

BILAN D'ACTIVITÉS - le WIP & Co

01/09/2019 - 31/08/2020

Le bilan d'activités de la SCIC est construit sur le rythme de la saison d'exploitation, c'est-à-dire de septembre à août, puisque notre programmation, mais aussi une bonne partie des projets avec nos partenaires, se construisent sur ce rythme.

Le premier bilan d'activités de la SCIC n'était pas révélateur de nos capacités, puisqu'il ne comportait que des investissements et des charges, liés à la préparation de l'exploitation de la Grande Halle.

Ce 2e bilan d'activités est marqué par de grands chamboulements, réussites et épreuves traversées ensemble.

2019/2020 est une année d'apprentissage, pour intégrer le fonctionnement d'un bâtiment, avec encore des désordres liés à son achèvement, pour comprendre comment doit se structurer a minima une équipe pour faire avancer l'ensemble des projets du Wip, et commencer à maîtriser ce qu'on peut et ne pas faire. Cette année nous a permis de confirmer une bonne partie du potentiel du projet et le réalisme de notre modèle économique.

2020-2021 sera certainement encore une année de transition. Nous continuons de structurer la SCIC pour faire face aux développements multiples des projets menés ou à imaginer. Cela prend du temps, cela passe par des erreurs, par des tests, par des opportunités imprévues. C'est toujours un chantier, mais ces remises en question sont nécessaires pour être plus pertinent-e-s dans nos propositions, dans notre modèle économique, et dans notre fonctionnement.

D'un point de vue coopératif, l'énorme mobilisation des sociétaires et des bénévoles de l'association pour faire aboutir notre projet commun - la réhabilitation de la Grande Halle et la mise en oeuvre d'un projet porteur de transitions- a été couronnée de succès: la Grande Halle a ouverte, bientôt 10 emplois sont créés, et ce projet fait figure d'exemple auprès de bon nombre de territoires. De nouveaux chemins sont certainement à explorer pour faire face aux changements qu'entraînent ces aboutissements dans le fonctionnement de la vie coopérative, et pour nous mobiliser ensemble vers des suites à donner à cette première grande étape. 2019/2020 est une année où de nombreuses questions ont pu être soulevées face à la réalité du terrain, 2020/2021 va nous permettre de les analyser, de les traiter et de prendre du recul, pour se laisser aussi le temps de voir comment nos projets avancent.

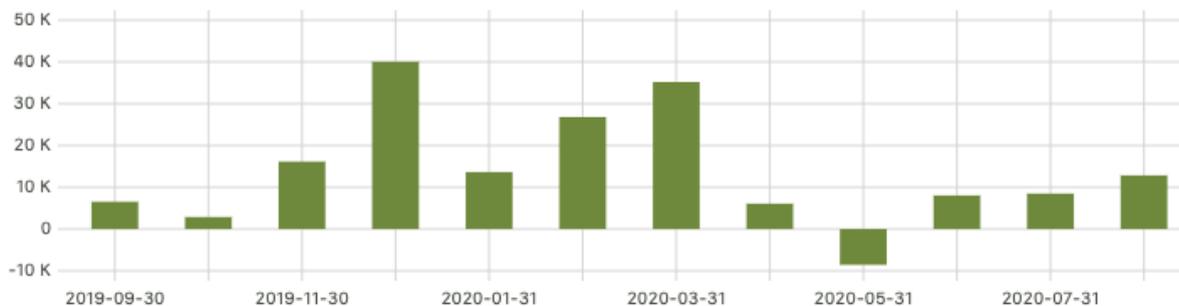
Nous avons acquis une forte notoriété et expérience par la façon dont nous avons construit le projet de Tiers-Lieu, reste maintenant à les consolider dans notre façon de le gérer et de continuer à le développer. nous sommes toujours en chemin !

1. Rapport financier

Nous attirons votre attention sur le fait que nous intégrons à ce bilan d'activités des éléments financiers qui ne sont pas issus de notre bilan ni de notre compte de résultats puisque ces derniers ne sont pas encore arrêtés. Ces éléments sortent de nos outils de suivi financier internes ainsi que de notre outil de facturation. Même si ces chiffres sont susceptibles de manquer de précision, les ordres de grandeur et de comparaison sont réalistes.

a. Chiffre d'affaires

Chiffres d'affaires facturé (HT)



Le chiffre d'affaires de l'exercice s'élève à 130 315,00 €.

