

ERIC LELEU



47 rue Oscar Desmaretz
59287 Guesnain

Tél : 06 49 95 43 64
bonjour@ericleleu.com

LIVRET MASTER TIERS LIEUX

Mention : Gestion des territoires et développement local (GTDL)

Parcours : Tiers Lieux et Dynamiques Territoriales

Université Polytechnique Hauts-de-France

Màj 30/10/2025



SOMMAIRE

| | |
|--|----------------|
| Recevabilité..... | 3 |
| Curriculum Vitae | 3 |
| Lettre de motivation | 6 |
| Carte d'identité | 7 |
| Recevabilité administrative | 8 |
| Avis pédagogique | 10 |
| Introduction..... | 13 |
| Structures & emplois..... | 15 |
| Ashalayam, chef de projet (2000) | 16 |
| Racing Club de Lens, chargé d'étude (2002)..... | 19 |
| Sipa Press, assistant de la Directrice (2003)..... | 21 |
| blank, chef de département (2005-2016)..... | 24 |
| La Musette, créateur et pilote (2015-2025)..... | 27 |
| Thématiques | 32 |
| Génèse du projet | 33 |
| Vie et animation du lieu | 68 |
| Développement et projets futurs | 166 |
| Conclusion..... | 184 |
| Annexes | 205 |

RECEVABILITÉ

Curriculum Vitae

Eric Leleu

06 49 95 43 64

bonjour@ericleleu.com

47 rue Oscar Desmaretz

59287 Guesnain

Profil

Entrepreneur / citoyen / artiste

Expérience

DEPUIS 2015 CREATEUR ET PILOTE TIERS-LIEU *LA MUSETTE*

Pilotage du Tiers-Lieu (TL) La Musette labellisé « Fabrique de Territoire » par l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires (ANCT) en 2023 : admin / finance + communication + technique + programmation + supervision de l'opérationnel.

La Musette est un lieu de vie hybride volontairement inclusif et éclectique proposant une offre d'activités et de services foisonnants et variés. La Musette se veut un lieu « créateur de bonnes ondes ».

2005 À 2016 (12 ANS) PHOTOGRAPHE INDÉPENDANT - SHANGHAI CHINE

Reportages pour la presse (Le Monde, NewYork Times, Courrier International, Die Zeit...) et pour les entreprises (Porsche, Hermès, Apple...). Travail personnel exposé à Art Labor Gallery.
www.ericleleu.com

2008 À 2015 (8 ANS) CO-GÉRANT AGENCE DE CRÉATION - SHANGHAI CHINE

Fondateur et co-gérant de la société coopérative blank. Agence de création /communication regroupant les départements suivants : composition musicale, design produit, photographie, vidéographie, 3D. Clients : Decathlon, Peugeot, Louis Vuitton..

2006 À 2012 (6 ANS) ANIMATEUR ÉTOILE ROUGE DE SHANGHAI - SHANGHAI CHINE

Création et co-animation d'une équipe de football participant à un championnat amateur international.

2003 (9 MOIS) ASSISTANT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE SIPA PRESS

Sipa Press agence de presse photographique, 150 employés 150 M€ CA, assistance et appui d'aide à la direction pour la directrice générale avec en charge notamment la remise à plat du réseau de ventes internationales (40 pays).

2002 (6 MOIS) ASSISTANT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE RACING CLUB DE LENS

Etude pour Serge Doré (DG) et le service commercial sur le potentiel économique régional et le portefeuille client entreprises du club en vue du financement de la création d'une loge entreprise supplémentaire (7,5 M€ de travaux).

2002 (3 MOIS) CHARGÉ DE MISSION POUR E-DEVELOPPEMENT

Etude de marché et accompagnement commercial d'un lauréat du concours Lépine (manette de jeux vidéos à reconnaissance de mouvements) pour un cabinet de capital-risque / capital-développement.

2002 (12 MOIS) ASSOCIATION LE PETIT PAUMÉ - LYON

Membre de l'association *Le Petit Paumé*, editrice du City-guide éponyme (300.000 exemplaires). 22 membres actifs. 2ème plus grosse association étudiante de France (budget 1 million d'euros). Création d'un festival de musique électronique devenu « Les Nuits Sonores ».

2001 (12 MOIS) CONCOURS DE CRÉATION D'ENTREPRISE *EM LYON*

Membre de l'équipe lauréate (5 personnes) du concours de la création d'entreprises EM Lyon avec le projet « Cyclopolitain » de vélo-taxi et vélo-cargo publicitaires pour le centre-ville de Lyon. L'entreprise a depuis été créée et est devenue le leader de la mobilité en triporteur pour les passagers et les marchandises en France. Plus de 2 millions de passagers transportés dans toute la France désormais.

2000 (12 MOIS) CHEF DE PROJET HUMANITAIRE - CALCUTTA INDE

Construction d'un bassin d'élevage de poissons dans la banlieue de Calcutta (Inde) pour Ashalayam une ONG indienne qui s'occupe des enfants de rues.

1998 (2 ANS) SECRÉTAIRE GÉNÉRAL ASSOCIATION *CIBLE PRÉPARATION*

Secrétariat général pour l'association qui dispense des stages (payants) de formation aux concours post-bac : les bénévoles de l'association redistribuent ensuite les bénéfices à des porteurs de projets humanitaires partout dans le monde.

Études

Master en Management – Diplôme Ecole de Management de Lyon 2000-2006
Classes préparatoires commerciales - Saint-Jean Douai - 1998-2000

Compétences

Gestion, management, animation, communication, droit, gestion de projets...

Lettre de motivation

6 Mai 2024

Eric Leleu
47 rue Oscar Desmaretz 59287 Guesnain

A l'attention du service VAE de l'UPHDF,

Je souhaite porter ma candidature au Master Tiers-Lieux et Dynamique Territoriales de l'Université Polytechnique Hauts de France.

C'est Laurent Courouble qui a semé cette idée, j'ai arrosé la graine lors d'une visio VAE puis lors de la réunion VAE en présentiel.

Je souhaite postuler au Master TL pour mettre à plat, valider, consolider, possiblement compléter mes compétences. Lancé dans le projet de La Musette depuis 2015 il y a environ 9 ans, je me dis que le moment est venu de prendre un peu de recul sur cette expérience et les connaissances acquises sur le terrain et par la pratique.

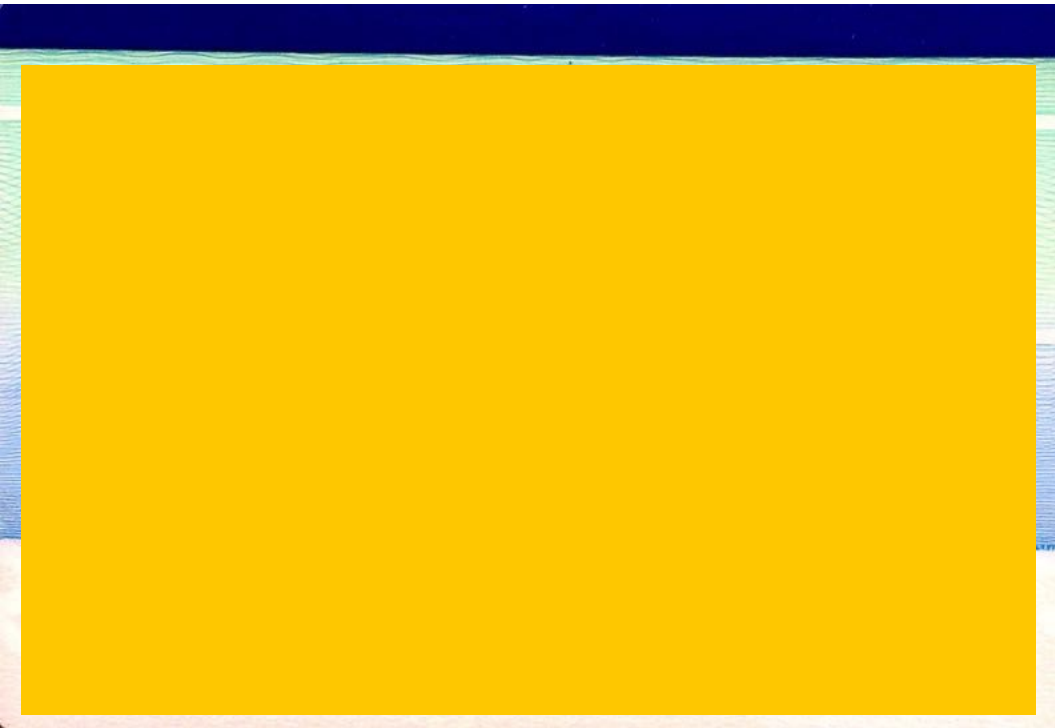
La deuxième raison pour laquelle je postule aujourd'hui est d'aller plus loin dans la démarche « d'essaimage » : je souhaite continuer à accompagner d'autres lieux en création et peut-être aller plus loin en les accompagnant sur la durée pendant 6 à 12 mois. J'ai eu la chance de rencontrer déjà une 20aine de porteurs de projets depuis 5 ans, à qui j'ai pu faire visiter La Musette et partager mon expérience. Le Master me donnera sans doute les clés pour transmettre davantage.

Respectueusement,


Eric Leleu



Carte d'identité



Recevabilité administrative

| | | |
|--|---|--|
| N° PAGE : 1/1 N° IDENTIFICATION : F5-P1-E6 VERSION : 1 DATE DE CREATION : 16/09/2021 DATE DE MODIFICATION : | NOTIFICATION DE DECISION DE RECEVABILITE ADMINISTRATIVE DE LA DEMANDE DE VAE PROCEDURE : VALIDER LES ACQUIS DE L'EXPERIENCE PROCESSUS : VALIDER LES ACQUIS DOMAINE : FTLV - ORIENTATION - INSERTION - REUSSITE | INSA  Université Polytechnique Hauts de France |
|--|---|--|

La recevabilité rend officielle votre demande de VAE auprès de l'organisme certificateur. Un dossier de recevabilité vous a été demandé pour vérifier le respect des conditions d'éligibilité réglementées :

- L'inscription de la certification visée au Répertoire National des Certifications Professionnelles
- Votre expérience en correspondance avec le contenu du référentiel de la certification visée

Afin de recueillir toutes les informations utiles à votre démarche, un avis pédagogique est demandé au référent VAE du diplôme envisagé. Il vous sera transmis dans les meilleurs délais et détaillé lors d'un entretien avec votre conseiller VAE.


| | |
|---|---------------------------|
| Date de dépôt du dossier par le candidat au service VAE : | 06/05/2024 |
| Dossier complet dès réception : | oui |
| Envoyé au référent pédagogique le : | 10/06/2024 |
| Identité du candidat : | LELEU Eric |
| Diplôme visé : | Master GTDL parcours TLDT |


Au vu des éléments fournis dans votre dossier de recevabilité, nous considérons votre demande :

☒ Recevable

☐ Non recevable

En cas de non recevabilité, quelles sont les raisons évoquées :

| | |
|--|--|
| Dossier étudié par : | Date et signature |
| Céline QUEANT 03 27 51 10 21 celine.queant@uphf.fr | 17/07/2024  |

| | | |
|--|---|--|
| N° PAGE : 1/1 N° IDENTIFICATION : F5-P1-E6 VERSION : 1 DATE DE CREATION : 16/09/2021 DATE DE MODIFICATION : | NOTIFICATION DE DECISION DE RECEVABILITE ADMINISTRATIVE DE LA DEMANDE DE VAE | INSAI <small>INSTITUT NATIONAL DES SCIENTIFIQUES</small>  Université Polytechnique de France |
| PROCEDURE : VALIDER LES ACQUIS DE L'EXPERIENCE PROCESSUS : VALIDER LES ACQUIS DOMAINE : FTLV - ORIENTATION - INSERTION - REUSSITE | | |

La recevabilité rend officielle votre demande de VAE auprès de l'organisme certificateur. Un dossier de recevabilité vous a été demandé pour vérifier le respect des conditions d'éligibilité réglementées :

- L'inscription de la certification visée au Répertoire National des Certifications Professionnelles
- Votre expérience en correspondance avec le contenu du référentiel de la certification visée

Afin de recueillir toutes les informations utiles à votre démarche, un avis pédagogique est demandé au référent VAE du diplôme envisagé. Il vous sera transmis dans les meilleurs délais et détaillé lors d'un entretien avec votre conseillère VAE.


| | |
|--|--|
| Date de dépôt du dossier par le candidat au service VAE : | 06/05/2024 |
| Dossier complet dès réception : | oui |
| Envoyé au référent pédagogique le : | 13/06/2024 |
| Identité du candidat : | LELEU Eric |
| Diplôme visé : | Master Tiers lieux et Dynamiques Territoriales |

Au vu des éléments fournis dans votre dossier de recevabilité, nous considérons votre demande :


☒ Recevable

☐ Non recevable

En cas de non recevabilité, quelles sont les raisons évoquées :

| Dossier étudié par : | Date et signature |
|--|--|
| Céline QUEANT 03 27 51 10 21 celine.queant@uphf.fr | 15/07/2024  |

Avis pédagogique

| | | |
|--|--|---|
| N° PAGE : 1/2 N° IDENTIFICATION : F5-P1-E5 VERSION : 1 DATE DE CREATION : 16/09/2021 DATE DE MODIFICATION : 13/02/2024 | <div style="text-align: center;"> AVIS PEDAGOGIQUE VAE </div> <div style="text-align: center;"> <i>PROCEDURE : VALIDER LES ACQUIS DE L'EXPERIENCE</i> <i>PROCESSUS : VALIDER LES ACQUIS</i> <i>DOMAINE : FTLV - ORIENTATION - INSERTION - REUSSITE</i> </div> | <div style="text-align: center;"> INSA <small>INSTITUT NATIONAL DES SCIENCES APPLIQUEES</small>  Université Polytechnique HAUTS-DE-FRANCE </div> |
|--|--|---|

Nous vous adressons une demande d'avis pédagogique dans le cadre d'une démarche de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Les propositions faites seront transmises au candidat afin de décider de la suite à donner à la VAE.

| | |
|---|---|
| Identité du candidat : | Nom de Naissance : LELEU Nom d'usage : Prénom : Eric |
| Diplôme visé : Master | Mention : Gestion des territoires et dvp locale Parcours : Tiers Lieux et Dynamiques Territoriales |
| Identité de la conseillère | Céline QUEANT |
| Identité du référent pédagogique : | GARDIN Laurent |
| Identité du référent professionnel : | |
| Composition du jury : | |
| Transmis à la composante le : 13/06/2024 | |
| Envoyé au référent pédagogique le : | |
| Date de l'entretien : 11 juillet 2024 | Modalité : Visio |

① Le projet du candidat vous paraît-il cohérent et réaliste (voir dossier du candidat en pièce jointe) ? Pourquoi ?

Le candidat qui a mis en place un Tiers-lieux souhaite à travers cette VAE :

- établir un bilan de son activité de créateur de tiers-lieu ;
- enrichir ses compétences pour répondre aux nombreuses demandes de conseils pour l'essaimage ce tiers-lieu ;
- accroître sa légitimité auprès des différents partenaires pour accompagner des porteurs de projet ;
- augmenter ses compétences pour la création d'un éco-village.

Après échanges, il apparaît que la VAE permettra de répondre prioritairement sur les trois premiers enjeux. Pour le quatrième enjeu, un accompagnement spécifique s'avèrera nécessaire au-delà de l'université.

② Quel est votre avis sur le niveau et la nature de l'expérience du candidat ?

Le niveau est très bon. Le candidat est déjà titulaire d'un master en Management obtenu à l'École de Management de Lyon 2000-2006 et a réalisé des Classes préparatoires commerciales à Saint Jean Douai.

Il a en outre déjà crée un tiers-lieux reposant 1) sur une SAS inscrite dans l'économie sociale et solidaire dont il est le gérant et 2) sur une association dont il est administrateur.

③ En fonction des attendus du diplôme, quelles sont les compétences du candidat :

- Qui vous semblent être présentes

L'ensemble des compétences nous semblent acquises.

- Qui vous semblent être absentes ou en « déficit » :

La formalisation de ces compétences est établie et sera utile au projet du candidat.

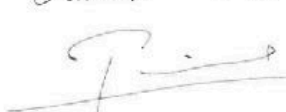
④ Quel est votre avis pour une procédure VAE ?

Favorable

⑤ En cas d'avis défavorable, quelles sont vos préconisations :

Fait le 12 juillet 2024

Signature du référent pédagogique

Laurent Gardin


A retourner à : vae@uphf.fr

INTRODUCTION

Après 25 ans d'activité professionnelle, je suis à mi-chemin de mon parcours : le moment semble opportun pour faire un bilan. C'est avec ce désir que je me lance dans l'écriture de ce « livret » afin de prendre du recul et de la hauteur sur ce qui a guidé mes choix jusqu'à présent.

Je crois qu'il y a deux énergies principales qui ont guidé mes choix en tant qu'adulte :

1. La notion de **création** qu'elle soit artistique et/ou entrepreneuriale. La création est selon moi la mise en action de l'imagination : commencer par rêver (une aventure, une entreprise, une série photographique..) puis projeter cette idée dans la réalité et finalement mettre en place un plan d'action temporalisé pour réaliser cette idée.
2. L'articulation entre deux notions en apparence contradictoires : un besoin cardinal de liberté et **d'indépendance** d'un côté, et de l'autre, l'envie de « faire ensemble », le désir de contribuer à l'intérêt général en faisant bouger les lignes, la notion de **collectif**.

Quand j'ai eu à produire un Curriculum Vitae pour postuler à cette VAE (après 20 ans d'abstinence de CV), l'évidence m'a sauté aux yeux comme un fil rouge qui passait de l'ombre à la lumière : tous mes choix depuis 25 ans ont été guidés par ces notions de « création » et de « collectif ».

J'espère qu'à l'issue de cette année (après les 100 pages de ce livret qui n'existent pas encore au moment où j'écris ces quelques lignes) j'aurais pris de la hauteur sur le chemin que j'ai parcouru jusqu'ici. J'ai bon espoir que cette expérience de prise de recul me permettra d'être encore plus affirmé / précis / efficient pour la suite du parcours professionnel qui m'attend.

Mon objectif me semble clair : continuer à créer moi-même et accompagner d'autres à créer, conforter mon indépendance économique, psychologique et politique ; tout en participant à l'essor du mouvement des Tiers-Lieux dans la région et en France.

Eric Leleu

30 Septembre 2024



En préambule, je tiens à remercier Anne-Gloria Lefèvre¹, ma compagne, sans qui ce projet n'aurait probablement pas vu le jour. Merci d'avoir été assez folle pour quitter Shanghai et me suivre dans mon village perdu des Hauts-de-France, de m'avoir accompagné dans ce projet tout aussi fou d'ouvrir un lieu comme La Musette à cet endroit. Merci pour ta patience infinie pendant ces 10 premières années du projet, pour ton écoute sans faille et tes encouragements bienveillants dans mes nombreux moments de doute, de lassitude ou de découragement. Merci d'avoir été la co-fondatrice de l'ombre de ce projet lumineux. J'espère que la joie, le plaisir, la découverte, le bien-être et le collectif seront des ingrédients toujours présents à l'avenir dans NOTRE Musette. MERCI !

Crédits photos :

Sauf mention contraire explicite, toutes les photographies présentes dans ce livret ont été réalisées (et sont la propriété) d'Eric Leleu.

¹ <https://www.anne-gloria.fr/>

STRUCTURES & EMPLOIS

Voici une sélection des structures ou projets pour lesquels j'ai travaillé depuis 25 ans, sélection des expériences les plus marquantes et décisives pour mon parcours professionnel.

| | |
|---|----|
| Ashalayam, chef de projet (2000) | 16 |
| Racing Club de Lens, chargé d'étude (2002) | 19 |
| Sipa Press, assistant de la Directrice (2003) | 21 |
| blank, chef de département (2005-2016) | 24 |
| La Musette, créateur et pilote (2015-2025) | 27 |

Ashalayam, chef de projet (2000)

| Fiche d'identité | |
|---------------------------|--|
| Nom | Don Bosco Ashalayam |
| Forme juridique | ONG |
| Activité principale | Action sociale et éducation |
| Siège / zone géographique | Calcutta / Inde |
| Année de création | 1985 |
| Chiffre d'affaires (TTC) | ND |
| Nombre de salariés | Entre 51 et 199 salariés (donnée 2022) |
| Clients / usagers | Enfants des rues de Calcutta |

J'ai eu la chance de pouvoir réaliser un projet humanitaire lors de mon stage de fin de première année à l'Ecole de Management de Lyon (EM Lyon) pour Ashalayam une ONG indienne qui s'occupe des enfants des rues de Calcutta.

