

Metz, le 21 mai 2021

COMMUNIQUE

BLIDA : un projet flou et en péril, redéfini et relancé

Conformément aux orientations fixées par le Président de Metz Métropole et après cinq ans d'existence, l'Association TCRM-BLIDA a fait l'objet d'une évaluation qui a porté à la fois sur ses aspects organisationnels mais aussi financiers.

En synthèse, l'audit confirme un manque de vision stratégique de l'Association, une gouvernance non satisfaisante, un modèle économique non pérenne et peu piloté, ainsi que des modalités de gestion faisant apparaître un besoin de professionnalisation.

Cette évaluation a permis d'alimenter la réflexion sur les enjeux et le positionnement de l'Association dans le projet BLIDA, et plus largement de définir les orientations stratégiques du site pour les années à venir.

Contexte général

Né en 2017, le projet de réhabilitation du site BLIDA souffre d'un problème de lisibilité organisationnelle et économique, de nature à susciter des interrogations sur l'identité du site, sa pertinence et sa pérennité.

- D'un côté, ce qui était présenté comme un tiers lieu rassemblant de jeunes entrepreneurs dans les secteurs des industries créatives et culturelles, du numérique et de l'économie sociale et solidaire **ne semble pas proposer un parcours d'accompagnement clair et inscrit dans le temps**. Certains résidents sont présents depuis 2014, certains exercent une activité économique déjà mature ; d'autres n'y trouvent de motivation que de disposer d'un local à loyer modéré.
- De l'autre, **l'inflation budgétaire semble caractériser le projet** : un budget de travaux qui passe de 8 M€ à plus de 12 M€, une augmentation régulière de la part de subventions publiques dans le budget de l'Association qui anime le lieu.

Le projet de réhabilitation du site BLIDA reposait sur deux fondements :

- D'un côté, un budget de l'ordre de 12 à 13 M€, dont 9 M€ sous forme d'emprunt, était porté par la SEM Metz Techno'Pôles pour mener à bien le programme de travaux ;
- De l'autre, l'Association TCRM-BLIDA, animatrice du lieu, était la pierre angulaire du modèle économique, avec un loyer annuel de l'ordre de 600 000 € par an après les travaux, contre 400 000 € avant, le tout garanti par la Métropole par une clause de substitution dans le bail.

Analyser et comprendre

Afin d'y voir clair, une consultation publique relative à un audit organisationnel et financier de l'Association TCRM-BLIDA a été lancée fin décembre 2020. Le cabinet *EY* a été retenu pour mener cet audit du 1^{er} au 28 février 2021.

Ses conclusions sont sans équivoque et confirment les intuitions :

- L'Association est **trop dépendante** des finances publiques, qui représentent par exemple 63% des produits en 2019 (*pages 11 et 33*) ;
- Elle porte un **modèle économique déficitaire et non viable**, notamment la sous-location qui est déficitaire de 70k€ en 2018 et 151 k€ en 2019 (*pages 17 et 33*) ;
- La contribution de l'Association dans l'accompagnement des résidents du site est **illisible** : le taux de prise en charge sur les loyers peut varier de 0% à 65% sans aucune explication rationnelle (*page 35*) ;
- Par ailleurs, cet accompagnement sous forme de conseil ou de mise en relation avec l'environnement de développement des projets est souvent **non formalisé** (*page 37*) ;
- Les **règles du jeu ne sont pas suffisamment affirmées** vis-à-vis des résidents, dont certains continuent à bénéficier de loyers très bas alors qu'ils sont présents sur le site depuis plus de six années (*page 38*) ;
- L'année 2020 a montré **une incapacité à s'adapter** : le résultat opérationnel ne sera positif que grâce à un taux de subventions publiques record de 71% (*page 60*) ;
- L'association est en **fragilité sur les aspects organisationnels et sur le pilotage** : le niveau de formalisation est faible sur l'ensemble des procédures internes malgré les recommandations déjà formulées fin 2019, avec un impact majeur sur la gestion de la trésorerie (*page 46*) ;
- L'Association ne porte pas une stratégie affirmée : son action est perçue de manière très disparate, ce qui nuit à l'identité du site (*page 44*) ;