Le graphique ci-dessus ventile mois par mois la réalisation de ce chiffre d'affaires. Quelques éléments d'explications :

- Les 40 000€ de décembre ne sont pas représentatifs de l'activité économique réelle car ils sont notamment dus à une vente exceptionnelle de matériel ;
- On note une progression constante d'octobre 2019 à mars 2020 ;
- Le chiffre d'affaires s'écroule de mars à août 2020 compte tenu de la fermeture réglementaire, du déconfinement contraint et de l'été ;
- Le chiffre d'affaires négatif de mai 2020 est dû aux remboursements réalisés (davantage de factures d'avoirs ont été générées que de factures de ventes)

b. Indicateurs financiers et objectifs

Le tableau ci-dessous est un aperçu des soldes intermédiaires de gestion sur l'exercice passé et sur l'exercice à venir pour comparaison.

On constate que l'excédent brut d'exploitation (EBE) de l'exercice de l'exercice 2019/2020 est négatif (-38916,00€). Cela signifie que l'activité économique courante n'a pas permis de couvrir les charges de fonctionnement courantes de l'entreprise. L'objectif du prochain

exercice est de dégager un EBE positif, qui signifiera que charges financières et dotations aux amortissements mise à part (entre autres), l'activité sera à l'équilibre.

D'un point de vue trésorerie, les déficits successifs subis mensuels suite à la crise du coronavirus ont pu être encaissés grâce aux emprunts contractés lors de la constitution de la SCIC et dont les fonds n'avaient pas été en intégralité utilisés pour de l'investissement. Ces derniers en seront donc diminués mais deux nouveaux prêts de 50 000€ chacun auprès de l'AD Normandie et de France Active permettent à l'entreprise de se refinancer.

Les projections de chiffres d'affaires sur l'exercice 2020/2021 semble ambitieuses compte tenu du chiffre d'affaire précédent mais elles sont basées sur les performances commerciales du mois de mars qui était un mois témoin en terme de réservation avec un chiffre d'affaires qui aurait dû s'élever au delà des 40 000€ ht. Par ailleurs, ce chiffre d'affaires prévisionnel n'est pas fonction d'un taux d'occupation de 100% mais plutôt de 70/80% sur les mois que nous prévoyons les plus réussis (mars à juin 2021). Cette prévision de chiffre d'affaires semble donc réaliste et prendre en compte les capacités réelles de la Grande Halle dont nous avons pu comprendre les spécificités.

<u>Soldes intermédiaires de gestion simplifiés</u>	2019/2020	2020/2021
Chiffres d'affaires	130 315,00 €	335 386,15 €
Achats et charges de production	0,00 €	2 125,00 €
Marge brute	132 555,00 €	333 261,15 €
Charges externes	211 431,00 €	200 275,10 €
Valeur ajoutée (VA)	-78 876,00 €	132 986,05 €
Impôts et taxes	1 377,00 €	7 000,00 €
Subventions d'exploitation	154 500,00 €	111 880,78 €
Quote part subvention d'investissement		16 000,00 €
Charges de personnel	142 956,00 €	298 348,74 €
Excédent brut d'exploitation (EBE)	-68 709,00 €	-44 481,92 €
Dotations aux amortissements	54 142,00 €	56 778,02 €
Résultat d'exploitation (REx)	-123 727,00 €	-101 259,94 €
Charges financières	4 361,00 €	5 913,93 €
Résultat courant	-128 087,00 €	-107 173,87 €
Produits exceptionnels	29 444,00 €	0,00 €
Charges exceptionnelles	16 696,00 €	0,00 €
Résultat net	-115 338,00 €	-107 173,87 €

Par ailleurs, voici les mesures qui ont été prises pour protéger l'entreprise dans le cadre de la crise sanitaire :

- Sollicitation du fonds de solidarité chaque mois depuis mars 2020 / obtenu ;
- Demande d'exonération de charges patronales pour les entreprises des secteurs de la culture et de l'évènementiel / en cours ;
- Demande d'aide au paiement des charges sociales pour les entreprises des secteurs de la culture et de l'évènementiel / en cours ;
- Demande d'exonération du loyer auprès de Normandie Aménagement durant la période de fermeture réglementaire / en cours ;
- Financements auprès de France Active et de l'AD Normandie / obtenu ;

2. Rapport d'activités et de projets

2.1. L'activité locative

A. Synthèse

L'offre locative est constituée des locations des salles de réunions, des salles dites "polyvalentes (atelier et planches), des bureaux partagés (coworking), de l'évènementiel (la Grande Nef) et les sous-locations longue durée. Voici ci-dessous le bilan de l'exercice en nombre de location en et chiffre d'affaire généré, par activité et plus précisément par espace commercialisé.