Ce projet collectif (équipe Française de 3 personnes de 20 ans) s'est étalé sur 12 mois avec 9 mois de préparation et 3 mois sur place.

L'objectif du projet a été de construire un bassin d'élevage de poissons pour un centre de l'ONG situé dans la banlieue rurale à 65km du centre de Calcutta (Kalyani) afin que ce centre puisse devenir auto-suffisant en poissons (100 personnes, poisson chaque vendredi). Lors d'un retour sur place en 2004 (2 ans après le projet) le centre produisait 66% de leur consommation hebdomadaire de poissons. L'autosuffisance complète (550 kg /an) a été atteinte après 5 ans.

L'ONG Don Bosco Ashalayam a pour vocation de sortir des enfants orphelins de la rue (famine, délinquance, drogues, violences), de leur offrir une éducation et de leur apprendre un métier pour qu'à leur majorité ces personnes puissent s'installer et fonder une famille (et ainsi briser le cercle vicieux dans lequel ils se sont retrouvés « de naissance »). Leurs journées se découpent entre cours le matin, apprentissage d'un métier et production l'après-midi (travail rémunéré, argent placé sur un compte à leur nom) et sport le soir.

Notre projet s'est déroulé en 3 phases :

1. Préparation en France (9 mois) : échanges avec l'ONG pour préciser leurs besoins², montage d'un dossier et recherches de financement³, recherches sur la pisciculture et notamment la variété d'élevage *Tilapia*⁴.
2. Période sur place (3 mois) : cours d'anglais, de géographie et mathématiques dispensés auprès des enfants le matin, excavation du bassin et rencontres avec biologistes / éleveurs l'après midi, cuisine et sport le soir.
3. Après-projet (3 ans...) : prise de recul vis-à-vis de l'expérience vécue et « digestion » du fossé culturel France-Inde mais aussi ONG-Ecole de Management...

Cette expérience a été décisive au début de mon parcours professionnel et a changé ma manière de voir les choses. J'ai en effet pris conscience de plusieurs constats :

- Ce fut une de mes premières expériences de **gestion de projet** : partir d'une envie (aider, découvrir), préciser et formaliser une idée (construire un bassin d'élevage en Inde pour l'ONG Ashalayam) et transformer cette idée en projet en lui assignant une échéance temporelle (départ pour Calcutta avec les financements en juillet 2000).
- Le projet imaginé depuis Lyon pour Calcutta était moins valable que les solutions imaginées localement. En effet le système de pompe hydraulique Poclain (à essence) que nous avions prévu pour oxygéner le bassin d'élevage a été avantageusement remplacé par une 30aine de canards : moins de bruit, moins de pollution, autant d'oxygénation, une présence animale pédagogique pour les enfants et une fertilisation naturelle pour les poissons (micro-organismes issus des déjections des canards). J'en tire la conclusion qu'une solution simple est souvent meilleure et qu'**un moyen ayant plusieurs fonctions apporte une meilleure résilience à un éco-système**.
- Nous avons enseigné la géographie, l'anglais et les mathématiques aux enfants mais ce sont eux qui nous ont donné une leçon. Leur « soif de vivre » malgré l'abandon parental et la dureté de leurs premières années dans la rue a été un enseignement pour nous. A l'inverse lors du retour en France à l'EM Lyon notamment lors des « Journées Carrières »⁵, j'ai ressenti une atmosphère de résignation, cynisme, calcul/froideur de la part des mes collègues de promotion qui ne semblaient pas réaliser leur chance (les capitaux de Pierre Bourdieu⁶ : économique, culturel, symbolique et social). J'ai alors compris que je n'étais pas complètement à ma place et que j'allais **commencer à chercher des chemins de traverse** pour sortir de cette « voie royale » sur laquelle je m'étais presque retrouvé par

² je connaissais bien cette ONG via une association dont j'ai été membre pendant 2 ans Cible Préparation, cf CV [page 5](#)

³ 8000€ financés grâce à Défi Jeunes (Ministère de la Jeunesse et des Sports) + Fondation BMW + association Cible Préparation.

⁴ variété propice à l'élevage : très féconde, résistante aux maladies et chair très protéinée.

⁵ Journées lors desquelles des grands groupes du CAC40 viennent pré-recruter des futurs diplômés, sorte de « speed-dating » capitaliste.

⁶ Dans *Les formes de capital* (1986)

hasard : faire passer la recherche pécuniaire au second plan, privilégier le sens et les valeurs.

A plus d'un titre, cette expérience professionnelle a été décisive pour la suite de mon parcours.



Début de l'excavation en 2000. 20x60 mètres, profondeur 10m.



Pêche des Tilapias en 2002

Racing Club de Lens, chargé d'étude (2002)

Fiche d'identité

| | |
|---------------------------|---------------------------------------|
| Nom | Racing Club de Lens |
| Forme juridique | SAS, société par actions simplifiée |
| Activité principale | Activités sportives |
| Siège / zone géographique | Lens / France et Europe |
| Année de création | 1906 |
| Chiffre d'affaires (TTC) | 69 M€ (donnée 2023) |
| Nombre de salariés | Entre 50 et 99 salariés (donnée 2021) |
| Clients / usagers | Supporters, sponsors et médias |

Première étape dans la recherche de « chemins de traverse » évoqués ci-dessus : le Racing Club de Lens, club de football dont je suis fan depuis l'enfance et pour lequel je rêvais de travailler depuis plusieurs années.

J'ai réalisé pendant 9 mois une étude de marché au sein du service commercial pour le Directeur Général du club (Serge Doré) sur le potentiel économique régional marginal au regard du portefeuille clients entreprises du club en vue du financement de la création d'une loge entreprise supplémentaire (7,5 M€ de travaux).

La réalisation de l'étude s'est faite en 3 étapes :

1. **Analyser** le portefeuille clients du club : quelles types d'entreprises, quels secteurs d'activité, quelles localisations, quelles motivations pour prendre un abonnement annuel à un prix conséquent ?
2. **Comparer** le portefeuille clients avec le vivier régional pour les secteurs concernés⁷ (notamment BTP) et déduire le potentiel marginal de l'activité « loges entreprises » à travers de cartes graphiques de la région.
3. **Synthétiser** une offre marketing nouvelle se différenciant des offres déjà existantes au club, s'inspirant des offres existantes dans les plus grands clubs de France et d'Europe⁸ et répondant au potentiel marginal régional identifié lors de l'étape précédente de l'étude.

L'étude de marché réalisée et ses conclusions ont permis de financer 95% du prêt bancaire nécessaire aux travaux sur une période très courte de 15 jours. L'étude a aussi permis au club de mieux connaître ses clients et consolider une information qui n'existait que morcelée dans la tête des différentes personnes du service commercial.

⁷ en croisant différentes sources de données : INSEE et CCI notamment.

⁸ suite à une collecte « masquée » d'informations en se faisant passer pour une grande entreprise du BTP (*Morretini Constructions*)

Compétences nécessaires pour cette étude :

- Recherche et collecte d'informations (interne et externe)
- Capacité d'analyse
- Esprit de synthèse

J'ai été surpris par le relatif manque de structuration de l'entreprise : cette expérience a été intéressante pour réaliser l'écart entre la théorie académique enseignée à l'EM Lyon et la réalité du terrain d'une PME réalisant pourtant plusieurs millions d'euros de Chiffre d'Affaires.

J'ai par ailleurs été conforté dans mon image du club grâce à l'atmosphère familiale régnant au siège et la sympathie de la direction qui a emmené le stagiaire « brillant universitaire » lors d'un déplacement européen du club (Bayern Munich - RC Lens).

En plus d'une belle prime de fin de stage, une offre d'emploi m'avait été proposée par la direction pour revenir travailler au sein du club mais j'ai préféré décliner l'offre car ma soif d'exploration n'était pas encore étanchée et j'avais le sentiment que je « m'enterrerais » à Avion (siège du club, « La Gaillette »).



Vue de l'entrée de *la Gaillette* à Avion, siège du RC Lens. Crédit RC Lens.

Sipa Press, assistant de la Directrice (2003)

Fiche d'identité

| | |
|---------------------------|--|
| Nom | Sipa Press |
| Forme juridique | SAS, société par actions simplifiée |
| Activité principale | Agence de presse |
| Siège / zone géographique | Paris / France et Monde |
| Année de création | 1973 |
| Chiffre d'affaires (TTC) | 4,5 M€ (donnée 2023), Nb: 150 M€ (donnée 2002) |
| Nombre de salariés | Entre 20 et 49 salariés (donnée 2021) |
| Clients / usagers | Presse écrite et web |

Sipa Press est une des grandes agences de presse Française (avec Gamma, Sigma, Magnum, Vu et le mastodonte public AFP - Agence France Presse), créée en 1973 par Goksin Sipahioglu photo-reporter d'origine turque et sa femme d'origine américaine.

L'agence a connu ses heures de gloire jusque dans les années 80 avec les couvertures des plus grands magazines, un réseau de 12.000 photographes⁹ dans le monde et une distribution internationale des ses images dans 40 pays. Avant l'an 2000, le CA de l'entreprise avoisinait les 150 M€ pour environ 150 employés sur les bureaux de Paris, New-York et Tokyo.

A partir des années 1990, l'entreprise a commencé à décliner pour plusieurs raisons :

- le transfert des budgets publicitaires de la presse écrite vers la télévision entraînant une chute des moyens pour les magazines et journaux,
- une baisse du nombre de lecteurs de la presse écrite, également corollaire du développement de la télévision,
- l'arrivée de l'appareil photo numérique qui a rendu la photographie accessible au plus grand nombre et donc aussi à des « photographes improvisés »,
- une concurrence « déloyale » de l'Agence France Presse, agence publique financée par L'Etat Français à vocation de *soft-power* géopolitique,
- une gestion d'entreprise imparfaite, centrée sur la personne du fondateur...

Dans ce contexte, l'entreprise (et notamment ses 35 ans d'archives et 75 Millions de photos sur « l'histoire du monde ») a suscité les convoitises notamment de la part d'agences Américaines telles que *Corbis*¹⁰ (propriété de Bill Gates).

⁹ source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Sipa_Press

¹⁰ Plus de détails : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Corbis>

Pendant plusieurs années ces ventes ont avorté pour finalement aboutir à une vente au groupe *Sud Communications*¹¹ (propriété de Pierre Fabre, responsable des laboratoires pharmaceutiques éponymes).

Suite au rachat de l'entreprise, le nouvel actionnaire place une diplômée d'HEC (Béatrice Garrette¹²) en tant que Directrice Générale en position de n°2 avec toujours le fondateur M.Sipahioglu en président.

J'ai réalisé pendant 9 mois une mission d'assistance et d'appui d'aide à la direction pour la Directrice Générale (DG) : réalisation de missions courtes d'audit sur différents thèmes (droit, ressources humaines, marketing, finances) afin d'éclairer la prise de décision avec une position transversale entre les différents services et départements.

J'étais également en charge notamment de la remise à plat du réseau de ventes internationales (40 pays), ventes internationales qui étaient en chute libre depuis plusieurs années. J'ai notamment réalisé une enquête auprès du réseau de partenaires internationaux (agences de presse, magazines et journaux) afin de connaître le type de contenu photographique souhaité (news, people, sport, politique internationale, politique française, illustration) et les moyens de livraison (copie physique des diapositives acheminées par voie terrestre ou transfert numérique par FTP).

Suite à cette étude, des actions ont été mises en place pour adapter les contenus envoyés et les moyens (notamment arrêter les envois physiques de photographies pour les pays qui n'en avaient pas besoin).

Compétences mises en oeuvre :

- **Recherche et collecte d'informations** auprès des différents départements
- **Synthèse graphique de données chiffrées** (tableau de bord ventes internationales)
- Analyse d'informations pour appui d'aide à la décision de la DG
- « Diplomatie » pour la collecte d'informations et la mise en place de nouvelles pratiques

Cette expérience a été enrichissante pour mon parcours professionnel car elle m'a permis de mettre un 1er pied dans le monde de la photographie, et m'a permis aussi de découvrir une entreprise multiculturelle (15 nationalités) et enfin de sentir l'excitation du milieu du journalisme en lien direct avec le pouls de l'actualité.

J'ai également compris que je ne serai probablement plus jamais salarié suite à une mésaventure vécue durant cette période. En effet suite au questionnaire que j'avais administré, l'agence de presse suédoise me répond qu'elle a déjà notifié *Sipa Press* depuis plusieurs années qu'elle n'a plus besoin de recevoir de « hard copies » (copies physiques de diapositives envoyées par voie terrestre/postale) qui coûtent assez cher à l'entreprise.

¹¹ Plus de détails : https://fr.wikipedia.org/wiki/Sud_Communication

¹² Plus de détails : <https://fr.linkedin.com/in/b%C3%A9atrice-garrette-6093462/fr>

Je prends donc l'initiative d'aller voir le département expédition avec une copie imprimée de la réponse de la Suède pour interrompre l'envoi coûteux de ces « hard copies » à la Suède. Le fondateur apprend le changement décidé par le stagiaire (moi) et annule la décision, tout en notifiant son courroux à ma supérieure hiérarchique. Il finira par reprendre la même décision 1 mois plus tard...

Suite à cet incident, j'ai mis « de l'eau dans mon vin » et fait profil bas pendant plusieurs mois pour apaiser la situation. J'ai compris à ce moment-là qu'en tant que salarié je ressentirais fréquemment un sentiment de gâchis d'énergie à devoir concilier avec des questions politiques ou d'égo personnel (parfois contraire au bon sens).

Suite à ce stage, la DG m'a proposé une embauche que j'ai préféré décliner à cause du contexte de l'entreprise (secteur en déclin, employés et présidence peu enclins au changement) et du choix qui s'offrait à moi : être cadre à Paris dans une agence de presse pour peut-être un jour réaliser mon rêve et devenir photographe suite à des formations en cours du soir OU tenter ma chance directement et apprendre sur le tas (ce qu'on fait la plupart des photographes de l'agence)...

J'étais mûr pour la prochaine étape de mon parcours : partir en Chine m'installer comme photographe indépendant.



Un éditeur photo chez Sipa Press, Juillet 2024, crédit Photo Trend

blank, chef de département (2005-2016)

| Fiche d'identité | |
|---------------------------|---|
| Nom | blank |
| Forme juridique | WOFE (wholly-owned foreign entreprise) |
| Activité principale | Agence de communication |
| Siège / zone géographique | Shanghai / Chine |
| Année de création | 2008 |
| Chiffre d'affaires (TTC) | 400.000 € (donnée 2022) |
| Nombre de salariés | Moins de 10 salariés (donnée 2022) |
| Clients / usagers | Entreprises européennes (Décathlon, Porsche...) |

Fondateur et co-gérant de la société coopérative blank, agence de création /communication regroupant les départements suivants : composition musicale, design produit, photographie, vidéographie, 3D. En charge du département photographie.

La création de la société a été initiée par un besoin très pragmatique : **pouvoir travailler légalement en Chine en tant qu'indépendants** alors que ce statut n'existait pas (pour les étrangers)...

Pendant plusieurs années (2005-2008), nous avons été contraints de faire des allers-retours à Hong-Kong pour faire des demandes visas Business de 12 mois qui nous permettaient de travailler en Chine officiellement pour le compte d'entreprises étrangères en vue d'une possible future implantation... Nous n'étions pas censés facturer des clients en Chine avec ce type de visa mais le système arrangeait tout le monde jusqu'aux... Jeux Olympiques de Beijing en 2008. A cette période, le gouvernement avait décidé de durcir la politique de visa pour pouvoir contrôler la situation aux moments où tous les projecteurs médiatiques du monde étaient braqués sur la Chine. Cette situation de « travailleurs étrangers semi-clandestins » n'était plus possible.

Cette même année 2008, nous avons été contactés par Décathlon France pour réaliser un clip-vidéo sur un de leurs produits (le Rollnet, filet de ping-pong nomade, clipsable). Avec deux amis Français originaires du Nord également, nous avons sillonné la Chine et les alentours pour réaliser ce clip vidéo dans différents environnements : le Xinjiang avec la communauté Ouïgour, la vieille ville de Shanghai pour un décor très sinisant, des bureaux étrangers à Shanghai toujours pour un côté business mégapole gratte-ciels, les plages de Boracay aux Philippines pour avoir les palmiers carte postale en toile de fond¹³...

Avec le montant relativement conséquent de cette facture Décathlon, nous avons décidé de ne pas nous rémunérer mais plutôt de **ré-investir le profit du projet dans la création d'une**

¹³ Extrait vidéo visible ici : <https://www.youtube.com/watch?v=qdnONslVUBY>

société de droit Chinois à capitaux 100% étrangers (WOFE, Wholly-Owned Foreign Enterprise, nouveau statut sans partenaire Chinois).

Ainsi nous avons pu devenir nos propres salariés (portage salarial) et devenir enfin des travailleurs légaux et créer une structure nous permettant à la fois de travailler indépendamment et parfois de travailler à plusieurs pour certains clients/projets.



Sur le tarmac de l'aéroport de Boracay (Philippines), en mission pour Décathlon.
Photo Eric Leleu, 2008.

Pendant plusieurs années, nous avons développé cette société qui fonctionnait de façon coopérative : sur chaque projet facturé par la société par un de ses membres sociétaires, une quote-part du montant était mise en commun pour payer les frais courants (bureaux, comptabilité, site internet commun etc.).

J'ai été président de la structure depuis sa création et son pilotage pendant 10 ans (jusque 2015) avant de passer la main à l'un des sociétaires.

J'ai également été en charge du département photographie pendant 12 ans qui comptait comme clients : Porsche, Hermès, Louis-Vuitton, Apple... **Nous offrons des services de communication photo : portraits et couverture d'événements principalement.** Nous visions principalement les marques européennes du secteur du luxe. Les photographies étaient utilisées par nos clients pour leurs rapports annuels, relations presse, relation publiques etc. J'étais photographe moi-même et sous-traitais certaines missions à d'autres photographes.

Cette stratégie a été élaborée dès mon arrivée en Chine suite à mon expérience précédente

chez *Sipa Press*, je savais que le secteur de la presse était en déclin et qu'il valait mieux que je cible les entreprises dont je connaissais le fonctionnement grâce à mes études en école de management.

La finalité était de facturer un prix à la journée le plus élevé possible (300€/jour au début pour progressivement arriver à 1200€ / jour à la fin) afin de pouvoir me libérer du temps libre pour travailler sur des projets personnels artistiques « non-rentables » que j'exposais dans une galerie d'art *Art Labor* ouverte par un Canadien à Pékin puis à Shanghai.

Après 10 années de commandes « corporate », je commençais à m'assécher intellectuellement à photographier des nouveaux riches Chinois et j'apprenais moins techniquement (et je n'avais plus besoin de m'équiper en matériel). C'est donc à ce moment que je suis revenu à mes premières amours pour la presse et j'ai commencé à réaliser également des commandes pour la presse internationale (New York Times, le Guardian, le Monde, Madame Figaro...) et pour des magazines chinois.

Malgré l'intense activité de la ville et mon épanouissement photographique, la question du sens et des valeurs devenait de plus en plus pressante. J'avais envie de m'impliquer citoyennement mais évidemment la Chine n'était pas le meilleur endroit pour le faire, a fortiori en tant qu'étranger... J'avais envie de construire, de ne pas être de passage, de ne pas être un étranger toute ma vie, de me rapprocher de la famille, de côtoyer plus de nature qu'à Shanghai : la question du retour en France se posait désormais.



