement juridique et économique actuel.

Les conclusions, qui y sont énoncées, sont élaborées à partir de nos méthodes, processus, techniques et savoir faire. De ce fait, elles sont, ainsi que le support, notre propriété. La décision de mettre en œuvre ou non ces conclusions, ainsi que les modalités de mise en œuvre relèvent de votre seule responsabilité.

Cette présentation, réservée à votre seul usage interne, tant dans sa forme que son contenu, est confidentielle. Elle ne peut être divulguée à des tiers qu'avec notre accord ; cependant, EY autorise expressément la communication, à toute personne, des conseils relevant du domaine fiscal détaillés dans cette présentation ; étant précisé qu'en tout état de cause nous n'assumons aucune responsabilité vis-à-vis des tiers.

Cette présentation est émise en application du contrat convenu entre nous.

EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2021 EY & Associés.

Tous droits réservés.

Crédits photo : EY, Fotolia

ey.com/fr