- Il **manque une grille tarifaire formalisée** et validée par les deux parties prenantes (SEM et Association), garantissant une utilisation claire et équitable des deniers publics (*page 42*)

L'évaluation a été poursuivie en interne pour analyser la situation financière prévisionnelle de l'Association. Trois faits saillants sont à mettre en évidence :

1. Des équilibres financiers sains jusque 2019 mais avec des **difficultés de gestion de trésorerie** (*page 65*)

Entre 2016 et 2019, l'Association TCRM-BLIDA a généré des bénéfices réguliers, grâce notamment aux diverses subventions, et la situation budgétaire de l'association était considérée comme saine. A titre d'exemple, en 2019, ses revenus (1 503 K€) proviennent des subventions (63%), du chiffre d'affaires des locations et événementiels (25%) et du sponsoring (10%). Les frais de personnel représentent 40% des dépenses.

L'Association était déjà confrontée, toutefois, à des difficultés de trésorerie. En effet, son mode de financement (63% collectivités et fonds européens) génère structurellement des décalages entre les dépenses et les aides perçues, et elle ne dispose pas des fonds propres nécessaires pour compenser cet effet. Par ailleurs, elle n'avait pas mis en place l'organisation nécessaire pour encaisser les créances clients et partenaires à la date d'échéance. Elle compensait ses difficultés d'encaissement par des encours excessifs chez ses fournisseurs et par la mise à disposition d'une ligne de trésorerie bancaire. A la suite de la mission d'assistance de la Métropole/Ville de Metz fin 2019, un important travail sur l'encaissement et la facturation avait été réalisé.

2. Une **alerte** donnée fin 2019 sur la soutenabilité du modèle économique (*pages 67 et s.*)

A partir de 2020, et dans ce qui devait être à la suite des travaux sur le site BLIIDA, il était prévu que l'Association voie ses charges et loyers fortement augmenter (de 226k€HT/an en 2018 à 421k€HT en 2021 puis 600k€HT en 2022). Par ailleurs, les frais de personnel augmentaient au fur et à mesure pour assurer la gestion du site. Or les travaux envisagés sur le site n'engendraient pas de locaux supplémentaires pour l'Association, aussi le nombre de résidents potentiels restait stable. Les hypothèses de croissance de chiffre d'affaires de l'Association (notamment doublement des loyers) reposaient donc sur un fort turnover des résidents et, à cette occasion, une augmentation des refacturations de loyer.

En 2019, les prévisions de budget 2020 affichaient initialement un déficit de -43k€ et celles du budget 2022, un déficit de -207k€ avec des hypothèses de chiffre d'affaires à conforter et des subventions à valider par les organismes concernés.

A partir de ces hypothèses, il était clair que les déficits successifs mettaient en péril l'Association.

3. La gestion de l'année 2020 : des **faiblesses structurelles aggravées par la crise sanitaire** (pages 43 et s.)

Malheureusement, la crise sanitaire a également mis à mal toute la partie événementielle portée par l'Association, et les recettes y afférentes.

De ce fait, en 2020, les recettes de l'Association (1 403 K€) sont en retrait par rapport à celles de l'exercice précédent (1 503 K€ hors résultat exceptionnel). Dans le détail, le chiffre d'affaires de l'activité de location enregistre une nette diminution (139 K€ en 2020 contre près de 250 K€ en 2019), de même que le produit des divers partenariats (- 29 K€). Ces baisses sont en partie compensées par la progression des subventions allouées à l'Association (+ 85 K€ entre 2019 et 2020). Cette hausse des subventions revêt un caractère ponctuel, lié notamment au décalage temporel entre la conduite de certains projets et le versement des financements européens auxquels ces derniers ouvrent droit.

En ce qui concerne les dépenses de 2020, les charges de fonctionnement fléchissent également (environ - 100 K€ entre 2019 et 2020) compte tenu du fort ralentissement de l'activité de l'Association. Les dépenses de personnel représentent 39 % des dépenses de l'exercice, niveau comparable à celui de 2019 (41 %). Cette apparente stabilité des dépenses de personnel masque en réalité une hausse des charges liées aux permanents chargés (+ 34 K€ hors effectifs The Pool), atténuée, dans le contexte de la crise sanitaire, par le recours à l'activité partielle ainsi que par des mesures d'exonération de charges sociales.