Salles de réunions	Salle de réunion "Le Cocon" 15m2 - (n°3)	68	720,00 €
	Salle de réunion 18m2 (n°4)	19	955,00 €
	Salle de réunion 30m2 - (n°1)	42	8 650,00 €
	Salle de réunion 30m2 - (n°2)	13	3 340,00 €
	Sous total	142	13 665,00 €
Salles Polyvalentes	L'atelier 115m2	22	9 246,50 €
	Les Planches 115m2	33	8 161,67 €

	Les Planches 45m2	38	6 388,50 €
	Sous total	93	23 796,67 €
Coworking	Formule Bureau Fixe - Engagement 12 mois	33	15 300,00 €
	Formule Bureau Fixe - Engagement 6 mois	13	3 185,00 €
	Formule Bureau Mobile - Engagement 12 mois	47	7 275,00 €
	Formule Bureau Mobile - Engagement 3 mois	2	1 050,00 €
	Sous total	95	26 810,00 €
Evénementiel	Sécurité	20	10 681,50 €
	La Grande Nef	14	45 044,80 €
	La Grande Nef - Supplément 5h	9	6 750,00 €
	Autres prestations	28	8 617,00 €
	Sous total	71	71 093,30 €
Sous-location longue durée	Sous-location Atelier Ecole 404	7	8 750,00 €
	Sous-location Restaurant Le Spot	6	8 502,00 €
	Sous total	13	17 252,00 €
	Chiffre d'affaires avant avoirs		152 616,97 €
	Avoirs		-20 000,00 €

Les + :

- Les espaces plaisent, les utilisateurs s'y sentent bien et nous avons de bon retours quant à leur utilisation.
- La diversité des espaces permet de répondre à presque tous les besoins des entreprises : du simple bureau à la salle accueillant une assemblée générale en passant par la salle de réunion pour 5 personnes ;

Les - :

- Les locations des salles de réunion et de salles polyvalentes génèrent encore beaucoup de micro-gestion, les réservations en ligne étant encore trop anecdotiques, notamment à cause d'un parcours utilisateur manquant de fluidité.

- La location de la Grande Nef et de ses prestations associées pèsent trop lourd dans le chiffre d'affaire global (46%), compte tenu de la forte volatilité de cette activité et de son absence de récurrence pour un même client.

Les pistes d'amélioration :

B. Focus coworking

Nous portons une attention particulière à l'analyse de l'activité coworking puisqu'elle est un indicateur d'attractivité du lieu compte tenu de sa vocation à fédérer durablement une communauté autour du lieu et du projet. Les utilisateurs des bureaux partagés vivent au rythme du lieu, contribuent grandement à son ambiance et sont les premiers à sentir les bienfaits du lieu ainsi que ses lacunes. La bonne santé du coworking est donc capitale pour le bon fonctionnement du projet !

Les chiffres:

Nombre total de contrats signés: 32 (35 % de remplissage au plus haut, avant le confinement).

→ Durées d'engagement

- 3 contrats engagés sur 3 mois (fixes et mobiles)
- 4 contrats engagés sur 6 mois (fixes et mobiles)
- 27 contrats engagés sur 1 an (fixes et mobiles)

→ Types de contrats

- 20 contrats bureaux fixes
- 15 contrats bureaux mobiles
- 30 "Journée coworking" ont été vendues depuis le lancement de l'offre, en Juin 2020
- 19 ont été résiliés (avant date d'échéance de leurs contrats)
- Nombre de repas partagés à thèmes : 4
- Nombre de séances d'accompagnement pro collectif (Muriel) : 2
- Nombre de petits déjeuner/temps d'échanges "vivre ensemble" : 3

Point positif à noter : 2 personnes qui avaient pris un engagement sur 3 mois et 6 mois ont résigné pour 1 an

Profils: très diversifiés donc intéressants !

- **Micro-entrepreneurs** : graphiste, photographe, organisme de formation, coach en neurosciences, conseil éditorial, assainissement eaux, informatique et réseaux, import/export, personnalisation d'objets, architecte, webdesigner, coach en nutrition

- **Salariés détachés en télétravail** : ingénieurs dans le bâtiment, conseil relations médias, technicien fibre optique, RH, agence interim, bureau d'étude développement durable, opérateur de compétences (AFDAS).