Photographie de reportage réalisée pour la marque Cartier à Shanghai en 2014.
Crédit Eric Leleu / blank photo

La Musette, créateur et pilote (2015-2025)

| Fiche d'identité | |
|---------------------------|---|
| Nom | La Musette |
| Forme juridique | SASU, société par actions simplifiée unipersonnelle |
| Activité principale | Débit de boissons et restauration |
| Siège / zone géographique | Guesnain / Douaisis |
| Année de création | 2019 |
| Chiffre d'affaires (TTC) | 150.000 € (donnée 2023) |
| Nombre de salariés | 4 (pour un total de 2,5 ETP) |
| Clients / usagers | Particuliers du Douaisis |

Le désir du retour en France s'est concrétisé lors d'un projet photographique dans mon village natal à Guesnain près de Douai : projet photo *Chez Françoise*¹⁴ en 2015 d'où a germé l'idée de reprendre ce lieu qui fermait. Je reviendrai plus en détails sur la genèse du projet dans la prochaine partie. Je vais ici tenter de résumer factuellement et succinctement ce qu'est le projet de *La Musette*.

La Musette à Guesnain dans le Douaisis est la réhabilitation d'un ancien café de mineurs ayant cent cinquante ans d'histoire qui a déposé le bilan en 2015 pour réouvrir en 2019 sous forme de tiers-lieu multi-services répondant aux besoins des acteurs et des habitants du territoire. Le nom du lieu vient du nom du sac du mineur (une musette) dans lequel celui-ci mettait une variété d'affaires personnelles; le nom embrasse l'histoire du lieu mais aussi sa dimension résolument multi-activités :

- Lieu de convivialité **intergénérationnel** favorisant la **mixité sociale**,
- Magasin fermier et cantine bi-hebdomadaire mettant en avant les **produits locaux** (dont une partie produits sur place),
- Salle polyvalente permettant une riche **programmation culturelle et artistique** pour tous les publics (concerts, expos, artothèque, ciné-débat, ateliers bien-être, Repair Café...),
- Salle de réunions pour les **associations** de l'arrondissement mise à disposition gratuitement,
- Logement loué aux institutions du territoire pour accueillir les artistes invités en résidence...

La Musette est un lieu de vie hybride volontairement inclusif et éclectique proposant une offre d'activités et de services foisonnants et variés. La Musette se veut un lieu « créateur de bonnes ondes ».

¹⁴ projet visible ici : <https://www.ericleleu.com/projet/chez-francoise/>

Le territoire de Guesnain dans le Douaisis - tout comme une bonne partie du bassin minier du Nord Pas-de-Calais auquel appartient La Musette - présente des caractéristiques socio-économiques dégradées (*recensement insee 2020*):

- médiane du revenu disponible inférieur à la médiane nationale (18.420€),
- taux de chômage supérieur au taux national (18,9% et 35% chez les 15-24 ans)
- taux de pauvreté supérieur au taux national (23%)

Pour ces indicateurs, Guesnain comme 150 communes du bassin minier est classé « Bassin Urbain à Dynamiser » (BUD) par l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT).

Mais Guesnain possède aussi des atouts :

- jeunesse de la population (19,2% de moins de 15 ans en 2020 à Guesnain)
- forte densité de population (1100 hab/km² à Guesnain, 4700 habitants),
- équipements disponibles nombreux (médiathèque, maison pour tous, terrains de sports, skatepark, parcs publics),
- structures associatives et sociales nombreuses (35 associations, CCAS...),
- gratuité des transports en commun dans tout l'arrondissement...

En plus de ces indicateurs, un diagnostic du territoire de Guesnain fait également apparaître :

- Une carence de lieux de sociabilité (hormis le bar-PMU et la pizzeria),
- Une offre culturelle limitée pour toutes les catégories d'âge,
- Une absence de propositions artistiques quelles qu'elles soient,
- Une absence de lieu proposant des produits de l'agriculture locale/artisanale.

Par son offre de services, La Musette participe à améliorer la dynamique du territoire et à répondre à des besoins des habitants du territoire.



Logo de La Musette et photographie du jardin durant un concert de reggae en 2022.



Façade du café, 2019, Crédit photo Eric Leleu



Vue du café depuis le comptoir. 2023, Crédit photo Clément Guillaume.

La Musette propose en effet des activités innovantes, créatrices de richesse et d'emploi et ressources en matière de transition :

- location d'espaces pour les entreprises du territoire (gratuit pour les associations, faible prix pour les indépendants) équipés d'un écran géant, d'un vidéo-projecteur, connexion fibre,
- formation gratuite d'une demi-journée en cuisine, bien-être, agriculture/apiculture...
- organisation d'événements (marché artisanal de Noël, tournoi de belote, ...)
- productions maraîchère et apicole sur la ferme attenante (légumes, oeufs, miel),
- distribution de produits locaux (magasin fermier de produits du Douaisis et de la région),
- cantine de produits locaux à prix unique : 3 services par semaine,
- services de réparation d'objets et réemploi (Repair-Café mensuel)
- offres culturelles (concerts jazz, reggae, rock-hip-hop, electro...),
- offres artistiques (artothèque photo / expos dessin / peinture / photo / théâtre / poésie...).
- accueil et hébergement d'artistes en résidence invités par les institutions du territoire (Centre Régional de la Photographie, Ecole d'Art de Douai, Communauté d'agglomération et communauté de communes voisines...).

La Musette se positionne comme un lieu « plateforme » au sein de laquelle la communauté initie des projets communs. Les diverses activités de la programmation du lieu sont donc portées à la fois par les salariés, les associations usagers du lieu, les clients eux-mêmes, les pouvoirs publics partenaires... La communauté autour de La Musette est constituée d'environ quarantaine de personnes actives, une base de clients d'environ 500 clients, une audience à la newsletter de 750 personnes et une audience réseaux sociaux de près de 5000 personnes.

La Musette dispose d'une structure juridique déclarée : SASU (société par actions simplifiée unipersonnelle) créée en 2019 avec un capital social de 18.888€ et des statuts qui respectent les principes de la loi de 2014 sur l'Economie Sociale et Solidaire. Cette structure pourra être amenée à évoluer à terme vers une SAS-SCIC à collèges afin d'aller plus loin dans l'inclusion des publics et communautés évoqués ci-dessus en devenant ainsi « sociétaires » de la structure.

L'objet social déclaré de la société La Musette SAS est le suivant :

- 1/ le maintien de solidarités territoriales et du lien social entre les générations,**
- 2/ l'essor d'une alimentation saine pour le plus grand nombre grâce à une agriculture locale biologique accessible,**
- 3/ l'accès facilité à la culture et aux arts en général.**

En plus de cette structure dont l'objectif est la pérennité économique du lieu et du projet, une association loi 1901 avait été créée au préalable en 2018 dont l'objet est

la promotion de la photographie et des arts en général, l'animation culturelle du village et la promotion de l'éco-citoyenneté.

Le tiers-lieu La Musette dispose par ailleurs d'une **maîtrise foncière solide**, garantissant sa pérennité : le bâtiment a été acquis par le fondateur du tiers-lieux qui l'a rénové pendant 3 ans (2016 à 2019) avec une communauté de bénévoles et représentant un investissement de 250.000€.

Le bâtiment d'une surface au RDC de 150 m² avec un jardin de 200 m² avec une capacité d'accueil totale de 250 personnes est loué par le biais d'un bail commercial à la société La Musette pour un loyer de 1200€ mensuel.

Ouverte en Juin 2019 avant l'apparition de l'épidémie de Covid-19, La Musette emploie aujourd'hui 4 personnes (originaires du territoire) pour un total de 2,5 ETP en croissance vers un objectif de maturité de **4 ETP**. Ses activités commerciales multiples lui apportent petit à petit résilience économique et lui laissent entrevoir à horizon 3 ans le point d'équilibre financier.

Son chiffre d'affaires 2022 (hors taxes, 1er bilan complet hors Covid) est de 104.000€, celui de 2023 est à 139.000€ en augmentation de 35%.

Ce chiffre d'affaires en hausse permet de couvrir aujourd'hui la majeure partie des charges fixes et salariales mais les bilans comptables 2022 et 2023 sont encore fragiles (-12k€ en 2022 et +10k€ en 2023 mais toujours sans salaire pour le gérant).

Le tiers-lieu La Musette n'a bénéficié d'aucune aide publique ni à l'investissement ni au fonctionnement (hormis l'Aide pour les Très Petite Entreprise *ATPE* de Douais Agglo 2500€) pendant ses 5 premières années d'existence. Pour les années 2024-25-26, La Musette bénéficie d'une dotation *Fabriques de territoire* de l'ANCT (Agence Nationale pour la Cohésion des Territoires) (16k€/an) permettant d'aborder la période de façon plus sereine et de laisser le temps au projet de continuer à grandir et conforter son équilibre économique.

Le tiers-lieu La Musette assume la volonté d'être de plus en plus un tiers-lieu structurant du territoire c'est à dire partageant son expérience / ses outils dans le but d'essaimer, augmentant ainsi la capacité d'action des autres tiers-lieux à venir sur le territoire. Depuis cinq ans, une vingtaine de projets de tiers-lieux en gestation venant de toute la région ont déjà été « accompagnés ».

Mon rôle aujourd'hui est peut-être celui d'un *chef-d'orchestre*, orchestrer les parties prenantes pour essayer de produire une partition à peu près mélodieuse...

Pilotage du Tiers-Lieu *La Musette* : admin/finance + communication + programmation + Ressources Humaines + technique + supervision de l'opérationnel + relations publiques et partenariats...

THÉMATIQUES

Génèse du projet33

Conception et business plan (2015-2016)33

Travaux et structuration du projet (2016-2019)52

Conception architecturale 52

Structuration juridique et financement 61

Bière La Musette 66

Vie et animation du lieu68

Ouverture (2019, 9 mois).....68

Covid (2020-2021).....73

Réouverture (2022-2023-2024)77

Achats / Approvisionnements 79

Communication 81

Administratif et financier 110

Technique 126

Programmation 134

Développement et projets futurs166

Début de maturité (2025).....166

Projets futurs : court terme (2026-27)171

Projets futurs : moyen terme (2027-31)177

Génèse du projet

Conception et business plan (2015-2016)

Lors de retours annuels en France depuis la Chine, j'ai entendu que Françoise, la gérante du café au coin de ma rue, allait prendre sa retraite. Je suis allé la voir pour lui proposer de faire un livre photo sur les dernières heures de la vie du café. Je voulais garder une trace de ce lieu emblématique du village (café des mineurs pendant plus d'un siècle), devant lequel j'étais passé tous les jours en allant à l'école (sans jamais y entrer) et qu'avait ouvert mon arrière-arrière grand-père il y a 140 ans (1885)...



Vues de l'intérieur du café "Chez Françoise ». 2014. Photos Eric Leleu.

Je n'avais pas d'autres arrière-pensées que de témoigner à travers mon appareil photo d'une époque révolue, celle d'un haut-lieu de vie sociale du village.¹⁵¹⁶

En faisant ces images, je suis tombé amoureux du lieu, de son histoire, de sa lumière.

Coup de tête et coup de coeur, la décision de reprendre le lieu était prise lors du vernissage de l'exposition qui a servi de jubilé à Françoise (elle avait dû fermer du matin au soir pour liquidation judiciaire).

A partir de là, j'ai imaginé un projet qui résolve cette **équation à 3 inconnues** :

1. **Embrasser l'histoire du lieu** (café des mineurs pendant 100 ans, lieu de brassage des générations et des milieux sociaux)
2. **Le tourner vers le futur** pour lui permettre une pérennité économique
3. Faire en sorte **que le lieu soit authentique**, qu'il me corresponde, que je m'y retrouve personnellement.



La facade du café en Juillet 2015, après sa fermeture "définitive".

J'ai alors commencé à travailler sur un business plan qui m'a permis de poser noir sur blanc les idées que j'avais en tête. L'écriture de celui-ci a duré 6 mois pour aboutir à un document de 80 pages¹⁷, présentant l'équipe, le projet, l'histoire du lieu, le territoire, les partenaires potentiels, une étude de marché et différentes idées d'animations...

¹⁵ Reportage complet visible ici : <https://www.ericleleu.com/projet/chez-francoise/>

¹⁶ Court-métrage vidéo (14') visible ici : <https://vimeo.com/148845409>

¹⁷ Téléchargeable ici : <https://www.lamusette.net/infos/ressources/>

Dans la conception du lieu, il m'est apparu d'emblée comme une évidence que l'activité de café seule ne pouvait suffire à faire vivre le lieu. Le lieu a été imaginé comme **un lieu multi-services et multi-activités** afin d'asseoir la viabilité économique du projet.



Vitrine principale du café, vue de l'intérieur (photo inversée pour la lisibilité).

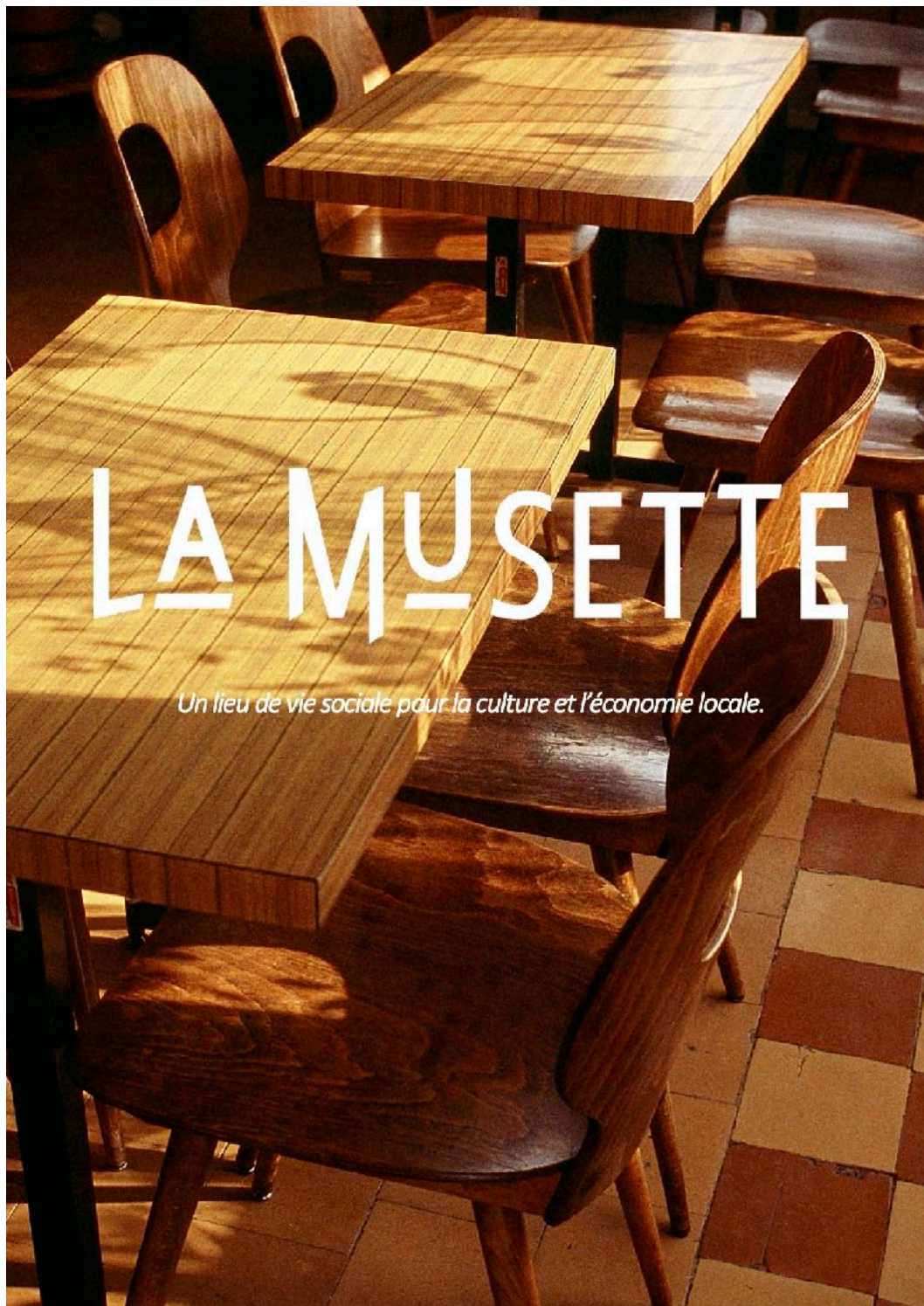
Le **choix du nom** du lieu reflète cette volonté : « qu'as-tu donc dans ta musette ?! ». La Musette, sac du mineur, lui permettait d'y mettre son « briquet » (casse-croute) et ses effets personnels : on **met généralement beaucoup de choses dans une musette**.

Le nom reflète donc à la fois le passé minier du lieu et cette idée de multi-activités.

Le nom évoque enfin une certaine idée de joie de vivre, avec l'idée des bals musette d'après guerre le long des bords de Marne ou ailleurs. Ce nom chante, évoque la musique, la fête, la joie et la simplicité.

LA MUSETTE

Logo du lieu « La Musette », avec une touche art déco, évoque en partie haute une partition de musique. Style intemporel, a priori indémodable.



Couverture du business plan (2015), avec pour sous-titre « Un lieu de vie sociale pour la culture et l'économie locale ».

J'avais déjà eu l'expérience de rédaction d'un Business Plan lors de mes études à l'EM Lyon. Il a d'abord fallu décider du contenu souhaité (histoire du lieu et du village, diagnostic du territoire, programmation à venir du lieu) puis aller chercher l'information nécessaire (archives du café et de l'association d'histoire locale en présentiel ou sur internet via les sites de l'insee, du scot grand douaisis...) et enfin synthétiser l'ensemble de façon visuelle pour le rendre facile à lire.

Voici quelques morceaux choisis du business plan concernant l'histoire du lieu, la philosophie du projet, un diagnostic du territoire. Le document complet peut être lu ou téléchargé à cette adresse : <https://www.lamusette.net/infos/ressources/>

Historique du lieu : le café des mineurs

L'ancien café *Chez Françoise* est le plus vieux café de Guesnain ouvert vers 1885 par François Leleu. Il a été un haut lieu de vie sociale pour des générations d'habitants de Guesnain (café, restaurant, salle de réceptions).

Baptisé à l'origine *Les Trois Tilleuls*, il fut le café des mineurs pendant plus d'un siècle. La famille *Kaczmarek* l'a exploité pendant trois générations jusqu'à sa **fermeture en 2015 après 130 ans d'activité.**



Le café fut le siège de la société des mineurs et du club local de colombophilie.



Photo de groupe dans le café



Repas de classe en 1954



Pigeonniers derrière le café

Philosophie du projet

L'idée est de créer un lieu rare comme il y en a peu en France, un lieu qui permette un brassage socio-culturel et inter-générationnel.

“ brassage socio-culturel et inter-générationnel ”

La Musette a vocation à être un lieu alternatif entre modernité et tradition, mêlant culture locale et ouverture sur le monde.

Les valeurs qui guideront le projet dans le temps:

- **Privilégier le local au distant**, avec les acteurs présents à proximité
- **Travailler de façon collaborative**, chacun avec son temps, ses envies et ses compétences
- **Favoriser l'esprit d'ouverture** et les rencontres, susciter les initiatives
- **Etre économe en ressources énergétiques**, minimal en déchets, penser à long terme



Extrait du Business Plan de La Musette, 2015.



Le café au sein des «corons sans beurre», il fait partie du patrimoine local.



Le café face au stade vers 1965.



Salle de réceptions pour les mariages, baptêmes et communions des habitants de Guesnain.

Extrait du Business Plan de La Musette, 2015.

Territoire

GUESNAIN, 59287 France

Guesnain est une commune française du département du Nord qui fait partie de la Communauté d'Agglomération du Douaisis. Douai, sous-préfecture du Nord, est à 6 km.