En définitive, grâce au dynamisme des subventions versées - notamment européennes - et aux mesures de soutien à la masse salariale mises en place dans le cadre de la crise sanitaire, l'Association affiche en 2020 un résultat excédentaire de 36 K€. Ce résultat n'est ainsi pas représentatif du fonctionnement de l'Association dans un contexte « normal » et ne traduit en aucun cas sa capacité à faire vivre son projet associatif.

Ces résultats d'analyse conduisent à prendre en compte de nouvelles hypothèses qui redéfinissent les contours de l'activité de l'Association :

- Pour mémoire, Il est rappelé que l'incubateur **THE POOL**, dédié aux start-up innovantes **n'est plus dans le périmètre de l'Association** TCRM-BLIDA depuis le 1^{er} janvier 2021, puisqu'il est devenu un établissement autonome du réseau des incubateurs régionaux d'excellence Quest ;
- **L'association ne porte plus de baux de sous-location**, mais oriente son activité sur **l'animation** (programmation événementielle construite à partir de privatisations de l'espace ERP ou d'organisation d'événements coproduits) et sur la valorisation d'un centre de ressources (sur la base du MIDO actuel) accessible sur abonnement par des tiers ;

- Un **modèle économique de privatisation de l'espace ERP** (et d'autres espaces annexes) totalement lisible, concerté avec la SEM et garant des équilibres économiques ;
- Une **limitation des subventions publiques** pour écarter le risque de transparence, couplée à une redéfinition de l'objet social et de sa gouvernance ;
- Un **réajustement des ressources humaines** pour repartir d'un effectif de 6 ETP en 2022, contre 10 au 1^{er} janvier 2021 et 8 au 31 décembre 2021 ;
- Un **loyer payé à la SEM limité** aux espaces que l'association occupe pour son compte de façon permanente (environ 300 m²) ou ponctuelle (pour les événements notamment) ;
- Une variable d'ajustement du résultat opérationnel par le montant de la subvention de la Ville de Metz, tout en restant sous la barre des 50 % dans tous les cas.

Cependant, malgré ces actions fortes, **l'équilibre économique restera fragile mais l'ensemble constitue le socle de base cohérent**, caractérisé par un budget autour de 700 k€ en 2022, contre 1.4 M€ en 2020, mais garant de la lisibilité du site BLIDA et des équilibres économiques futurs.

Ces constats auront un **impact majeur sur l'objet social de l'Association**, qui sera recentré sur la fonction d'animation du site, au travers d'un programme événementiel adapté à toutes les thématiques du site et d'outils d'accompagnement pertinents au service des résidents de la filière "industries créatives et culturelles".

Un nouveau cadre pour le projet

La relance du projet BLIDA passe par la mise en avant de six affirmations essentielles au développement du territoire, au service de son attractivité et de son rayonnement :

1. BLIDA est un **centre de ressources partagées ouvert aux créateurs** des secteurs des filières du numérique, des industries culturelles et créatives (ICC) et de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui viennent construire ou expérimenter leurs projets dans un environnement propice à leur épanouissement ;
2. Le projet BLIDA est **recentré sur le contenu** et **optimise les finances publiques** en mettant en œuvre une **dynamique publique / privée** élargie, garante d'un modèle économique pérenne ;
3. La lisibilité du site sera clairement affichée par la mise en œuvre de **règles claires et équitables** sur la durée de résidence, les dispositifs d'accompagnement et une politique tarifaire adaptée ;

4. L'intégration urbaine du site reposera sur **la mise en réseau des lieux d'innovation** : Blida / Frescaty (circuits courts) / Quartier des Allemands (Artisans d'art) / Technopole (Numérique & Innovation) / Cloître des Récollets (écologie) ;
5. BLIDA est un **lieu de réflexion ouvert aux citoyens et aux talents de toute origine**, pour les inciter à découvrir et à comprendre les transitions du monde, qu'elles soient dans le domaine social, entrepreneurial, alimentaire, sociétal, énergétique ou écologique ;
6. BLIDA doit rester un **lieu en perpétuelle mutation** : on peut imaginer sur les friches restantes un hub logistique permettant la livraison au centre-ville en mode doux.