Ce qui a marché:

- les séances individuelles d'accompagnement professionnel de Muriel
- l'ambiance agréable entre les coworkers avec des projets partagés, des repas collectifs
- les offres Spot
- Les journées "venez tester le coworking gratuitement "
- -le bouche à oreille pour commercialiser

Ce qui a moyennement marché :

- les temps d'échanges hebdomadaires et les séances d'intelligence collective: pas tous dispo en même temps
- le manque de fluidité du logiciel de suivi contrat (erp)
- la com' interne via l'espace de travail Slack

Ce qui n'a pas marché :

- la comm' autour du mois "sans engagement" (les gens comprennent (ou veulent comprendre ?) "gratuit"
- pas de plan de communication "large" pour commercialiser ces espaces.

Ce qui est "en cours" :

- des nouvelles offres coworking: journée/semaine
- un positionnement marketing et une démarche de commercialisation renforcée
- une amélioration des locaux, notamment pour le téléphone
- une réflexion sur les avantages à proposer à nos coworkers par rapport à aux autres services du tiers-lieu.

2.2. L'activité événementielle et la programmation culturelle

Les évènements organisés dans la Grande Nef sont de plusieurs catégories:

- événement pour des publics essentiellement professionnels et publics "captifs"
- événement convivial ouvert à toutes et tous
- évènement artistique (Cirque, Concert...)

Voici la liste de ce que nous avons pu accueillir cette année:

- 26 septembre 2019: dîner carrousel de la CCI
- 12 octobre: inauguration
- 4 novembre: lancement du mois de l'ESS, organisé par la CRESS
- 7 novembre: rencontres de l'emploi (mise à disposition Ville de Colombelles)

- 3 décembre: les assises de l'économie Circulaire, organisées par la Région et l'ADEME
- 19 décembre: inauguration de la micro-folie (mise à disposition ville de Colombelles)
- 24 janvier 2020: Sam'Wip
- 25 janvier: déjeuner des anciens (mise à disposition Ville de Colombelles)
- 3 au 7 février: Salon Point P
- 22 février: Sam'Wip
- 6 et 7 mars: Cirque FIQ (partenariat avec la Renaissance et Spring)
- ...
- 4 juin et 2 juillet: Super'Marché: marché co-organisé avec Normandie Equitable
- 7 août: accueil du tournage du clip de Fakear
- 12 et 19 août: accueil des spectacles d'art de la rue: Qui dirige le Monde et Loop.
- juillet et août: accueil de groupes et d'installations artistiques organisés par la Micro-Folie en partenariat avec la Villette et le réseau des musées nationaux.

Il était difficile de commercialiser la grande nef avant son ouverture. il fallait 6 mois pour que les organisateurs appréhendent le lieu, nous sollicitent pour des devis et enclenchent le processus de réservation. A partir du mois de mars 2020, nous avons un taux d'occupation de la Grande Nef optimum, nous permettant de commencer à combler les déficits des mois précédents et d'envisager sereinement une baisse d'activités attendue l'été du fait du ralentissement des événements d'entreprises. Voici à titre d'exemple ce qui était signé en mars 2020:

- 6 et 7 mars: spectacle de cirque, FIQ! avec le groupe acrobatique de Tanger, en partenariat avec la Renaissance, le festival Spring et Colombelles - pas de contrepartie financière
- 14 mars: Sam'Wip - pas de recette financière
- 21 mars: les dimanches électroniques, organisés par l'association étudiante de l'EM Normandie - recette du bar + location
- 24 mars: réception privée Keolis - location
- 26 mars: réception privée 3F immobilier - location
- 27 mars: réception privée Décathlon - location

La Grande Nef aurait généré 50% du chiffre d'affaires du mois de mars, soit 21 000 euros HT. Nous nous basons donc sur ce capacitaire et cet équilibre événementiel pour construire nos prévisionnels 2020/2021, en tenant compte d'une montée en charge progressive du fait du covid.

Les +:

- flexibilité de la grande nef et utilisation des autres espaces
- retour client de grande satisfaction sur l'accueil et le charme du lieu
- bon positionnement dans le prix

Les -:

- problème acoustique et thermique de la salle nécessitant des gros investissements en temps ou en matériel pour obtenir une qualité événementielle décente.

- complexité de gestion entre les deux structures association/SCIC d'un point de vue financier et Ressources Humaines (qui fait quoi, qui facture/paie quoi)
- problème du parking et de la signalétique du lieu
- pour certains clients: difficultés à comprendre que le lieu a une gestion privée et qu'il a donc un coût locatif.