Guesnain est au cœur de l'ancien bassin minier (classé Patrimoine Mondial par l'UNESCO en 2012). Son développement a été lié à l'exploitation minière qui dura de 1865 à 1964 (population +600% sur la période). Le centre historique minier de Lewarde se situe à 2 km.

“ une commune vivante à dimension humaine ”

Aujourd'hui, Guesnain est une commune à dimension humaine, dynamique puisqu'elle ne compte pas moins de 31 associations culturelles, sportives et à caractère social.



Population : 4 703 habitants
Superficie : 4 km²



L'hôtel de ville de Guesnain



La Maison Pour Tous

17 associations culturelles

Accord musical
Amicale des donneurs de sang bénévoles
Amicales des locataires et accédants à la propriété
Amicale des sapeurs pompiers
Association des secouristes de Guesnain
Association des jardins familiaux
Club loisirs et détente des anciens
La boule Guesninoise
Peinture sur soie
Randonnée Guesninoise
Société colombophile
Les tiots de Guesnain (les géants)
Initiatives locales de Guesnain
Les restos du cœur
Comité Téléthon
Arcadie compagnie (théâtre, musique contes)
Association des parents d'élèves des 3 écoles

14 associations sportives

Association sportive Guesninoise
Sporting club de Guesnain
MB karaté club
Tennis de table de Guesnain
Cyclo club de Guesnain
Judo club
www.judo-guesnain.com
Handball club Guesnain
Entente athlétique Club de Dechy/Guesnain
Entente tennis club de Guesnain
Site de l'ETC de Guesnain
Volley club de Guesnain
SMEP Dechy Guesnain Montigny basket ball
Football Guesnain

Extrait du Business Plan de La Musette, 2015.

Je suis allé visiter certains lieux lors de la rédaction du Business Plan comme l'Atelier à Royères de Vassivière (600 km aller de trajet), ou Roubaix plus proche. Ces visites m'ont conforté dans l'idée que des lieux alternatifs existaient depuis de nombreuses années et que c'était donc possible de créer et pérenniser un tel lieu !

Quelques lieux qui s'inscrivent dans la même veine existent déjà en France :



L'Atelier

Royères de Vassivière, Creuse

Activités:

- bar
- restaurant
- boutique
- concerts
- salle informatique



La REcyclerie

Ancienne Gare Ornano, Paris 18

Activités:

- café-cantine
- ferme urbaine
- atelier de réparations
- expositions
- conférences



Le Comptoir Général

Quai de Jemmapes, Paris 10

Activités:

- bar
- restaurant
- concerts
- galerie d'art
- boutique des arts de la table
- herboristerie



Le non-lieu

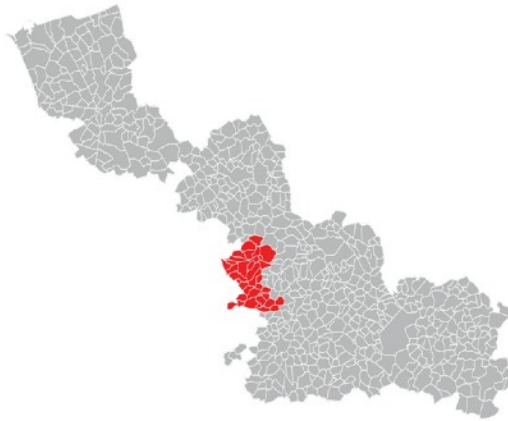
Roubaix, Hauts-de-France

Activités:

- bar
- salle d'expositions
- ateliers d'artistes

Le Douaisis

Le Douaisis connaît une densité de population forte de 646 hab./km² (152.000 habitants).
C'est un territoire très urbanisé avec un taux d'artificialisation des terres élevé.



Le Douaisis au sein du département du Nord



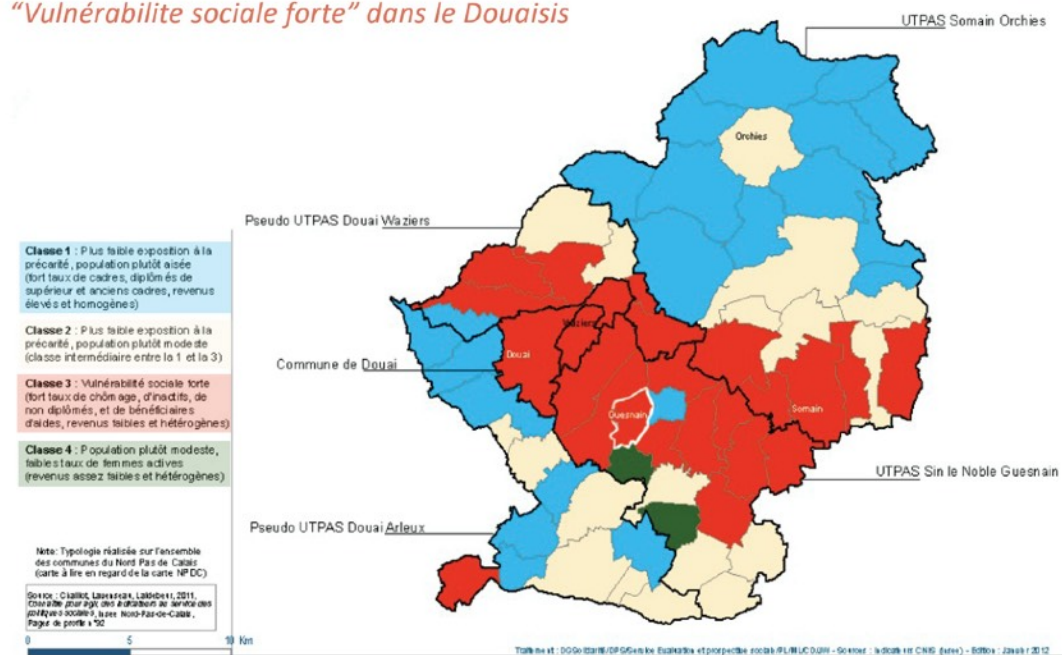
Le territoire de la Communauté d'Agglomération du Douaisis



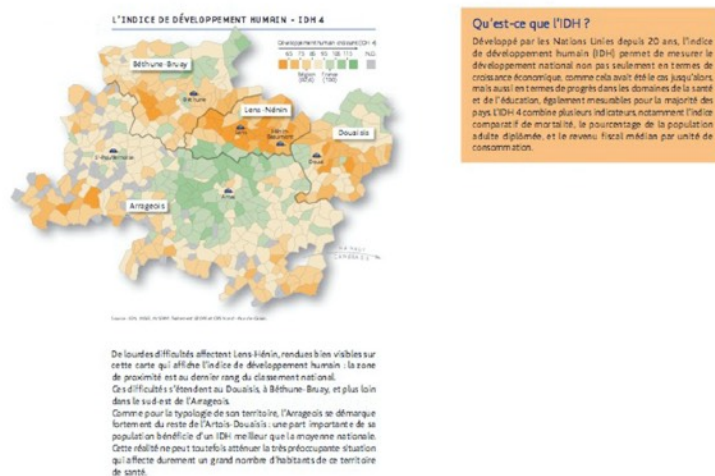
Le SCOT Grand Douaisis

Extrait du Business Plan de La Musette, 2015.

“Vulnérabilité sociale forte” dans le Douaisis



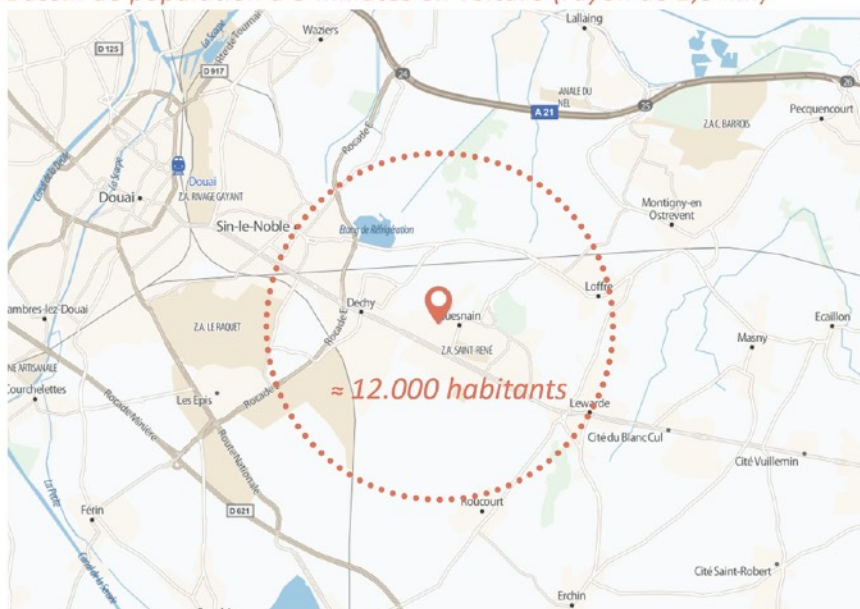
Contrat de territoire du Douaisis - 2013 - Cadre d'Action Stratégique



Indice de Développement Humain inférieur à la moyenne nationale.

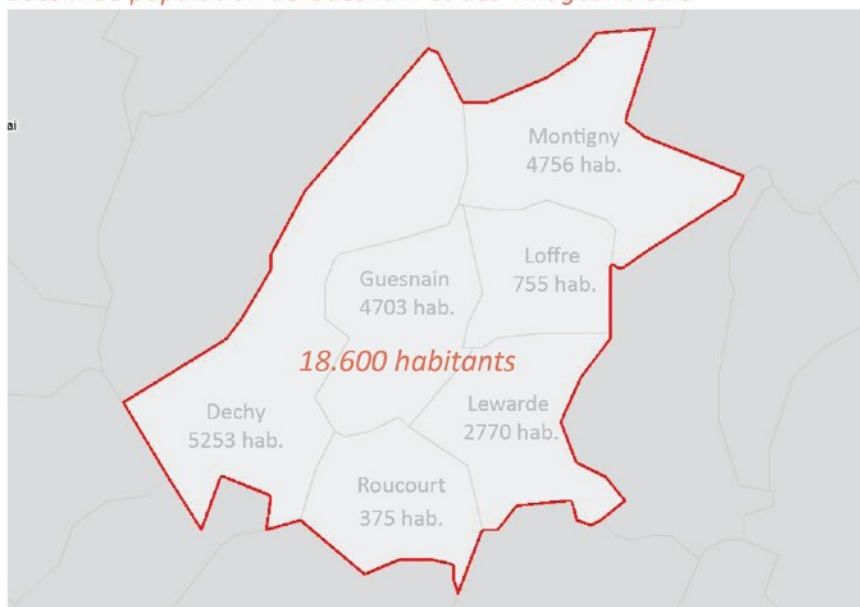
Zone 3 : les alentours proches ≈ 15.000 personnes

Bassin de population à 5 minutes en voiture (rayon de 2,5 km)



Population vivant à 5 minutes en voiture (à 30 km/h) soit un rayon de 2,5 km.
Estimation de la population à partir des données de l'insee et du SCOT Douaisis.

Bassin de population de Guesnain et des villages voisins



Population cumulee Guesnain + Dechy + Montigny-en-Ostrevent + Loffre + Lewarde + Roucourt.

Extrait du Business Plan de La Musette, 2015.

De nombreuses Infrastructures



La Musette, située entre le stade de football, la mairie et l'étang.

Une bonne desserte

La ville de Guesnain est très bien desservie en transports en commun avec le réseau de bus, la ligne de tram, les axes autoroutiers à proximité et la gare TGV de Douai à 6 km (12' en voiture).



Extrait du Business Plan de La Musette, 2015.

Ici j'ai représenté graphiquement un village que je connais bien pour y avoir grandi : prendre un peu de hauteur et tenter de décrire le territoire objectivement et graphiquement sur le logiciel Adobe InDesign. Pour obtenir le chiffre du nombre d'habitants du quartier (600 environ), j'ai compté une à une les 239 maisons du quartier sur le plan « Open Street Map » puis j'ai multiplié ce chiffre par le nombre d'habitant moyen (2,44) par foyer dans le village (source Insee).

Aujourd'hui, en dehors de statistiques, je connais mieux le quartier depuis le terrain et également son évolution : de moins en moins de locataires à mesure que le bailleur social (SIA) vend ses maisons une à une et donc de plus en plus de propriétaires (parfois venant de loin, région lilloise pour des raisons économiques, prix au m² assez faible à 1500€), problème récent de deal de drogues en train de se déplacer dans d'autres quartiers...

Trois zones de chalandise

Zone de chalandise 1 : le quartier \approx 1.000 personnes

600 habitants dans le voisinage direct (rayon de 250 mètres)



Estimation de la population à proximité directe de La Musette à partir des données de l'insee (2013) et du cadastre.

120 parents d'élèves passent quotidiennement autour La Musette



La Musette se situe au coin d'une rue dans laquelle se situent deux écoles publiques. L'école primaire Marie Curie compte 357 élèves et l'école maternelle Paul Bernard compte 121 élèves, soit un total de 478 élèves. *Estimation* : en moyenne 50% des parents viennent chercher leurs 2 enfants tous les jours à la sortie des classes, soit 120 parents.

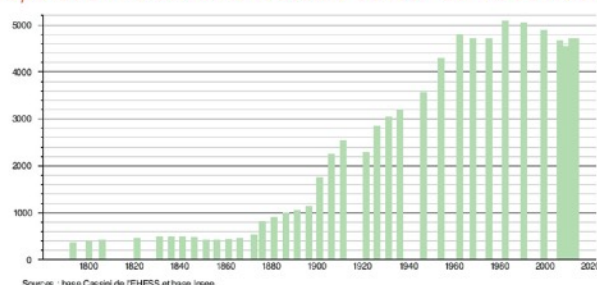
≈ 200 personnes de passage le weekend au complexe sportif



Le stade de football avec La Musette en arrière plan. Autres associations sportives : tennis, handball, athlétisme, ping-pong, karaté, judo, football, volleyball, basketball.

Zone de chalandise 2 : Guesnain \approx 5.000 personnes

Population relativement stable autour de 4.500 habitants depuis 50 ans



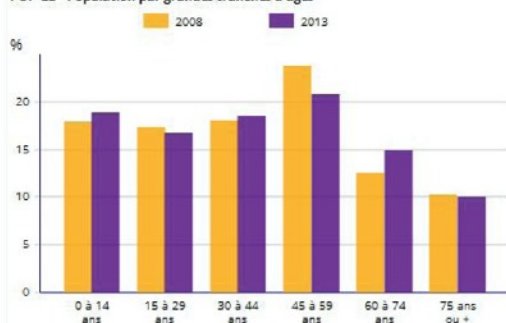
Guesnain compte aujourd'hui environ 2000 ménages. La population est relativement stable depuis 1960 après une nette augmentation vers 1900 due à l'exploitation minière.

Avec une population de 4703 habitants répartie sur 4 km², le territoire de Guesnain connaît une densité forte (1161 hab./km²) à près de 10 fois la densité moyenne Française (113 hab./km²) et 2,5 fois la moyenne départementale.

“ 10 fois la densité moyenne Française ”

Les 45 à 59 ans les plus présents

POP G2 - Population par grandes tranches d'âges



| | 2013 | % | 2008 | % |
|-----------------|--------------|------------|--------------|------------|
| Ensemble | 4 703 | 100 | 4 550 | 100 |
| 0 à 14 ans | 889 | 18,9 | 816 | 17,9 |
| 15 à 29 ans | 787 | 16,7 | 791 | 17,4 |
| 30 à 44 ans | 871 | 18,5 | 819 | 18 |
| 45 à 59 ans | 980 | 20,8 | 1 083 | 23,8 |
| 60 à 74 ans | 705 | 15 | 573 | 12,6 |
| 75 ans ou plus | 470 | 10 | 468 | 10,3 |

En moyenne : un chômage élevé et un revenu disponible faible

| Revenus | Guesnain (59276) | Nord (59) |
|--|------------------|-----------|
| Part des ménages fiscaux imposés en 2013, en % | 38,4 | 52 |
| Médiane du revenu disponible par unité de consommation en 2013, en euros | 16 277,3 | 18 574,7 |
| Taux de pauvreté en 2013, en % | 21,8 | 18,9 |

Sources : Insee-DGFiP-Cnaf-Cnav-Ccmsa, Fichier localisé social et fiscal

| Emploi - Chômage | Guesnain (59276) | Nord (59) |
|---|------------------|-----------|
| Taux d'activité des 15 à 64 ans en 2013 | 64,1 | 69,5 |
| Taux de chômage des 15 à 64 ans en 2013 | 17,9 | 17,2 |

Sources : Insee, RP2008 et RP2013 exploitations principales

Extrait du Business Plan de La Musette, 2015.

10 ans plus tard, je connais d'expérience mieux le territoire et sa « vulnérabilité sociale forte ». Je saisis donc l'opportunité de ce livret pour pousser plus loin l'étude de territoire faite à l'époque pour le business plan.

J'ajouterais aujourd'hui concernant Guesnain¹⁸ :

- médiane du revenu disponible nettement inférieure à la médiane nationale (**18.710€ à Guesnain** contre 23.080€ en France métropolitaine),
- taux de pauvreté supérieur au taux national (23% à Guesnain contre 14,9% en France métropolitaine), soit **près d'un Guesninois sur 4 vit sous le seuil de pauvreté**¹⁹.
- logiquement forte proportion de ménages non-imposables : nombre de ménages imposés 36% à Guesnain contre 53,4% en France métropolitaine, soit **près de 2/3 des ménages non-imposables**
- taux de chômage supérieur au taux national (18,8% à Guesnain contre 11,7% en France métropolitaine) et particulièrement chez les jeunes (34,9% à Guesnain pour les 15-24 ans contre 17,2% en France métropolitaine soit plus du double!)
- 42,2% du parc des logements occupés à Guesnain sont des **logements sociaux** en 2021 contre 14,7 % en France métropolitaine **soit près du triple**²⁰ (Nb: ce chiffre pour Guesnain était de 31,4% en 2010 puis de 40,2% en 2015).

Pour ces indicateurs, Guesnain comme 150 communes du bassin minier est classé « **Bassin Urbain à Dynamiser** » (BUD) par l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT).

Extrait du dossier complet de l'Insee concernant Guesnain²¹ :

LOG T7 - Résidences principales selon le statut d'occupation

| Statut d'occupation | 2010 | | 2015 | | 2021 | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|---|
| | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % | Nombre de personnes | Ancienneté moyenne d'emménagement en année(s) |
| Ensemble | 1 897 | 100,0 | 1 914 | 100,0 | 1 955 | 100,0 | 4 648 | 18,4 |
| Propriétaire | 806 | 42,5 | 820 | 42,8 | 885 | 45,3 | 2 172 | 24,5 |
| Locataire | 974 | 51,4 | 969 | 50,6 | 1 026 | 52,5 | 2 401 | 12,9 |
| <i>dont d'un logement HLM loué vide</i> | <i>595</i> | <i>31,4</i> | <i>770</i> | <i>40,2</i> | <i>826</i> | <i>42,2</i> | <i>1 943</i> | <i>13,2</i> |
| Logé gratuitement | 116 | 6,1 | 126 | 6,6 | 43 | 2,2 | 74 | 25,2 |

sources : Insee, RP2010, RP2015 et RP2021, exploitations principales, géographie au 01/01/2024.

Il est aussi intéressant de comparer ces indicateurs avec la commune de Flines-lez-Râches qui appartient comme Guesnain également à la Communauté d'Agglomération du Douaisis

¹⁸ Source : Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-Cmsa, Fichier localisé social et fiscal (FiLoSoFi) en géographie au 01/01/2022.