Orientations

Les contours du projet traduisent les nouvelles orientations :

- Pour les **industries culturelles et créatives (ICC)**, le site pourrait accueillir une plateforme ouverte et partagée, BLID'ART, en lien avec d'autres acteurs publics (ESAL, Opéra-Théâtre par exemple) et privés (troupes de théâtre) au service des métiers d'art (prototypage d'entreprises, constructions de décors, répétition de spectacles...). Cette plateforme sera accessible aux professionnels et aux particuliers qui viendront utiliser des machines de production moyennant un abonnement mensuel ou un forfait ponctuel, ce qui créera un modèle économique vertueux.
- Une partie du site (les anciens abattoirs) serait vendue à un acteur privé qui pourra y porter un programme de travaux et y développer un ensemble d'outils d'accompagnement sur la filière **ESS (économie sociale et solidaire)**, destinés à des projets émergents.
- THE POOL, incubateur régional d'excellence dédié aux **start-up innovantes** du réseau Quest, financé par Metz Métropole, la Région Grand Est et le FEDER, constituera la porte d'entrée pour les projets à fort potentiel, qu'ils émanent des usages numériques, des objets connectés ou de processus industriels en lien avec la transition écologique. L'incubateur développera ses interactions avec le Technopole et notamment les écoles d'ingénieurs ;
- Une partie significative (4000 m² environ) pourrait être affectée au SDIS, sans nuire au fonctionnement du site et de ses résidents.
- Enfin, les friches restantes sous la Grande Halle pourrait constituer une **zone logistique** en lien avec des initiatives existantes, comme le drive fermier ouvert il y six mois sur le site ou la plateforme de e-commerce de Metz Métropole lancée fin avril (jacheteametzmetropole.fr).

L'implication du secteur privé est un marqueur fort du nouveau projet pour BLIDA et contribue à l'émergence d'un **modèle économique pérenne** et d'une identité lisible.

Cette réaffirmation de l'identité du site BLIDA, autour des ICC, de l'ESS, du numérique (sans oublier les médias, qu'ils soient traditionnels ou en ligne) passe aussi par une **nouvelle répartition des rôles entre la SEM Metz Techno'Pôles et l'Association TCRM-BLIDA**. Dans ce contexte, la SEM sera l'unique bailleur pour tous les résidents dès le 1^{er} juin 2021, ce qui recentrera l'action de l'association sur l'animation du site afin de porter un programme événementiel à destination des professionnels et du grand public sur toutes les thématiques présentes. Une convention de partenariat entre le propriétaire du site et son animateur principal sera prochainement établie afin de garantir une conduite efficace du projet de développement de BLIDA dans un contexte de plus grande lisibilité de l'action complémentaire des deux protagonistes.

Cette réaffirmation du projet BLIDA passe par la mise en œuvre d'un **Comité de Pilotage** dédié au projet. Par ailleurs, le calendrier prévisionnel suivant sera mis en œuvre :

TRAVAUX (Sous maîtrise d'ouvrage SEM Techno'Pôles)

- Mai 2021 : lancement de la rédaction du programme en vue des travaux
- Septembre 2021 : lancement de la consultation
- Janvier 2022 : choix du prestataire
- Début 2023 : fin de la phase de travaux

REPARTITION DES ROLES ENTRE SEM ET ASSOCIATION

- 1^{er} juin 2021 : reprise des baux par la SEM
- 30 juin 2021 : définition des règles du jeu pour les résidents
- 15 juillet 2021 : signature d'une convention entre la SEM et l'Association

ASSOCIATION TCRM-BLIDA

- Fin juin 2021 : Conseil d'Administration : comptes 2020, budget 2021, nouvelles orientations
- Septembre 2021 : nouvelle gouvernance

www.metzmetropole.fr

www.facebook.com/MetzMetropole - [www.twitter.com/MetzMetropole](https://twitter.com/MetzMetropole)

www.instagram.com/metzmetropole - <https://www.linkedin.com/company/metz-metropole>

Contact Presse : Céline VINCENT - 03 57 88 39 14 - 06 20 90 99 80 - cvincent@metzmetropole.fr