Les pistes d'amélioration:

- créer des récurrences et avoir des formats clés en main
- être plus prescripteur d'évènements: ressources financières directes sans intermédiaires
- Bilan à réaliser des publics accueillis, impacts financiers, du temps passé, pour équilibrer les choix programmatiques entre ce qui est le plus "rentable" financièrement parlant, ce qui est le plus impactant et important pour nos publics, et ce qui est le plus constructifs avec les artistes et les utilisateurs.
- préparer les évènements en extérieur
- obtention d'un droit d'usage d'une parcelle non bitumée à proximité de la Grande Halle pour étendre le parking
- trouver une solution pour des demi-jauges.

2.3. Les projets expérimentaux

Deux grands projets ont été gagnés cette année par la SCIC lui permettant de démarrer de nouvelles activités en lien avec ses objectifs d'inclusion et de donner la parole à toutes et tous, dans une démarche de Tiers-Lieux.

Fabrique Numérique de Territoire:

- objectifs:
 1. Créer une offre de services mutualisée entre Tiers-Lieux (le Dôme, Tiers-Lieux Rive Droite, Le Café des Images, le Wip) pour faciliter la circulation des différents utilisateurs.
 2. mettre en place un médialab, constitué d'un dispositif fixe (studio radio, photo et montage vidéo) et d'un dispositif mobile pour documenter les pratiques et les projets des Tiers-Lieux, être un support d'apprentissage et d'acculturation ludique et culturel aux usages numériques et un support d'actions culturelles, être un outil au service des professionnels, utilisateurs ou partenaires des Tiers-Lieux, pour consolider leurs projets, communiquer, le documenter, l'améliorer.
 3. faciliter l'implantation de la Micro-Folie au sein de la Grande Halle
- dispositif: Appel à Manifestation d'intérêt portée par le secrétariat d'Etat au numérique et le ministère de la Cohésion des territoires
- budget global: 250 000 euros

- budget pour le Wip: 170 000 euros
- durée: Janvier 2020-Décembre 2022
- partenaires: le Dôme, le Café des Images, le Tiers-Lieux Rive Droite, La micro-folie de Colombelles

Territoires Partagés: 100% inclusion

- objectifs: tisser, parfois re-tisser, un lien de confiance entre des publics en position de rejet des institutions, de ce qu'elles représentent, avec une poignée d'acteurs de la société civile de l'insertion, de la formation et de l'entreprise, autour de 4 grandes étapes : REPÉRAGE, PRÉ-MOBILISATION, MOBILISATION, INSERTION. L'objectif est d'intégrer 500 personnes dans ce dispositif.
- dispositif: 100% inclusion, inscrit dans le plan d'investissement des compétences, porté par la Caisse des dépôts pour le ministère du travail
- budget global: 5,2 millions d'euros
- budget pour le Wip: 410 000 euros - dont 63 000 d'apports propres en "nature": valorisation de l'usage des locaux + temps passé de l'équipe de coordination.
- durée: Novembre 2020 - Octobre 2023
- partenaires: l'Association des Amis de Jean Bosco et le Dôme, comme co-porteurs du projet; l'E2C, le café des images, Cap'Sport, la cravate solidaire. de nombreux partenaires financiers, de recherche sont également impliqués (fondation FACE, Caisse d'épargne, l'IAE etc.)

Les +:

- visibilité nationale: les projets attirent les projets
- nouveaux partenaires et donc nouveaux réseaux (notamment insertion, emploi...)
- impact potentiel sur le territoire très fort
- prise en charge partielle des charges de fonctionnement (% dédié à l'administratif, à des loyers, à des investissements...)
- projets inscrits sur 3 ans: stabilité financière et perspectives assurées.
- Fabrique de territoire nous a permis de faire reconnaître une partie des activités de la SCIC comme étant des activités économiques d'intérêt général

Les -:

difficile à dire à ce stade, étant donné que les projets démarrent.

Les pistes d'amélioration:

- Aujourd'hui le portage de ces projets est assuré par la direction, à la fois dans la phase d'écriture, de construction des partenariats et des négociations financières. Enjeu de transmettre ce savoir-faire aux chargés de projets.
- Sur des projets à plusieurs millions d'euros, nous ne sommes aujourd'hui pas suffisamment structurés et solides pour pouvoir en assumer le leadership (et ce n'est pas grave): intérêt à bien en comprendre les mécanismes pour s'y préparer si des

opportunités se présentaient éventuellement. C'est particulièrement vrai sur les mécanismes budgétaires.