¹⁹ 60 % du niveau de vie médian de la population soit revenu disponible de 1 216 euros par mois pour une personne vivant seule et de 2 554 euros pour un couple avec deux enfants âgés de moins de 14 ans

²⁰ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3635547#titre-bloc-2>

²¹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-59276>

(*Douais Agglo*) dans laquelle vient d'ouvrir le 2ème Tiers-Lieux du Douaisis (*Chez Nous Autres*), accompagné pendant plusieurs années par La Musette jusqu'à leur inauguration. Plus proche de la Pèvèle et de Lille, le profil socio-économique de Flines-lez-Râches et de Guesnain diffèrent beaucoup : taux de pauvreté 3 fois inférieur à Flines, revenu médian et part des ménages imposés supérieurs à la moyenne nationale à Flines, 75% des ménages propriétaires de leur logement à Flines contre 45% à Guesnain, chômage moyen à 10% à Flines contre près de 19% à Guesnain.

| Revenus | Commune : Guesnain (59276) | Commune : Flines-lez-Râches (59239) |
|--|----------------------------|-------------------------------------|
| Nombre de ménages fiscaux en 2021 | 1 904 | 2 318 |
| Part des ménages fiscaux imposés en 2021, en % | 36 | 55 |
| Médiane du revenu disponible par unité de consommation en 2021, en euros | 18 710 | 24 460 |
| Taux de pauvreté en 2021, en % | 23 | 9 |
| Avertissement : Pour des raisons de secret statistique, certains indicateurs peuvent ne pas être renseignés. A cause de l'absence de données de certains DOM, le niveau France n'est pas disponible (voir les données niveau France métropolitaine). | | |
| Sources : Insee-DGFiP-Cnaf-Cnav-Ccmsa, Fichier localisé social et fiscal en géographie au 01/01/2024 | | |
| Taux de chômage des 15 à 64 ans en 2021 | 18,8 | 10,0 |
| Sources : Insee, RP2015 et RP2021 exploitations principales en géographie au 01/01/2024 | | |
| Part des ménages propriétaires de leur résidence principale en 2021, en % | 45,3 | 75,8 |

Je pousse encore l'analyse avec les villes et villages voisins de Guesnain pour lesquels je connais un contexte socio-économique dégradé comme à Guesnain. Je choisis de comparer avec les villes de Dechy, Sin-le-Noble, Aniche ainsi que Douai, en tant que pôle d'attraction de l'agglomération.

| Revenus | Commune : Guesnain (59276) | Commune : Dechy (59170) | Commune : Sin-le-Noble (59569) | Commune : Aniche (59008) | Commune : Douai (59178) |
|--|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Nombre de ménages fiscaux en 2021 | 1 904 | 1 969 | 6 497 | 3 818 | 17 959 |
| Part des ménages fiscaux imposés en 2021, en % | 36 | 34 | 38 | 33 | 40 |
| Médiane du revenu disponible par unité de consommation en 2021, en euros | 18 710 | 18 010 | 18 540 | 17 820 | 18 440 |
| Taux de pauvreté en 2021, en % | 23 | 27 | 25 | 28 | 29 |
| Avertissement : Pour des raisons de secret statistique, certains indicateurs peuvent ne pas être renseignés. A cause de l'absence de données de certains DOM, le niveau France n'est pas disponible (voir les données niveau France métropolitaine). | | | | | |
| Sources : Insee-DGFiP-Cnaf-Cnav-Ccmsa, Fichier localisé social et fiscal en géographie au 01/01/2024 | | | | | |

Comparateur de territoires Insee, Guesnain et villes alentours avec également un contexte socio-économique dégradé.

Comparativement, Guesnain se positionne plutôt mieux que certaines communes alentours quant au taux de pauvreté. Globalement, le contexte économique est difficile pour toutes ces communes.

Chaque territoire a ses spécificités, il est difficile d'englober plusieurs territoires.

Concurrence locale et travail en réseau

Ci dessous, une visualisation des commerces aux alentours vendant des produits similaires à ceux de *La Musette*.

Deux autres bars existent à Guesnain : *le Salengro* sur la place (bar pizzeria) et *le Gai Nain* sur le route Nationale (bar PMU presse). Il s'agira de travailler en réseau plutôt que de se considérer comme de pures concurrents : *La Musette* pourra faire livrer des pizzas du *Salengro* pour ses

clients ou faire enregistrer les paris PMU de ses clients au *Gai Nain*.

“ Deux autres bars existent à Guesnain ”

A l'inverse, *le Salengro* et *le Gai Nain* pourront proposer la bière “*La Musette*” à la pression s'ils le souhaitent...



D'autres commerces non mentionnés sur cette carte existent également à Guesnain : fleuriste, garage automobiles, esthéticiennes, pharmacies, salon de coiffage, tatoueur, coiffeur... Guesnain dispose également d'une Zone Industrielle et d'une Zone d'Activités.

Extrait du Business Plan de La Musette, 2015.

J'ai réalisé une synthèse visuelle du projet destinée à être imprimée en un dépliant au format A3 afin de présenter rapidement le projet à n'importe quelle partie prenante.

Voici le recto couleur :



Travaux et structuration du projet (2016-2019)

La période de travaux et de structuration du projet a commencé dès mon retour de Chine en 2016-17 pour s'accélérer au fur et à mesure jusqu'à l'inauguration de La Musette le samedi 15 Juin 2019 à 11:00.

Trois missions se sont déroulées en parallèle sur cette période :

- **Conception architecturale**, permis de construire, nettoyage, curage, **travaux** et chantiers participatifs
- **Structuration juridique**, pouvoirs publics, mécénat privé et financement,
- **Création de la bière La Musette**

CONCEPTION ARCHITECTURALE

Le **bâtiment a été construit vers 1885** par un de mes ancêtres pour y vendre sa bière (la bière de table « Leleu Frères » ferme brasserie) du temps de l'exploitation du charbon et de l'arrivée des mineurs d'Italie et Pologne.

Le bâtiment est resté la propriété de la famille depuis et a été mis en location gérance. J'ai racheté le bâtiment à mon oncle en 2017. Le bâtiment était en ruines après 50 ans de non-entretien (murs écroulés, plomb amiante, présence de **mérule**). L'étage a été classé « **insalubre** » catégorie 6 sur 6 par l'ANAH (Agence Nationale de l'Amélioration de l'Habitat).



Etiquette de bière « Leleu Frères » (fin XIXe)



Bâtiment en 2017, côté jardin



Bâtiment en 2017, salle d'expos



Le bâtiment en ruines, vu du jardin, 2017.

Un appel d'offres a été lancé sur le site internet BAM (Because Architecture Matters) pour trouver un cabinet d'architecture qui accepte de travailler avec un forfait plutôt qu'un pourcentage sur le montant de l'enveloppe travaux comme c'est la norme habituelle. C'est le cabinet GRAAL²² qui a été retenu. Le processus de dépôt du 1er **permis de construire** a duré 9 mois pour recevoir finalement l'aval des autorités au bout de 18 mois au 2ème dépôt de permis modificatif.



Maquette en carton du bâtiment chez le cabinet GRAAL

²² <https://graalarchitecture.com/>



Laine de coton Métisse sous les rempants par Le Relais (Emmaüs).

La rénovation a eu pour objectif de remettre le lieu aux **normes actuelles** (incendie et panique, Personnes à Mobilité Réduite PMR), d'**uniformiser les différentes époques de construction** (3 différents niveaux, différents matériaux), de rendre le lieu propre, fonctionnel, modulable et aussi d'affirmer la dimension écologique du projet (récupération et **matériaux biosourcés** - chaux chanvre et laine de coton recyclée).



Chantier participatif chaux-chanvre



Chantier participatif chaux-chanvre, 2018

Durant tout le processus des travaux, j'ai été maître d'ouvrage pour pouvoir économiser sur l'enveloppe globale (plutôt que de confier cette mission au cabinet d'architecture). Un **maximum de travaux (préparatoires et finitions) ont été fait par nous-mêmes (familles,**

amis, voisins) pour tirer les prix à la baisse. J'ai « recruté », encadré, formé, motivé une équipe d'un total de 40 personnes sur toute la durée des trois ans de travaux à raison de 2 à 5 personnes par jour.



Etapes de démolition de la salle d'expositions actuelle



Avant / Après : 2016 / 2019

Le coeur de chaque sous-chantier (maçonnerie, charpente, couverture, menuiserie, électricité, plomberie) a été confié à des artisans professionnels des alentours.



24

Ces travaux ont été possible grâce à l'huile de coude de :
Gérard Delaby, Cédric Charles Donatien, Ludovic Hörlin, Régine Leleu, Kévin Charnay, Anne-Gloria Lefèvre, Manon Kapoun, Pablo Ros, Bertrand Richard, Marie Ansart, Patricia Gentil, Antoine Aigueperse, Jean-Paul Schumacher, Patrick Wack, Philippe Cermak, Lucien Leleu, François Leleu, Guillaume Gobert, Sylvain Devred, Gaëtan Schafer, Claire et Daniel Delaby, Michael Deprest, Charles Darras, Jackie Fourment, Kévin Speedy Hembert, Rodolphe Fumanti le roi de la fuite, Véronique Pochet...

Un merci ému à chacun de vous : MERCI !

Merci aussi aux *artisans* pour leur expertise, leur conseil et leur souplesse.
FM Rénovation (Dechy) : Mourad Faouel et Murielle Ansart, Ramzy Godcha et les stagiaires.
Wazelec (Waziers) : Sylvain Devauchelle et ses stagiaires.
Hyacinthe menuiseries (Erchin) : Benoit Hyacinthe et ses employés.
Domice (Douai) : Pascal Domice et ses employés.
Tant couvertures (Wingles) : Yannick Tant et ses employés.
Coopérative Toerana (Lille) : Antoine Trochu et Vincent Lalande.
Matériaux Naturels des Flandres (Godewaersvelde) : Peter Steen.
Le Relais - Métisse (Billy Berclau) : Stéphane Bailly.
cd2e (Loos-en-Gohelle) : Marie Darul.
Very Very (Roubaix) : Anne Herlant et Corinne Desurmont.
Qualiconsult (Sin-le-Noble) : Habelmagid Bouteibi et Laurent Briez.
Gaal architecture (Paris) : Carlo Grispello et Júlia Munarraz.

Jardin avant les travaux

Un total d'environ 60 personnes ont travaillés sur le projet de rénovation du lieu !

L'idée dès le départ a été de contenir l'enveloppe travaux pour que la facture globale et donc le loyer du local reste accessible pour permettre une carte des prix raisonnables et ainsi **favoriser l'inclusivité** des publics une fois le lieu ouvert. Néanmoins, malgré la contrainte financière, l'accent a toujours été mis sur la **durabilité de la rénovation** et son esthétisme, en cohérence avec le respect du bâti ancien (chaux plus que ciment, ventilation naturelle plus que VMC, matériaux naturels et bruts plutôt qu'issu de l'industrie pétrolière, lumière naturelle...).

Sans y être contraint par la législation (ERP - Etablissement Recevant du Public - de 5ème catégorie), la décision a été prise conjointement avec le cabinet d'architecture de s'adjoindre les services du bureau de contrôle BTP (Qualiconsult, Sin-le-Noble) afin de vérifier la mise en conformité au regard des normes (principalement panique, incendie, sanitaire et PMR). Pendant 2 ans, le bureau de contrôle est venu vérifier chaque étape des travaux et récupérer les PV anti-feu et autres de chaque matériaux... Il a par exemple fallu batailler en termes techniques avec eux pendant 1 mois pour pouvoir mettre du chaux-chanvre et terre-paille en finition dans la pièce du café, les textes de loi ne jurant que par le placo BA13...



Avant / Après : 2016 / 2019

L'exposition inaugurale de La Musette s'intitulait « **La Mue** » et a regroupé une sélection des photos de chantier, ainsi qu'un **livret photo de 80 pages** édité à 200 exemplaires. Le document peut être lu ou téléchargé à cette adresse : <https://www.lamusette.net/infos/ressources/>



Couverture de livret photo « La Mue » sur les 3 ans de travaux

Enfin pour terminer sur la partie travaux, voici quelques images réalisées par Clément Guillaume photographe²³, commissionné en 2023 par le cabinet d'architecture GRAAL pour documenter le rendu architectural « final ». Ensemble de photos visible ici : <https://www.lamusette.net/musette/les-lieux/>



²³ <http://new.clementguillaume.com/>





STRUCTURATION JURIDIQUE ET FINANCEMENT

J'ai eu la chance de profiter de l'expérience 6 structures pour mûrir la structuration juridique et organisationnelle du projet.: A Petit Pas, CCI Douai, la Chambre d'Eau, le cd2e, Douaisis Agglo (CAD à l'époque) et le Mouves.

Accompagnement

La Musette a la chance de pouvoir profiter de l'expérience de structures d'accompagnement implantées localement, chacune avec leur expertise.

Un GRAND merci à :

Marc Fertin, *À petits pas* (couveuse d'entreprises rurales à Avesnes sur Helpe) pour le suivi général du projet et notamment la dimension juridique.



Caroline Adams de la *CCI Grand Lille*, antenne de Douai pour son aide sur la partie financière et l'étude prévisionnelle.



Rémi Giachetti et **Vincent Dumesnil** de *La chambre d'eau* (centre d'arts au Favril) pour leurs conseils sur les dimensions artistique, culturelle et sociale du projet.



Jérôme Monier, chargé de missions Energie pour le SCoT Grand Douaisis et **Marie Darul** du pôle régional d'excellence *cd2e* (Loos-en-gohelle) pour leur expertise sur le chapitre éco-rénovation de *La Musette*.



Marine Goidin, chargée du Développement Economique pour la CAD pour son appui transversal sur tous les aspects du projet.



Laurent Courouble, membre du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux pour son soutien sur la notion de gouvernance et de partage du pouvoir.



Extrait du Business Plan de La Musette, 2015 : structures d'accompagnement.

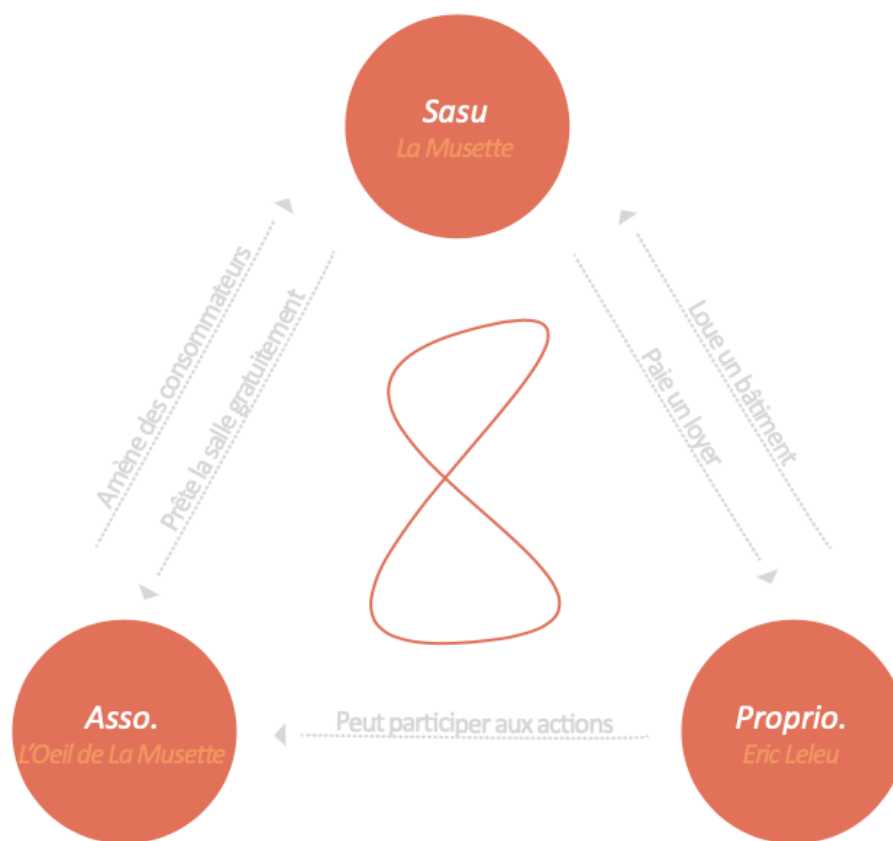
Après discussions avec ces structures d'accompagnement il a été décidé d'organiser le projet de La Musette en trois structures interconnectées :

- La **SAS "La Musette"**, locataire et gérante de l'exploitation commerciale du lieu
- L'**association de "L'Oeil de La Musette"**, animation culturelle et citoyenne
- **Eric Leleu, propriétaire** du bâtiment

Ce type de structure permet de définir clairement le périmètre de chacun et de garantir une autonomie à chaque entité : un système qui se veut **souple, transparent** et surtout **réactif**.

Les trois logiques principales du projet sont identifiées : **logique foncière** (prêt, travaux, investissement) pour le propriétaire, **logique commerciale** pour la SASU (ventes de produits, marge, paiements des salaires) et **logique citoyenne** pour l'association (services gratuits, animations / éducation...).

Chaque structure a également été pensée pour pouvoir s'ouvrir : la SASU vers la SAS pour éventuellement intégrer un ou plusieurs nouveaux actionnaires, l'association naturellement avec ses adhérents et son conseil d'administration et la propriété foncière pouvant si besoin évoluer vers une SCI.



Extrait du Business Plan de La Musette, 2015 : structures juridiques

Par ailleurs, les principes de l'ESS ont été intégrés dans les statuts de la SAS de sorte que **les objets des deux structures (association et société) convergent.**

La société "La Musette" a vocation à assurer la pérennité économique du lieu tout en recherchant une utilité sociale s'articulant autour des trois axes suivants :

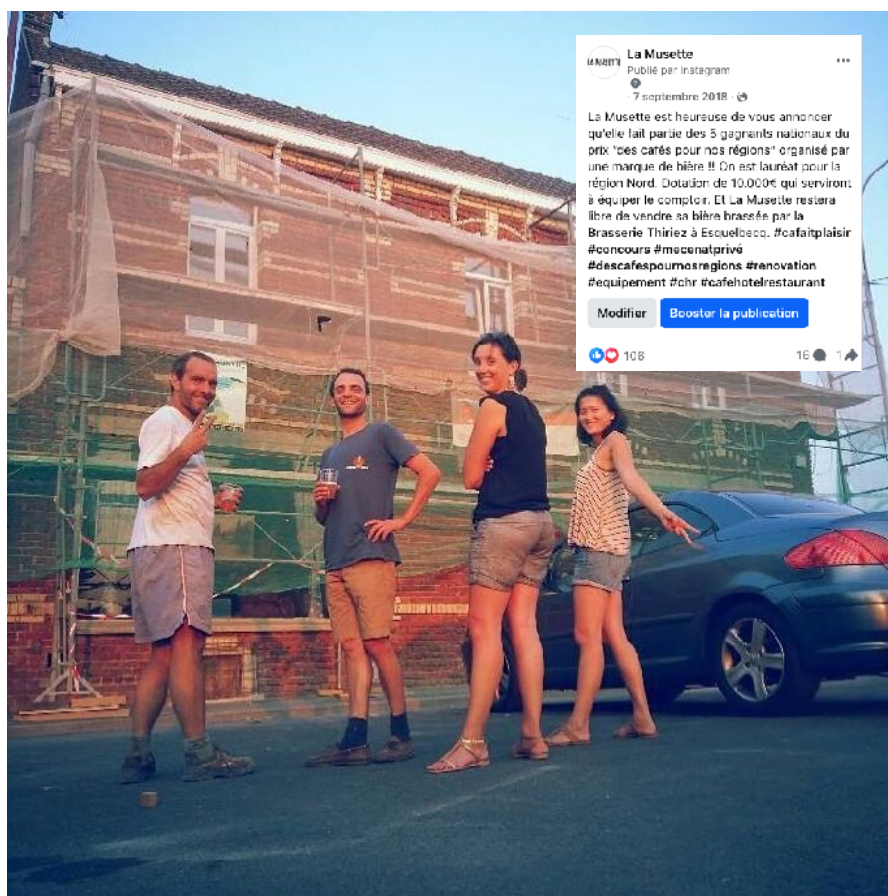
1. Le maintien de solidarités territoriales et du lien social entre les générations,
2. L'essor d'une alimentation saine pour le plus grand nombre grâce à une agriculture locale biologique accessible,
3. L'accès facilité à la culture et aux arts en général.