2.4. les activités de conseil et d'accompagnement des territoires sur Tiers-Lieux et urbanisme transitoire

Les missions de conseil qui se sont terminées en 2019 avaient été initiées par l'association, qui était alors la seule structure ayant des salariées. Depuis, la SCIC reprend ces activités. En 2019/2020, elle a été sollicitée par la SCET pour répondre à un appel d'offres à Epinay sur Seine, où nous avons terminé 2e; par l'agence d'architecture et d'urbanisme Richez et Associés pour assurer les missions d'urbanisme transitoire sur la presqu'île, mais le groupement n'a pas été retenu; par Encore Heureux pour les accompagner sur le projet de la Halle Poissons au Havre, mais dont le format de réponse n'est pas encore défini. Le Wip a été sollicité par la communauté d'agglomération de Lisieux pour l'implantation de plusieurs Tiers-Lieux sur son territoire, l'appel d'offre est en cours d'écriture, et nous répondrons conjointement avec la SCET.

De nombreuses collectivités nous sollicitent pour des visites qui peuvent déboucher sur des missions d'accompagnement et de conseil: Elbeuf, Evreux, Cabourg, Vire. C'est un axe stratégique de développement pour pérenniser le chiffre d'affaires du Wip.

Pour rappel, le Wip est membre du conseil national des Tiers-Lieux, administrateur de l'association France Tiers-Lieux, Tête de Réseau des Tiers-Lieux Normandie et a co-organisé avec la préfecture du Calvados en juillet 2020, une journée d'ateliers et de tables rondes sur les tiers-lieux.

2.5. Les autres activités

Pour permettre la réussite de tous ces projets et activités, des missions et fonctions essentielles sont mises en oeuvre par l'équipe: la qualité de l'accueil, les relations publiques, la communication, la structuration de nos procédures internes, l'amélioration des espaces extérieurs, la maintenance du bâtiment... Nous souhaitons les rendre plus visibles dans les bilans et les valoriser comme des projets à part entière. Un outil est en cours de construction pour faciliter le suivi et l'appropriation de ces missions par la gouvernance de la SCIC.

3. Ressources Humaines

3.1. Composition de l'équipe

Au 1er septembre 2019, la SCIC était constituée de 4 salariés:

- Laurène Badaire, embauchée en CDD puis en CDI au poste de responsable communication et événementiel

- Léa Gabrielle Suara-Martin, embauchée en CDI à 25h/semaine, au poste de chargée d'accueil et de médiation
- Jahmal Mellor, en CDI, sur le poste de responsable technique
- Hugo Simon en CDI au poste de directeur adjoint

Ophélie Deyrolle a été embauchée par la SCIC le 1er octobre 2019, au poste de directrice, après avoir occupé ce poste au sein de l'association. Il est possible au sein d'une SCIC, sous forme SAS, de remplir conjointement les fonctions de présidente et de directrice.

Au cours des premiers mois d'ouverture de la Grande Halle, et de la mise en place de l'équipe, nous avons constaté la très grande charge de travail de tous ces postes, la nécessité de redéfinir dans certains cas les fiches de poste ou d'aller chercher des compétences plus spécifiques. Laurène comme Jahmal n'avaient jusqu'alors, jamais eu ces niveaux de responsabilités et la direction a constaté leurs difficultés à prendre en main toutes les facettes de ces métiers, et sa propre difficulté à accompagner de façon personnalisée Laurène et Jahmal dans leurs fonctions. La direction, en accord avec le conseil coopératif, a proposé à Laurène et Jahmal des ruptures conventionnelles de leurs contrats qu'ils ont acceptées. Nous avons eu la grande tristesse d'apprendre le suicide de Jahmal le 24 mars 2020, pour des raisons que lui seul aurait pu peut-être nous expliquer. nous accompagnons sa famille dans ce deuil, humainement et matériellement par le contrat de prévoyance souscrit pour tous les salariés.

Des recrutements ont été réalisés et une réorganisation des fonctions est en cours, en partage avec l'équipe salariée de l'association:

Sébastien Canet a été embauché le 24 août 2020 au poste de directeur technique. nous sommes en recherche d'une solution pour lui adjoindre un apprenti pour notamment le soulager sur les questions d'intendance.

Marjorie Ballet a été embauchée le 31 août 2020 au poste de responsable communication et marketing. Ses missions sont donc essentiellement centrées sur ces deux axes, la commercialisation directe et l'organisation événementielle se répartissant entre la direction et les autres membres de l'équipe.