L'association « L'Oeil de La Musette » a quant à elle pour objet :

1. Promouvoir et développer la photographie ainsi que les arts plastiques, numériques, décoratifs et toutes expressions artistiques associées.
2. Participer à l'animation culturelle du lieu « La Musette » ainsi qu'à celle du quartier des anciens « corons sans beurre », de la ville de Guesnain et des environs en général.
3. Favoriser l'implication citoyenne des habitants de Guesnain et des environs dans une optique de tolérance, d'ouverture à l'autre et de responsabilité écologique...

Outre ce travail juridique, j'ai pu durant cette période rencontrer différents acteurs du territoire pour leur présenter le projet. Globalement tout le monde²⁴ trouvait le projet enthousiasmant mais personne n'a voulu partager les risques financiers... **Lien social, solidarité territoriale et générationnelle, alimentation saine et locale, culture dans les quartiers, éducation populaire** : le projet touche à un certain nombre de leviers sociaux dont les pouvoirs publics sont en charge. Le point qui a gêné les pouvoirs publics a été la propriété privée du bâtiment et le fait que la structure opérante soit une société commerciale (même si ESS). Peut-être aussi la période (2017-2018) était moins propice aux Tiers Lieux, a fortiori en milieu rural ? Peut-être le projet est arrivé trop tôt par rapport à l'émergence du mouvement Tiers-Lieux pour bénéficier de financements publics ? Toujours est-il que le projet n'a donc pu bénéficier d'**aucune subvention publique pour son lancement**...

Le projet a en revanche bénéficié de plusieurs sources de mécénat privé via le concours La Fabrique Aviva et le prix « Des Cafés pour nos Régions » de France Boissons (Heineken).



Fin de journée chantier lors de l'annonce du prix «des cafés pour nos régions».

La Musette a fait partie des 5 gagnants nationaux du **prix « Des cafés pour nos régions »** organisé par France Boissons (groupe Heineken) avec un chèque de **10.000€** à la clé qui a servi à acheter du bon matériel pour le comptoir (machine à café *Conti* neuve, lave-verres

²⁴ Mairie de Guesnain, Douaisis Agglo, département du Nord, région Hauts-de-France...

Smeg neuf et caisse intelligente *L'Addition*). Les 80 pages du Business Plan ont convaincu le jury du sérieux du projet et de son originalité.

La Musette a également été **finaliste du concours national d'entrepreneuriat social « La Fabrique Aviva »** avec une dotation de 2000€ à la clé qui a été léguée à l'association L'Oeil de La Musette pour servir de budget d'amorçage pour son lancement. J'ai dû là convaincre en ligne toute ma communauté de voter pour le projet pour voir accéder à la finale.

Une **campagne de financement participatif**²⁵ a également été réalisée pour équiper le lieu d'un baby-foot *Stella*, d'une bibliothèque et d'un système d'éclairage LED pour les expositions : avec ma compagne, nous avons mobilisé 98 contributeurs et levé 5000€.

La Musette a également bénéficié d'un prêt à taux zéro (PTZ) d'un montant de 15.000€ attribué par **Douaisis Initiatives**²⁶, au titre des 3 futurs emplois créés. Il a fallu convaincre un jury de 25 personnes (comptables, chefs d'entreprise, élus...).



Construction du baby-foot de La Musette à Tourcoing

Ce PTZ de *Douaisis Initiatives* a servi ensuite de label (dans le sens de gage de sérieux) pour aller voir les banques et financer le plus gros de l'investissement - **prêt travaux** - auprès d'une banque (**Crédit Agricole**, 100.000€) pour compléter mon **apport personnel** initial.

En conclusion sur le financement, une bonne partie du financement de l'entreprise a été financée grâce au mécénat privé et à la communauté de La Musette tandis que **l'essentiel du budget à savoir la rénovation du bâtiment (80% du coût total) a été financé par le porteur du projet** (pour un retour sur investissement de 15 ans, soit 2034).

²⁵ Kiss Kiss Bank Bank : <https://www.kisskissbankbank.com/fr/projects/remplir-la-musette>

²⁶ Association de soutien à l'entrepreneuriat dans le Douaisis

Présentation vidéo du projet (2017, avant travaux) pour recherche de financements :



Vidéo de présentation du projet, 2017, 3 minutes visible ici :
<https://www.lamusette.net/wp-content/uploads/2025/04/Intro-La-Musette-2017-Guesnain.mp4>

BIÈRE LA MUSETTE

En parallèle des missions travaux, structuration juridique et financement s'est déroulée une phase de **construction de l'offre produits de La Musette**. Clairement j'ai souhaité par conviction travailler en local, en direct avec des producteurs/artisans/ agriculteurs passionnés par leurs produits.



Le lieu ayant été ouvert par un de mes ancêtres brasseurs, il m'a semblé logique de faire un retour de l'histoire en brassant à nouveau une bière pour le lieu que j'avais décidé de reprendre. La création d'une **bière locale et artisanale** au nom du lieu a **beaucoup contribué à créer son identité**.



Je suis allé voir mon brasseur préféré dans la région, la *brasserie Thiriez*, tant pour la qualité de ses bières (bières équilibrées et relativement « sèches » ie sans trop de sucre) que pour les valeurs défendues (simplicité et qualité, rester petit et refuser les appels de la grande distribution à grossir, travailler en local, entreprise familiale) et son esprit pionnier (un des 1er micro-brasseurs de la région, brasserie ouverte il y a 30 ans en amont du mouvement du renouveau des micro-brasseries, dans un village des Flandres à Esquelbecq).



En amont pendant 1 an environ, j'ai travaillé avec un ami futur brasseur pour aboutir à un cahier des charges permettant de retranscrire l'idée de bière que j'avais en tête afin de proposer une recette à Daniel Thiriez, le brasseur choisi.

Brassage du 1er brassin de Musette en 2019



LA MUSETTE

"Bière paysanne" équilibrée et facile à boire. Une bière complexe, simple et raffinée à la fois.

Bière légère, alcool entre 5° et 6,5°.

Bière blonde rafraichissante, un peu amère, IBU : entre 25 et 35.

Conçue avec des houblons et céréales des Hauts de France, si possible issus de l'agriculture biologique :

- Malt de blé et d'orge (3/4)
- Avoine brute (1/4)
- Houblon avec une touche de fruit, légère pointe d'acidité

Couleur jaune clair, d'apparence trouble, non-filtrée. Entre une blanche et une blonde. EBC : entre 2 et 5.

Mousse fine généreuse, crémeuse, onctueuse. Idéalement 2 cm d'épaisseur sur un demi servi à la pression. Références : mousses des blanches Allemandes ou celle de la Guinness. Une mousse qui "colle aux parois".

Brassée à façon par brassin de 20 hectolitres. Si possible dans un rayon de 50 km autour de La Musette (le café) située à Guesnain (59287).

paysanne biologique
legere
saison
local fine
fermiere saison rustique
champs cereales
brut rafraichissante

Cahier des charges et « recette » en vue de créer la bière artisanale La Musette, 2017

Un reportage photo complet sur la brassage de la bière La Musette est visible ici :

<https://www.lamusette.net/produits-locaux/biere-la-musette/>



Etiquette de la bière La Musette (bio)

Vie et animation du lieu

Ouverture (2019, 9 mois)

L'inauguration a eu lieu le 15 Juin 2019 après 3 ans de travaux, près de 300 visiteurs sont venus visiter le lieu sur la journée.





Foule pour l'inauguration et le double discours de Madame Le Maire et d'Eric Leleu



La chorale de Guesnain lors de l'inauguration du café et de la « place de la Liberté ».

Cette période inaugurale a été le moment d'apprentissage du métier de la restauration étant donné que je n'avais aucune expérience en la matière.

Il a fallu apprendre tout un référentiel de compétences liées au débit de boissons d'une part et à l'animation culturelle d'autre part. Les activités de restauration et de magasin fermier n'étaient pas encore en place.

Cette période a aussi évidemment été une période d'euphorie, de la matérialisation d'un rêve, n'ayons pas peur des mots : de l'incarnation d'une utopie !

Avec cette volonté de prolonger la tradition du lieu, de mélanger les générations et les milieux sociaux, ces 9 premiers mois d'activités m'ont permis de faire le plein de reconnaissance tant les retours des visiteurs ont été positifs sur la rénovation du lieu mais aussi sur le fait simplement de sauver ce lieu.

Ce projet est d'abord né d'un coup de tête ou d'un coup de cœur, d'une intuition : cette période pré-Covid m'a fait plus concrètement comprendre pourquoi je m'étais lancé dans une telle aventure. Ecouter la joie des gens revoir ce lieu (qui pour certains l'avaient connu 50 ou 60 ans plus tôt), voir les étoiles dans les yeux des personnes quand je leur explique l'intention du projet, simplement voir des gens se retrouver : toute cette énergie humaine a été la plus belle récompense des 3 années de travaux pour le moins laborieuses.

LA VOIX DU NORD
Samedi 15 Juin 2019
Douaisis

AUJOURD'HUI
EXPOSITION SUR
CHARLES DE GAULLE
Théâtre d'Enfance, articles de presse... Jusqu'à 17h en bas-
sol de 10h à 12h et de 14h à 18h - dimanche de 10h à 13h, mardi de 13h à 12h et de 14h à 18h, vendredi culturel 15h-18h à Aulnoy.
Entrée gratuite.

BONJOUR
PLUS DE BIÈRE À DOUAI, VRAIMENT ? Il n'y a pas à l'heure, le début de la brasserie Goudale du C&S de Saint-Omer, devenue Brasseirie Goudale par la même occasion, a été un coup dur pour Douai. L'entreprise était un fleuron industriel du coin et, ce qui ne facilitait pas le deal, elle portait le nom du plus célèbre des grains, producteur de la bière. Depuis, il n'y a plus de brasserie industrielle à Douai. Ce qui ne signifie toutefois pas que l'histoire brassicole locale s'arrête pour autant. Déjà, l'air pousse deux brasseries spécialisées soit au sein de la centre-ville. Par ailleurs, le lycée Alsatich continue sa restauration. C'est d'ailleurs de là que sort l'association, la bière opère pour la dernière étape du musée de la Chartreuse. Enfin, notre petit doug nous dit que des projets de brasseries artisanales seraient sur le point d'aboutir. On y revient !

Météo
Midi 12°C
Aube 10°C
Nuit 8°C
Aube 10°C
Nuit 8°C

Une nouvelle vie pour le café de village
LIRE P. 34

DOUAI
La fin d'un trafic en plein cœur de la ville P. 30

FLINES-LEZ-RACHES
Ils échappent à un incendie grâce à un passant P. 32

LAMBRES-LEZ-DOUAI
Tous à la fête au pays P. 37

AMÉNAGEMENT DE COMBLES ET GRENIERS
Charpente Isolation
Couverture Plâtrerie
CAP'COMBLES
www.capcombles.com
03 23 97 36 97 - contact@capcombles.fr



L'équipe bar en pleine bourre pour l'inauguration



Concert de rock pour l'inauguration

Une nouvelle vie pour La Musette, un des derniers cafés de la commune

Après plus de deux ans de travaux, l'ancien café Chez Françoise, connu des habitués guesninois sous le nom de café Kaczmarek, rouvre ses portes aujourd'hui. Mais La Musette sera plus qu'un café : son propriétaire Éric Leleu y a aussi aménagé un magasin de produits de la ferme et une salle d'exposition photos.

PAR JULIEN GILMAN
douai@lavoxdunord.fr

GUESNAIN. La musette, c'était le sac fourre-tout du mineur de fond. Un nom qui colle bien au lieu atypique qu'ouvre Éric Leleu, aujourd'hui même à Guesnain. La Musette, c'est l'ancien café Kaczmarek, tenu par Françoise jusqu'à sa liquidation. Mais ça n'est pas que ça. C'est à la fois un café, un magasin fermier et une salle d'expo photos. Un défi fou que n'a pas craint de relever celui qui, à 25 ans, a mis de côté le confortable avenir que lui promettait son diplôme d'école de commerce pour devenir photographe à Shanghai. Quinze ans plus tard, il effectue un retour aux sources.

“J'ai commencé à voir la beauté de ce vestige archéologique échoué sur le rivage de la modernité.”

Il y a six ans, alors qu'il passe des vacances chez sa mère, il pousse pour la première fois la porte du café, avec une idée en tête. Il veut immortaliser sur pellicule l'atmosphère de ce lieu devant lequel, enfant, il passait chaque matin en allant à l'école. «J'ai commencé à voir la beauté de ce vestige archéologique échoué sur le rivage de la modernité», commente-t-il. Le projet aboutit à une exposition et un livret. Il était temps : en 2015, le café fait brusquement faillite. L'idée

germe alors de racheter les lieux. «Je n'aurais jamais repris un autre café que celui-là, assure Éric Leleu. J'avais envie de m'impliquer en politique, dans le sens antique du terme, d'essayer localement, de changer le monde, de prendre ma part du colibri», explique-t-il encore, faisant allusion à l'initiative écologique et citoyenne de Pierre Rabhi.

“Ce magasin va servir de moteur et de vitrine à la ferme.”

C'est pour ça que l'ancien café de village ne sera pas qu'un café. Dans la pièce à côté, il a aménagé un magasin de produits fermiers locaux. «Ce n'est pas un hasard, ça me correspond», plaide-t-il, comme pour se justifier. Fils d'un agriculteur qu'il a à peine eu le temps de connaître –son père est décédé lorsqu'il avait 3 ans–, il renoue avec ses racines terriennes. Éric Leleu est en cheville avec des producteurs du Douaisis mais il envisage de faire revivre la ferme familiale voisine où vit toujours sa mère. «Ce magasin va servir de moteur et de vitrine à la ferme», prévoit-il. ■

ÇA OUVRE AUJOURD'HUI !

La Musette, 197, rue Oscar-Desmaretz à Guesnain. Inauguration ce matin à partir de 11 h.



L'ancien café Kaczmarek devient La Musette.

Une expo sur les travaux, une bibliothèque...

Dans ce projet inclassable, le Guesninois n'oublie pas ses premiers amours. La photographie, mise de côté ces derniers temps, demeure une passion qu'il veut faire partager. Dans l'arrière-salle du café, qui fut un galilodrome et une piste de billon avant de devenir une salle de réception, il va monter des expositions photos. La première, qui débute aujourd'hui, «La Mues», parle forcément de la transformation du café. Mais ce n'est pas tout. Des idées. Éric Leleu en a encore plein La Musette et, très vite, il pourrait proposer de la petite restauration, un espace de co-working, une bibliothèque de beaux livres... Une bibliothèque que l'on peut aider à mettre en route. Une cagnotte est en effet en ligne sur le site de crowdfunding Kissbankbank. ■



Un chantier inhumain à taille humaine

«Au départ, je pensais ouvrir rapidement et restaurer les lieux à la petite semaine...» Mais les entreprises auxquelles Éric Leleu fait appel lui font rapidement comprendre que ça ne se passe pas comme ça. Le café-magasin-salle d'expo doit accueillir du public, et il y a des règles à respecter. «Il y a eu pour plus de 150 000 euros de travaux, l'intervention d'un architecte, d'un bureau de contrôle... Ça a changé de dimension !» Dans

le café, le carrelage à damier a été conservé, ainsi que le bar qui a été rénové. Tout le reste a été refait : la façade, les menuiseries, le traitement contre la murelle, les murs (à l'enduit chaux-chaux branché et au torchis), la terrasse... «Depuis deux ans et demi, je vis sur mes économies et je ne fais que ça», explique-t-il. Le propriétaire a eu recours aux services d'artisans, mais il a fait lui-même ce qu'il a pu, aidé de sa famille et

de ses amis.

DIX MILLE BRIQUES D'OCCASION

Ainsi, par exemple, c'est un maçon qui a remonté d'un mètre les murs de l'arrière-salle, mais c'est Éric, secondé par son pote Paco, qui a trouvé les briques d'occasion sur le Bon Coin. Dix mille briques, soit 18 000 tonnes, qu'il a fallu aller chercher un peu partout dans la région. Soit trente-trois allers-retours en C5 ! ■



Artisans, amis et famille ont donné un coup de main à Éric Leleu (à droite, en salopette bleue)

Covid (2020-2021)

La période du Covid est arrivée comme pour tout le monde assez brutalement, de façon non prévue. Cela a été assez ironique pour moi d'ouvrir un lieu qui se veut créateur de lien social et de devoir fermer au bout de 9 mois pour des raisons sanitaires et d'entendre des expressions telles que « distanciation sociale », « geste barrière », « sans contact »...

Evidemment ce n'est pas une bonne nouvelle d'ouvrir un commerce et de devoir fermer dans la foulée, le travail de communication et celui de créer des habitudes, de se constituer un début de clientèle est plus ou moins détruit. Il est aussi psychologiquement difficile d'entendre le distinguo entre « commerces essentiels » et « commerces non-essentiels », comme si notre métier était un métier annexe/secondaire.

Néanmoins cette période a eu des externalités positives :

- personnellement, après les 3 ans de chantier et les derniers mois à enchaîner des journées allant jusqu'à 17 heures de travail (pour être prêt pour l'inauguration) et les 9 premiers mois à assurer seul 60 heures hebdomadaires de service, cela m'a permis de souffler et de me retaper physiquement en dormant et me reposant. D'autant que ma compagne était de retour à la maison en télétravail et que nous pouvions jouir d'un très « grand jardin » (vieux corps de ferme de 1,5 hectare). Le Covid a permis de prendre la télécommande et de faire pause !
- financièrement, le « quoi-qu'il-en-coûte » du président Macron et du ministre Le Maire avait pour objectif d'éviter les faillites. Cela a été le cas pour La Musette. Basé sur les petits chiffres d'affaires des premiers mois, le « fonds de solidarité » a permis à La Musette de passer le cap sans encombre. La mesure a même été généreuse puisque l'équivalent du Chiffre d'Affaires a été versé et non la marge (autour de 50%) : c'est comme si La Musette avait gagné 2 fois plus en ne travaillant plus. Douais Agglo a par ailleurs pris en charge les loyers pendant la durée du Covid. En résumé, le Covid a consolidé la trésorerie de La Musette.
- commerciallement, cette période a pu être mise à profit pour développer le contenu du magasin fermier qui avait été mis en attente - faute de temps - lors des travaux et du lancement de l'activité avant le Covid. Le café étant fermé (« commerce non-essentiel »), le magasin a pu ouvrir pendant cette période (« commerce essentiel »). **J'ai réalisé plus encore à ce moment là l'intérêt de la multi-activité de La Musette qui accroît sa résilience.**

J'ai ainsi profité de la période Covid pour étoffer le nombre de fournisseurs et de produits.

Pour chaque produit : trouver un bon équilibre entre **prix / goût /proximité géographique** et aussi accointance humaine et philosophique. Cela a donc supposé que j'aie rencontré chaque producteur et voir si tous les paramètres sont réunis pour une collaboration.



Portraits d'une partie des producteurs du magasin fermier

J'ai également pu construire une communication autour de cette activité, avec un flyer imprimé à 2200 exemplaires (nombres de boites aux lettres à Guesnain) et distribués par mes soins à vélo (7 jours de distribution).



Recto du flyer pour présenter le magasin fermier, 2021.



Vue du magasin fermier depuis le café.



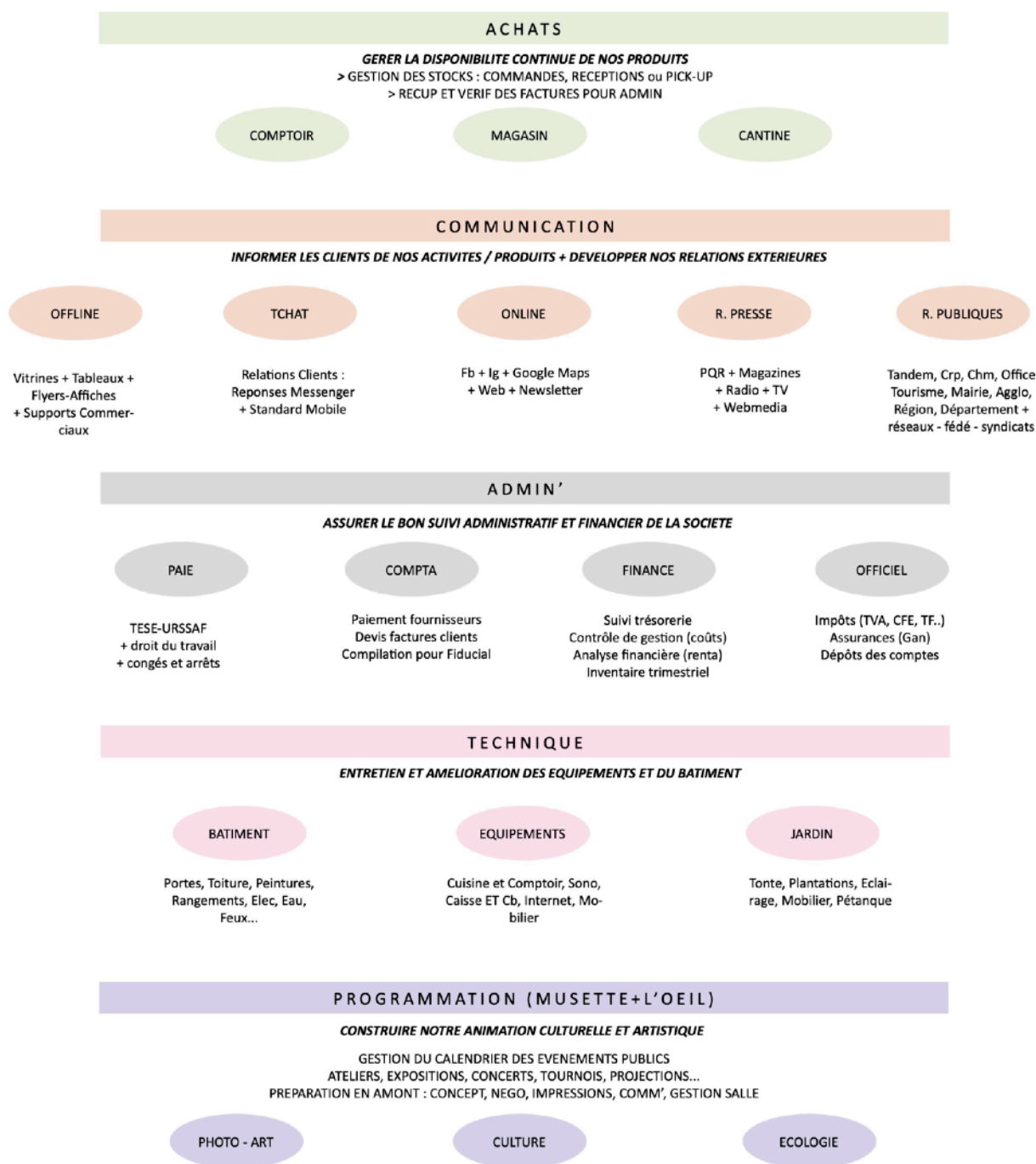
Vue du magasin fermier avec la galerie de portraits des producteurs

In fine, cette période de Covid reste une période agréable et positive : une bouffée d'air et de recharge d'énergie.

Réouverture (2022-2023-2024)

Après la période Covid vrai-faux départ, les années 2022-23 et 24 ont été l'occasion d'un second lancement, d'un départ de 0 avec désormais un minimum d'expérience.

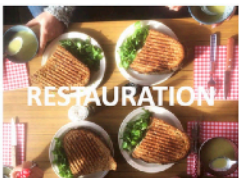
Pour cette partie uniquement, je vais changer l'organisation chronologique du livret pour une organisation thématique afin de balayer l'ensemble des 5 pôles de compétences qui ont été employées pour faire vivre le lieu : **Achats, Communication, Programmation, Ressources Humaines, Admin/Finances, et Technique** qui sont les fonctions supports (classiques) de l'entreprise. L'organisation générale de La Musette peut être résumée par ce schéma des **fonctions supports** :



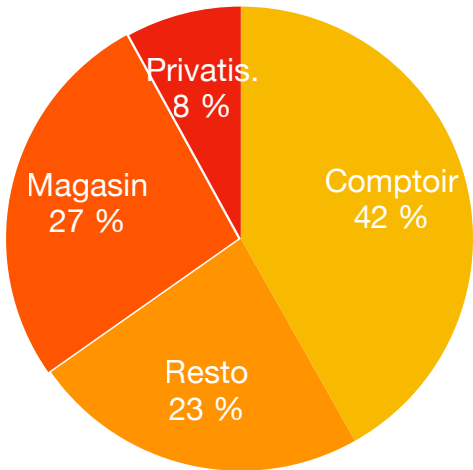
Mais avant de développer chaque fonction support, il me semble opportun de revenir de façon synthétique sur les 4 activités commerciales de l'entreprise : **Café** (boissons avec et sans alcool), **Restauration** (Cantines 3 fois par semaine, plat unique et prix unique), **Magasin Fermier** (sélection de produits locaux solides et liquides à emporter) et **Privatisations** (pour les particuliers pour des évènements «sociaux», pour des séminaires d'entreprises ou enfin pour des ateliers bien-être).

LA MUSETTE

A C T I V I T E S C O M M E R C I A L E S



La répartition moyenne du CA HT est la suivante sur les années 2022-23-24 :



| Activité | % | CA HT |
|-----------|------|----------|
| Comptoir | 42 % | 4 806 € |
| Resto | 23 % | 2 519 € |
| Magasin | 27 % | 2 754 € |
| Privatis. | 8 % | 613 € |
| TOTAL | | 10 691 € |

Ventilation CA HT moyen 2022-23-24
par activité

ACHATS / APPROVISIONNEMENTS



La partie achats a déjà été évoquée plus haut pour la période Covid qui a été propice au développement du nombre de fournisseurs (et de références).

Pour la recherche de fournisseurs, je peux préciser qu'il faut trouver une taille de fournisseur adéquate (toujours artisanal) : si le fournisseur est trop important, sa PME pourra vendre dans la grande distribution et l'intérêt du produit (et prix) sera moindre pour nous et nos clients, si le fournisseur est trop petit en revanche, il y a un risque de manque de professionnalisme avec des retards de livrai 7 jours seulement en général....).

Aujourd'hui (2025), voici les produits référencés dans notre système de caisse (certains sont saisonniers comme par exemple l'ail d'Arleux en septembre ou les fraises en mai...) :

- Magasin Fermier : 183 références produits
- Restauration : 44 produits
- Comptoir : 87 produits

L'objectif de cette fonction est double : assurer une **disponibilité continue des produits** (pas de rupture) et **renouveler la gamme** en cherchant continuellement de nouveaux produits ou fournisseurs pour « faire vivre » le magasin.

Pour chaque produit, il s'agit d'**anticiper** les ventes pour commander en conséquence en tenant compte de :

- délais de livraison variables selon les fournisseurs,
- des franco (quantité minimale de commandes),
- espace de stockage des produits dans la réserve,
- sentir « l'air du temps » et les attentes clients en fonction des périodes, météo...

Aujourd'hui cette partie Achats est gérée en majeure partie la cheffe (Ludivine) qui s'occupe de passer les commandes et d'aller sillonner les producteurs pour ceux qui ne livrent pas à La Musette (1/4 des fournisseurs environ).

Je continue néanmoins de m'occuper de certains aspects des achats :

- La partie *Bières* (fûts et canettes) qui est géré entre le barman principal et moi,

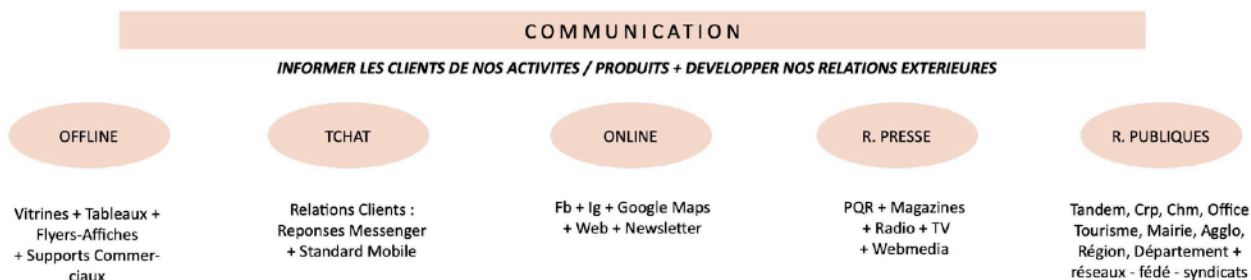
- La partie *Vins* que je gère en direct pour profiter des foires aux vins annuelles,
- La partie Miels, pour des raisons personnelles (affinité avec l'apiculteur),
- La recherche de nouveaux produits ou fournisseurs.

Je gère aussi la partie financière des Achats à savoir les prix de vente publics (calculés avec des ratios par famille, nous y reviendrons plus loin dans la partie concernée) et le paiement des factures.

Chaque employé qui reçoit une livraison a la charge de vérifier la concordance entre la BL (bon de livraison) et la quantité effectivement livrée.

Même si c'est une partie que j'affectionne (de part mes origines agricoles - fils et petit fils d'agriculteurs), mon objectif est de me délester de cette fonction support pour pouvoir me concentrer sur les autres fonctions moins facilement déléguables à mes yeux.

COMMUNICATION



Ce domaine est capital pour la santé de l'entreprise qui - n'étant ni dans une ville ni sur un axe passant - ne peut bénéficier d'un trafic naturel : les clients ne viennent pas à La Musette par hasard, ils viennent pour La Musette.

La communication de La Musette tente de développer un **ton chaleureux**, d'insuffler un **sentiment de fraîcheur** tout en défendant les **valeurs du lieu : local, familial, engagé** (sans être militant).

Sur la forme, une grande place est donnée à la **photographie** et à l'humain à travers des portraits ou scènes de foule. La stratégie est de s'adresser à tous les publics, en cohérence avec la volonté du lieu d'être populaire, familial, sans cibler une catégorie d'âge ou une catégorie socio-professionnelle.

Les vecteurs de cette stratégie de communication sont les vecteurs classiques : online, offline, tchat/messageries, relations presse, relations publiques et évidemment bouche-à-oreille.

En ligne :

Nous utilisons les réseaux sociaux « classiques » pour communiquer auprès de notre communauté et principalement Facebook :

Facebook ([lien](#)) : 4900 abonnés, création pendant les travaux en 2017 dès le début du projet. Environ 1 à 2 abonnés supplémentaires chaque jour. 1 à 2 publications chaque jour. Objectif symbolique de dépasser le nombre d'habitants du village (4700). Voici ci-contte un aperçu de notre audience FB en 2025 :

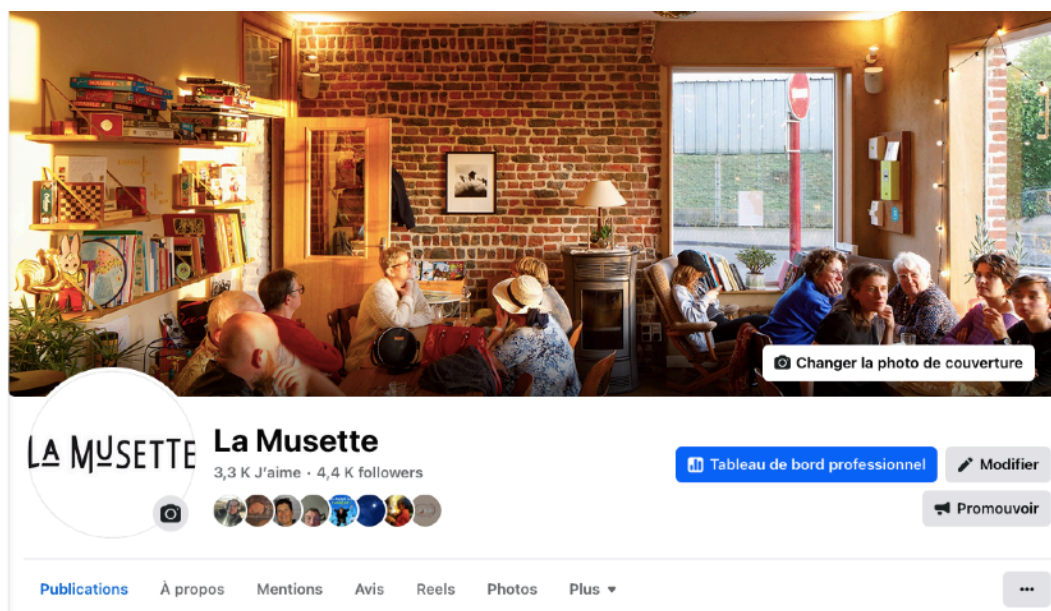
La page a été lancée dès 2017 (2 ans avant l'inauguration) pour commencer la construction d'une communauté et partager les avancées du projet et des travaux.

Pour la petite histoire, le pseudo @lamusette (tout court) était déjà pris en 2017 par un accordéoniste en Bretagne mais il ne se servait plus de cette page FB



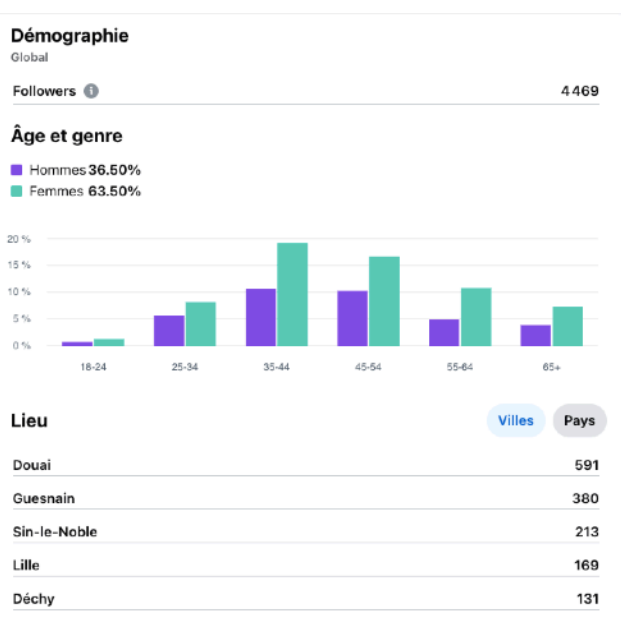
Annnonce de la création de la page FB en 2017

depuis de nombreuses années. Je l'ai contacté depuis Shanghai pour lui expliquer le projet et il m'a « offert » l'url fb.com/lamusette (plus chic que lamusette-guesnain ou lamusette-59287)...



Chaque événement d'importance donne lieu à la création d'un événement Facebook, facilement partageable et s'intégrant dans les calendriers des internautes. Le nombre de personnes intéressées par l'événement sert de baromètre pour anticiper l'affluence (nos événements sont tous gratuits et sans réservation).

Chaque semaine je publie la programmation hebdomadaire avec un récapitulatif visuel puis le détail jour par jour. Le processus a été progressif au fur à mesure que la programmation s'étoffait : nous avons commencé par écrire chaque semaine la programmation du weekend puis de la semaine (en version texte), puis j'ai travaillé avec une graphiste qui a produit un modèle (sur canva.com) que j'actualise chaque semaine. J'ai ensuite personnalisé le modèle en ajoutant des photos du lieu en fond (à la place d'un dégradé un peu générique) avec un flou marqué pour permettre la lisibilité.



Capture d'écran des statistiques d'audience 2025 de la page Facebook de La Musette, vecteur principal de communication.

A titre d'exemple, pour la semaine dernière à La Musette (fin mars) :

LA MUSETTE
Place de la Liberté
59287 Guesnain

mardi 18
Pain d'Audrey dès 17h

mercredi 19
Paniers de légumes dès 17h
Cours de guitare - 17h à 19h
Podcast Radio Musette - 17h à 20h
Cours de Pilates 19h 20h15

jeudi 20
Cantine 12h et Ciné-Cantine 19h

vendredi 21
C'est le printemps, soirée chill soleil

samedi 22
Carnaval de La Musette ! 20h.

dimanche 23
On ouvre le dimanche ! - 16h30 à 20h30

la prog' de la semaine

LA MUSETTE
Place de la Liberté
59287 Guesnain

Paniers de légumes
Les paniers sont de retour !

Cours de guitare
Avec Reynald. 17h à 19h.
Engagement semestre : 15€ 15 cours.

Podcast Radio Musette
Avec Clarence : venez parler à son micro, de tout. Elle créera un podcast "Radio Musette". 17h 20h.

Cours de Pilates
5€ le cours avec Karine, arrivée 19h00, cours de 19h15 à 20h15. Amenez votre tapis !
Plus de renseignements directement sur place.

mercredi 19

la prog' de la semaine

LA MUSETTE
Place de la Liberté
59287 Guesnain

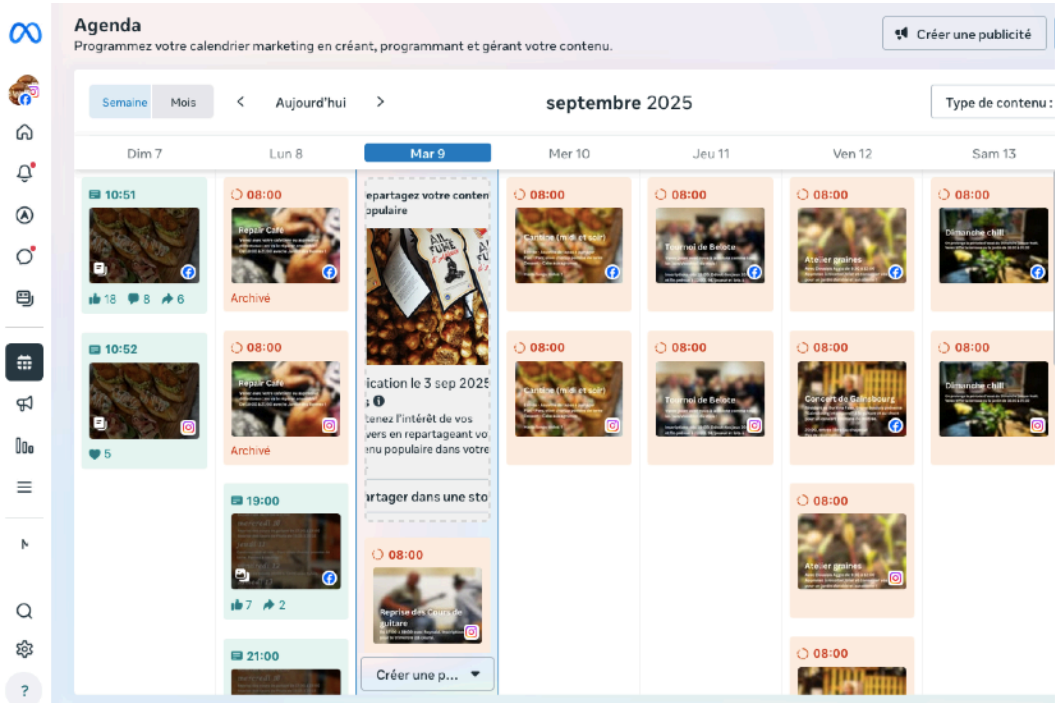
Carnaval !
Soirée de fête ! Déguisement : un punch offert.
Pour les meilleurs déguisements, des lots offerts !
Croque maroilles maison pour se régaler :)

samedi 22 **20h**

la prog' de la semaine



Chaque semaine, nous programmons pour le lundi soir le partage du récapitulatif de la semaine (post). Nous programmons pour chaque jour à 8:00 une story du rappel de ce qu'il se passe dans la journée J+1 sur le logiciel « Business Suite », partie « Agenda ».



Capture d'écran du logiciel Meta « Business Suite ».



Capture d'écran du logiciel Meta « Business Suite » permettant de programmer nos publications.

Le 1er de chaque mois je publie également la programmation du mois (10 à 15 évènements en moyenne) sur ce modèle de design :



Panneau à l'entrée de La Musette avec la prog' du mois en A4 + la version miniature à emporter chez soi

Cette affiche de programmation (que j'ai créée sur [canva.com](https://www.canva.com)) est ensuite diffusée sur nos réseaux (Facebook, Instagram et WhatsApp) + mise en ligne sur notre site internet sur la page [La Prog'](#) + affichée dans le café (avec une version de poche à emporter) + affichée à l'extérieur du café sur le tableau noir.