Thomas Maignan est recruté le 7 septembre 2020 au poste d'animateur du Médialab, entièrement financé par la subvention Fabrique de territoire.

Fanny Onfroy est recrutée le 5 octobre 2020 au poste de chargée de suivi administratif et commercial, pour venir en soutien de la direction sur toutes les démarches administratives et financières et structurer à ses côtés le processus de suivi client et commercialisation, et relayer le reste de l'équipe impliquée sur ces missions. Elle assure également l'accueil, sur les horaires où Léa n'est pas présente, ce qui était jusqu'à maintenant assuré par le reste de l'équipe.

Pour autant il est nécessaire que chaque salarié-e- reste en contact avec le public et le fonctionnement de la Grande Halle: des astreintes sont donc maintenues mais moins importantes en termes de temps passé.

3.2. Choix stratégiques

L'épidémie de COVID a fortement impacté notre activité, avec la fermeture administrative de la Grande Halle du 16 mars au 11 mai, puis une reprise très lente au rythme des autorisations de rassemblement et des autorisations sanitaires, puis à nouveau une fermeture à partir du 31 octobre.

Nous avons fait le choix de solliciter les aides d'Etat et avons obtenu que l'ensemble de l'équipe soit au chômage complet tout le temps de la 1ère fermeture administrative de la Grande Halle. A sa réouverture, chaque membre de l'équipe a repris son activité à 20% pendant un mois, puis à 50% jusqu'au 31 août 2020. La prise en charge des salaires par l'Etat n'étant pas totale, la SCIC a décidé de compenser la différence et de maintenir les niveaux de salaire pendant toute ces périodes, malgré l'absence de chiffre d'affaires.

Les nouveaux recrutements, l'évolution des fiches de poste et un fonctionnement plus intégré avec l'équipe salariée de l'association, avec notamment la mise en place à venir d'une direction commune, amènent à réorganiser de nombreuses actions, qui étaient jusqu'à maintenant supportées par l'ensemble de l'équipe pour faire face aux nombreuses urgences. Cette structuration est en cours, nous expérimentons avec l'ensemble de l'équipe, et nous ferons des bilans réguliers pour pouvoir attribuer la coordination de certaines activités à tel ou telle salarié-e.

l'accroissement de l'équipe (asso et SCIC confondues) à une dizaine de salarié-e-s, avec la possibilité d'avoir des stagiaires, des services civiques et des apprenti-e-s, a un impact direct sur les missions de la direction et le temps passé au management, avec une nécessité de suivi et d'accompagnement de chaque membre de l'équipe, la construction d'une cohésion et d'une motivation collective. C'est dans la perspective d'une amélioration des conditions de travail de l'ensemble des salarié-e-s que nous avons estimé nécessaire de poursuivre les recrutements, malgré la crise de la COVID, pour être en phase avec les besoins réels en ressources humaines que nécessitent la diversité des projets du Wip et les gestion des 3000m² de la Grande Halle, éviter l'épuisement, et permettre à chacun-e, en plus d'appréhender globalement les projets de la Grande Halle et d'y participer, de pouvoir également se (re)centrer sur ses champs d'expertise, tout en restant ouvert à la possibilité d'explorer de nouveaux champs d'intérêt.

4. Les perspectives pour 2021

4.1. Point de vigilance et incertitudes

La crise liée au COVID reste entière: les moindres évolutions du cadre sanitaire imposé aux acteurs économiques et culturels ont un impact direct sur notre capacité à accueillir du public, des événements et des réunions de travail au sein de la Grande Halle. C'est un état d'incertitude permanent, qui pourrait aussi fortement impacter la motivation et le bien-être de l'équipe, en plus du risque en lui-même d'être touché par le virus.

Cette crise a aussi révélé que notre modèle économique était totalement dépendant de la bonne santé économique de nos utilisateurs, autant usagers du coworking qu'utilisateurs des espaces événementiels. Il est donc urgent d'imaginer d'autres ressources et/ou de trouver des économies de charge à faire.

Les Tiers-Lieux ont le vent en poupe malgré tout, et si le projet de 3000 m2 de Coworking sur la place de la république n'est plus évoqué, le MoHo, Supermonde ouvrent leurs portes en 2021 et les coworking et pépinières portées par l'agglomération sont des concurrents potentiels importants, ces dernières notamment parce qu'elles pratiquent des tarifs plus bas, et parce qu'elles semblent désormais accepter tous les profils alors qu'auparavant il y avait des critères sectoriels et de maturité des projets pour y entrer. Il faudra donc être vigilants sur les effets d'aubaine que ces projets représentent et essayer plutôt de nouer des partenariats avec eux.

4.2. Les chantiers à poursuivre et à ouvrir

Le chantier de l'amélioration de la structuration entre l'association et la SCIC est en cours avec l'obtention d'un DLA par l'association cet été pour bénéficier d'un accompagnement par FINACOOOP afin d'améliorer les passerelles entre nos gouvernances, les équipes salariées et le suivi budgétaire. En parallèle la direction souhaite engager un travail d'analyse de la convention collective à laquelle nous adhérons (prestataires de service), et d'établissement d'une grille salariale.

Dès l'obtention du permis de construire pérenne de la Cité de chantier par Normandie Aménagement, la SCIC va signer une convention avec NA pour pouvoir bénéficier de son usage. Cela nous permettra notamment de structurer une offre artisan ou d'organiser des résidences de construction/fabrication, dont les formats sont à définir.

Le projet culturel, essentiellement porté par l'association au travers des subventions obtenues, mais réalisable par l'usage de l'infrastructure de la Grande Halle, était très ambitieux et a soulevé de nombreuses questions quant à la difficulté d'obtenir ces subventions face au temps consacré, quant à notre positionnement par rapport à l'offre existante et à notre savoir-faire. Le projet artistique et culturel du Wip est essentiel à la diversité de notre Tiers-Lieu et à notre appréhension sensible des transitions. Une remise à plat de son fonctionnement, et notamment de l'équilibre à trouver entre actions culturelles, création, diffusion, et une démarche de "lobbying" pour être reconnu comme un équipement culturel à part entière, dans une optique de recherche de financements plus pérennes, doivent être engagées.

La structuration du réseau des Tiers-Lieux Normandie est certainement un des axes principaux pour diversifier notre modèle économique, en écho avec une volonté forte au niveau national de créer une "filiale" Tiers-Lieu en s'appuyant sur les fabriques de territoire. La Région nous a soutenu à plusieurs reprises pour tester des formats d'animation et

d'accompagnement. Nous allons chercher cette année, en fonction du moment opportun par rapport aux élections, à être force de proposition pour pérenniser ces financements et remettre les Tiers-Lieux au cœur du fonctionnement du réseau. Le déploiement de dispositifs d'Etat dans les tiers-Lieux du type "maison France Services" ou "campus connectés" sont également des pistes à explorer pour diversifier les publics accueillis dans la Grande Halle, participer à la consolidation des animations et services proposés à nos utilisateurs, et avoir des recettes régulières.

Au travers de la Micro-Folie et des différents événements organisés, la ville de Colombelles est devenue notre partenaire de projet principal, d'un point de vue opérationnel (et non financier). Ces bonnes relations et cette compréhension mutuelle que nos projets respectifs s'enrichissent, nous amènent à vouloir consolider ces partenariats que ce soit sur les espaces extérieurs, le réfrigérant ou les parcelles à proximité de la Grande Halle. La forme de ces partenariats reste à définir.

4.3. La pérennisation et la structuration du modèle

Sans faire fi des points de vigilances, incertitudes et chantiers à poursuivre énoncés précédemment, il est malgré tout important de souligner que le projet de tiers-lieu ainsi que le modèle économique lié imaginés avant l'ouverture de la Grande Halle ne sont désormais plus des hypothèses. Ils fonctionnent, fédèrent et ont montré leur potentiel (et potentialités) notamment lors du premier trimestre 2020 où les locations commerciales de la Grande Nef se sont mêlées aux accueils de manifestations culturelles, où le coworking accueillait chaque semaine de nouveaux coworkers et où nous étions en passe d'atteindre notre point d'équilibre sur un mois (en mars), après seulement 5 mois d'ouverture.

Certes, l'essai n'a pas été transformé à cause d'un cas de force majeure mais nous avons découvert les capacités du formidable outil qu'est la Grande Halle, nous avons aussi compris ses contraintes et nécessités notamment en termes de dimensionnements d'équipe. Par ailleurs, l'équipe est montée en compétence et s'est aussi formée à gérer et animer un tiers-lieu, ce qui constitue un métier nouveau où il faut apprendre en marchant.

Ce sont autant de raisons de se montrer optimistes en l'avenir, notamment car nous disposons encore de nombreuses cartes à jouer, d'une équipe salariée étoffée et motivée ainsi que d'un sociétariat qui, après avoir relevé le challenge de l'ouverture de la Grande Halle, saura relever celui de pérennisation du projet !