LA MUSETTE

LA PROG' JUILLET

| | | |
|---|---------------------|-------------------------------------|
| ■ | M. 01 JUIL. 18H30 | EXPO PHOTO YVES FAUVEL |
| ■ | V. 04 JUIL. 20H00 | JAM SESSION (LA DERNIÈRE?) |
| ■ | S. 05 JUIL. 20H00 | SPECTACLE D'IMPRO ! |
| ■ | V. 11 JUIL. 19H00 | TOURNOI DE BELOTE |
| 👁 | S. 12 JUIL. 10H30 | ATELIER KEFIR & VINAIGRE |
| ■ | S. 12 JUIL. 16H00 | BAL ELECTRO (2X DJ SET) |
| 👁 | V. 25 JUIL. 18H00 | POP-UP PHOTO ! |
| ■ | S. 26 JUIL. 8H 20H | BRADERIE DE GUESNAIN |
| ■ | J. 31 JUIL. 12H 19H | JOURNEE CAMPING |
| ■ | J. 04 SEPT. 17H00 | REOUVERTURE : CANTINES ! |

LA MUSETTE

LA MUSETTE
TEL : 03 59 66 00 60
PLACE DE LA LIBERTÉ
59287 GUESNAIN

Prog' Juillet 2025

Quelques exemples d'événements Facebook sur la page suivante (événement ensuite partagé dans une 10aine de groupes Facebook thématiques ou géographiques) :



1

Samedi 1 mars 2025 à 20:00

Tribute Neil Young (concert Folk intimiste)

La Musette

À propos Discussion

Inviter Modifier

Détails

119 personnes ont répondu

Événement de La Musette et Bertrand Caby

La Musette

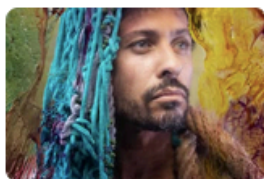
Jardins Familiaux de Guesnain

Événement Neil Young du 1er Mars, 119 personnes intéressées environ 60 personnes présentes.

janvier 2025



Ven, 31 janv.
Pot de départ de Warren ! 🇮🇹
 La Musette
 28 participant(s) · 100 intéressé(s)



Sam, 25 janv.
Concert - En'MaYaz (Solo) - La Musette - Guesnain (59)
 La Musette
 11 participant(s) · 73 intéressé(s)



Ven, 24 janv.
Pop-Up Photo : le CRP/ à La Musette
 La Musette
 1 participant(s) · 0 intéressé(s)

février 2025



Ven, 28 févr.
ZOOM ZOOM spécial Institut pour la Photographie
 La Musette
 6 participant(s) · 14 intéressé(s)



Sam, 22 févr.
Troc'Party textile
 Place de la Liberté 59287 Guesnain
 5 participant(s) · 53 intéressé(s)



Sam, 8 févr.
Live reggae avec Selektaz !
 La Musette
 32 participant(s) · 186 intéressé(s)



Sam, 1 févr.
MERCY ! DE RIEN !!! (impro avec les Dis Leur De Rire)
 La Musette
 5 participant(s) · 41 intéressé(s)

mars 2025



Sam, 29 mars
KARAOKE !!
 Place de la Liberté , 59287 Guesnain, France
 1 participant(s) · 14 intéressé(s)



Ven, 28 mars
Pop-Up Photo : le CRP/ à La Musette
 La Musette
 1 participant(s) · 2 intéressé(s)



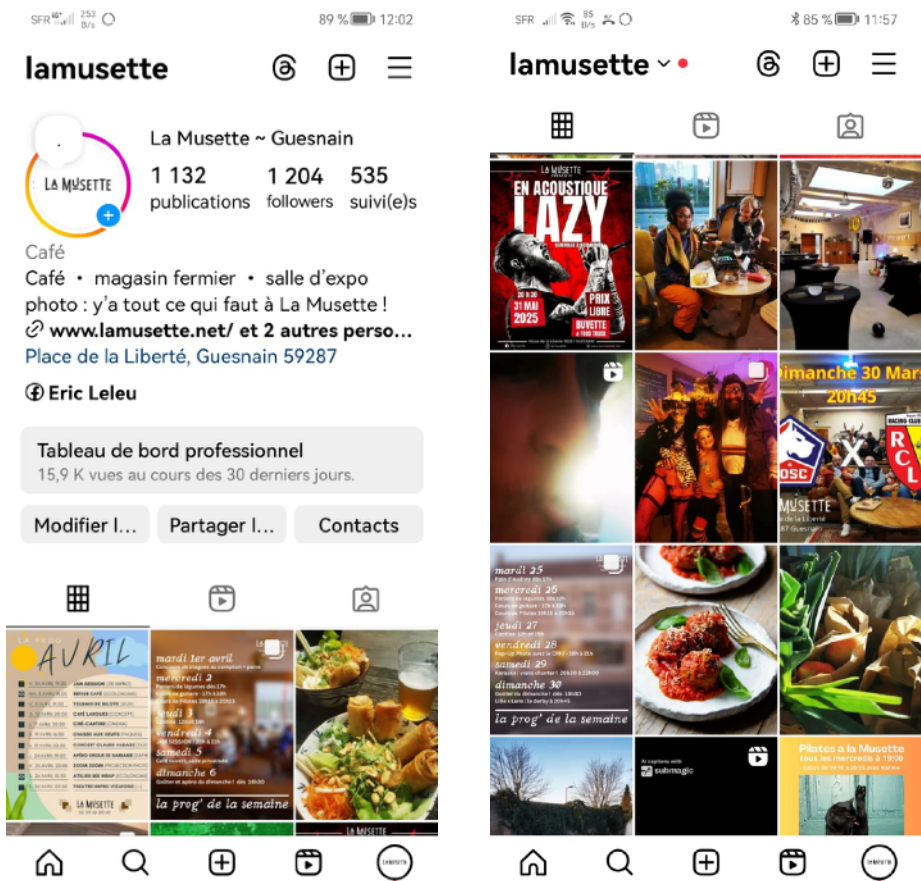
Sam, 22 mars
Eul' Carnaval d'la Musette !
 Place de la Liberté , 59287 Guesnain, France
 3 participant(s) · 24 intéressé(s)



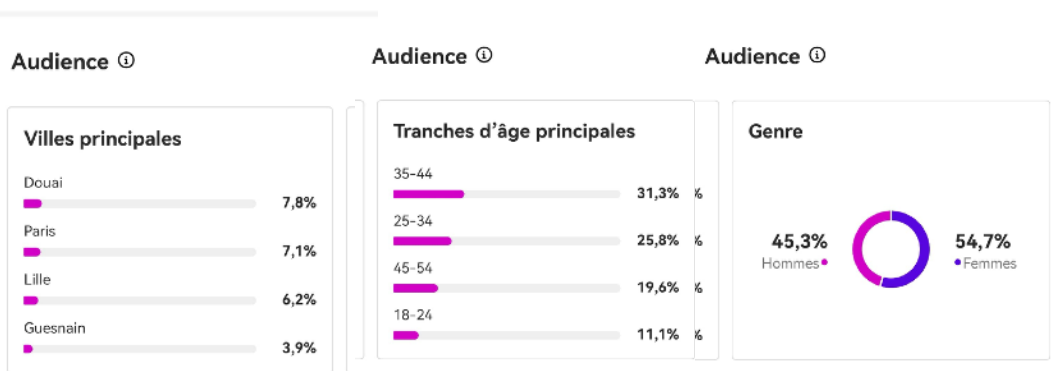
Sam, 15 mars
La Musette COMEDY CLUB !
 Place de la Liberté , 59287 Guesnain, France
 6 participant(s) · 30 intéressé(s)

Instagram (lien) : 1200 followers.

La page est un relais de la page Facebook, audience plus jeune et plus urbaine, moins de personnes de notre bassin de population utilise ce réseau. Nous y sommes présents mais sans pousser activement.



Captures d'écran du compte Instagram de La Musette



Audience du compte Instagram de La Musette - Mars 2025

Communauté Whatsapp : 40 abonnés (en cours de création)

Une communauté est constituée du groupe principal et de sous-groupes (par projet, par thème, au choix) dans lesquels les usagers peuvent également s'inscrire.

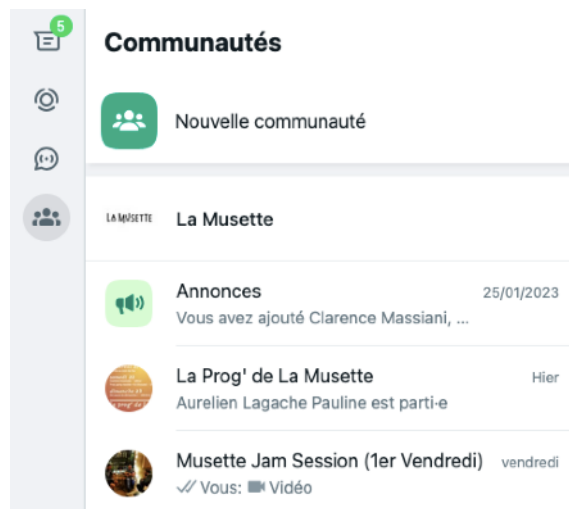
Pour le moment, nous avons 2 sous-groupes : la programmation (mensuelle et hebdomadaire) et les Jam Session (1 fois par mois) .

Avantage :

Basée sur les numéros de portables, cette communauté embryonnaire permet de recevoir les informations directement sur son téléphone en direct, sans passer par le filtre aléatoire de l'algorithme. On peut comparer avec un abonnement magazine : je m'abonne, je me désabonne.

Inconvénients :

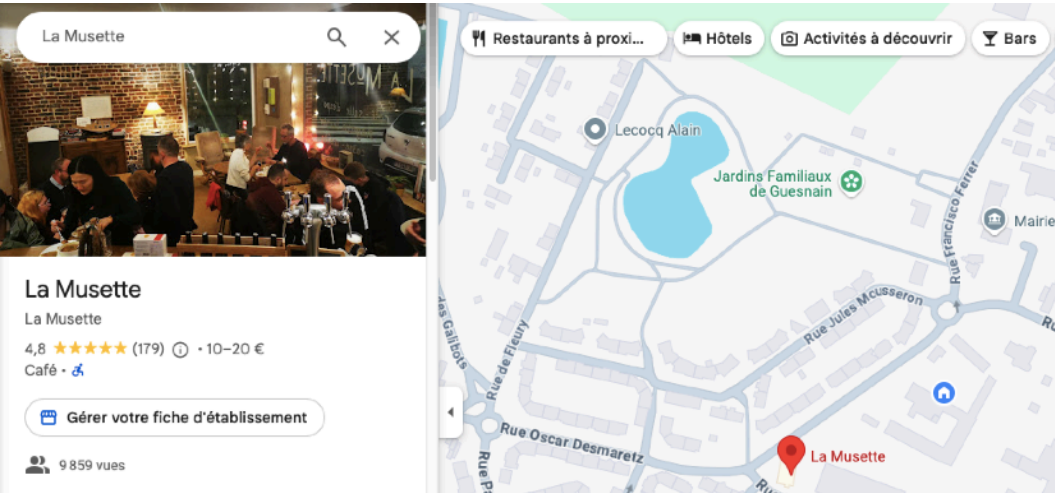
- multitude des groupes et communauté donc choix très sélectif des usagers.
- Il faut être ajouté ou avoir un lien pour s'abonner, ne peut être spontané.



Capture de la communauté WhatsApp
Musette

Google Maps : 300 actions / mois (appel téléphonique ou itinéraire ou message)

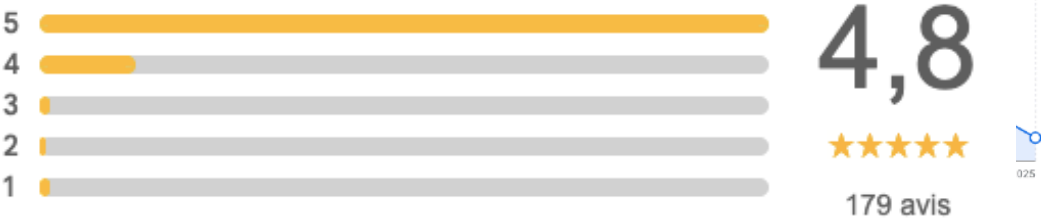
Tellement évident et ancré qu'on y pense peu mais Google Maps est l'un des canaux numériques les plus vus et l'un des plus efficaces... Près de 10 personnes par jour interagissent avec notre fiche établissement pour nous appeler, pour venir chez nous ou pour nous envoyer un avis ou un message !



Aperçu de la fiche établissement sur Google Maps

Résumé des avis Google

Les avis ne sont pas vérifiés ⓘ



41 appels téléphoniques en Mars 2025 depuis la fiche Google Maps de La Musette



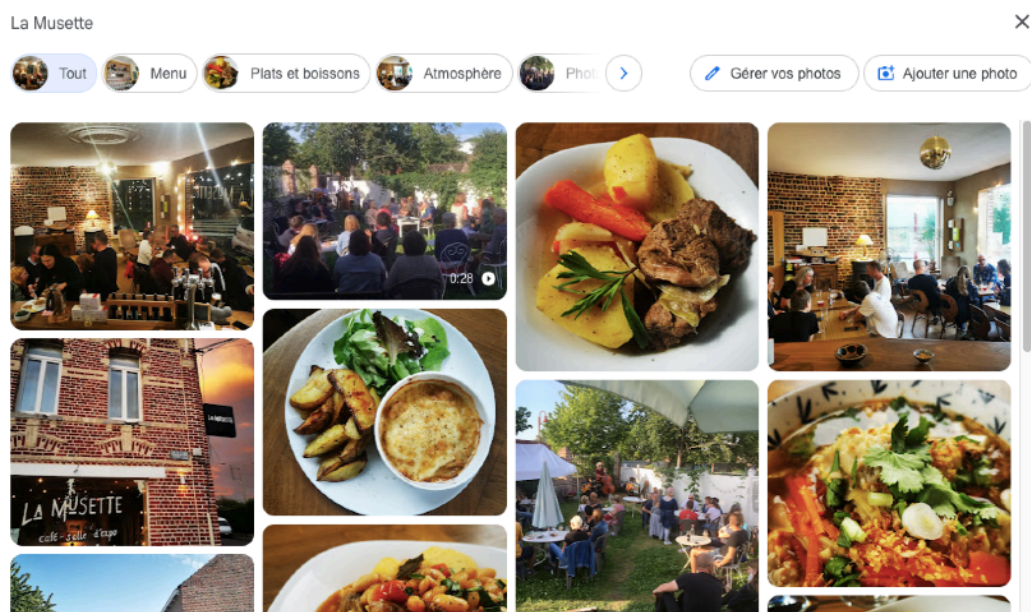
151 demande d'itinéraire en Mars 2025 depuis la fiche Google Maps de La Musette



103 clics vers notre site web en Mars 2025 depuis la fiche Google Maps de La



300 interactions / mois en moyenne (appel, itinéraire, avis ou message).

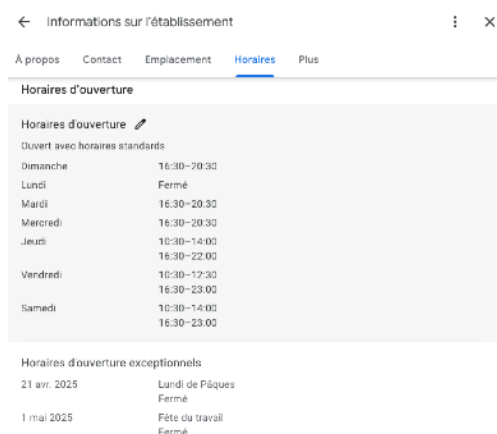


Avantages :

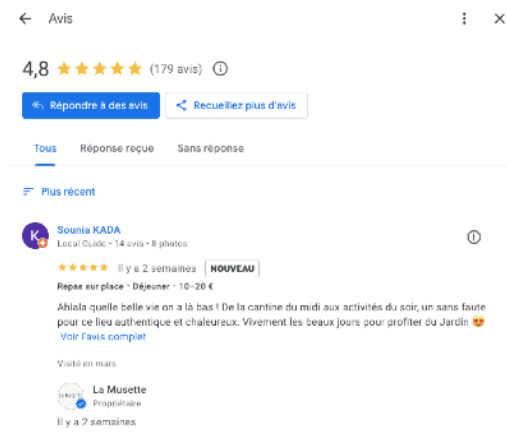
- 1er résultat à apparaître lors d'une recherche Google...
- Direct, efficace, ultra-rapide.
- Peut être vecteur de publicités ciblées (déjà utilisé au moment de Noël pour une promotion sur notre Champagne : bon retour sur investissement).
- Des clients nous trouvent par ce biais sans nous connaître, aidé par l'excellente note des avis (4,8*/5 sur 179 avis).

Inconvénients :

- Interface limitée : marge de manoeuvre restreinte
- Temps nécessaire pour « alimenter » cet autre vecteur de communication (répondre à tous les avis, poster des photos récentes, actualiser les horaires en cas de changement, poster les ouvertures-fermetures pour les jours fériés...).



Actualisation des ouvertures sur la
fiche



Réponses aux avis sur la fiche

Une réflexion est menée pour pouvoir se passer des services du groupe Meta (Facebook, Instagram et WhatsApp) à l'avenir étant donné les prises de position politiques de son fondateur et du déclin progressif de la plateforme. Notre dépendance est cependant très forte à ces réseaux.

Plusieurs alternatives sont disponibles pour réduire cette dépendance :

- Notre **site internet** www.lamusette.net (bâti sur wordpress.org et hébergé chez OVHcloud à Roubaix, statistique de 450 visites par mois soit 15 visiteurs par jours, temps moyen de visite de 1 minute et 35 secondes). Je gère moi-même directement toute la partie contenu et la partie technique.
- Notre **Newsletter** via le site mailchimp.com : 750 abonnés, taux d'ouverture moyen d'email, 45%, dernier envoi en septembre 2023 (...). 1 à 2 par an, normalement. Idem, je gère en direct.
- Un test est en cours avec une **appli indépendante « Grenadille »** pour voir si ce vecteur pourrait être une option de complément voire substitution : l'idée de l'appli est que les particuliers partagent leur passion et leur activité et proposent aux utilisateurs de les rejoindre.
- Créer et alimenter un compte sur un nouveau réseau social type SnapChat ou **TikTok** pour viser une clientèle plus jeune.
- Investir plus de temps et éventuellement de budget comm' sur la fiche d'établissement **Google Maps**.



Capture d'écran du site internet de La Musette (www.lamusette.net)

Hors ligne :

Une série de supports de communication est imprimée régulièrement pour promouvoir les différents aspects/programmes de La Musette. Le design est fait par mes soins (canva.com ou sur Adobe InDesign) et imprimé soit en ligne (vista print) soit chez un imprimeur dans le village.

Impressions :

- Flyer Cantine (2022, 2000 exemplaires + 1 réimpression / nouveau flyer 2025 1000 ex.)
- Carte postale des « Rendez-vous » mensuels (2023, 1500 exemplaires)
- Flyer magasin fermier (2020 et 2021, 2200 exemplaires = nb de boites aux lettres de Guesnain)
- Flyer général (2020, 500 exemplaires)
- Carte comptoir (impressions x 10 exemplaires en continu)
- Programmation mensuelle (format 10x14cm et en mini 6x8cm : 60 ex./mois)
- Visuels A4 des évènements pour affichage café (10 impressions / mois)
- Livrets photos A5 80 pages (*Chez Françoise, La Mue, La Ducasse Sans Beurre*)

Produits dérivés :

- Verres La Musette et éco-cup
- Stickers publicitaires
- T-shirt publicitaires

Supports physiques :

- Tableaux noirs dans et devant La Musette
- Vitrines comme support d'écriture ou d'affichage

Sur les pages suivantes, panorama photos des différents supports imprimés :

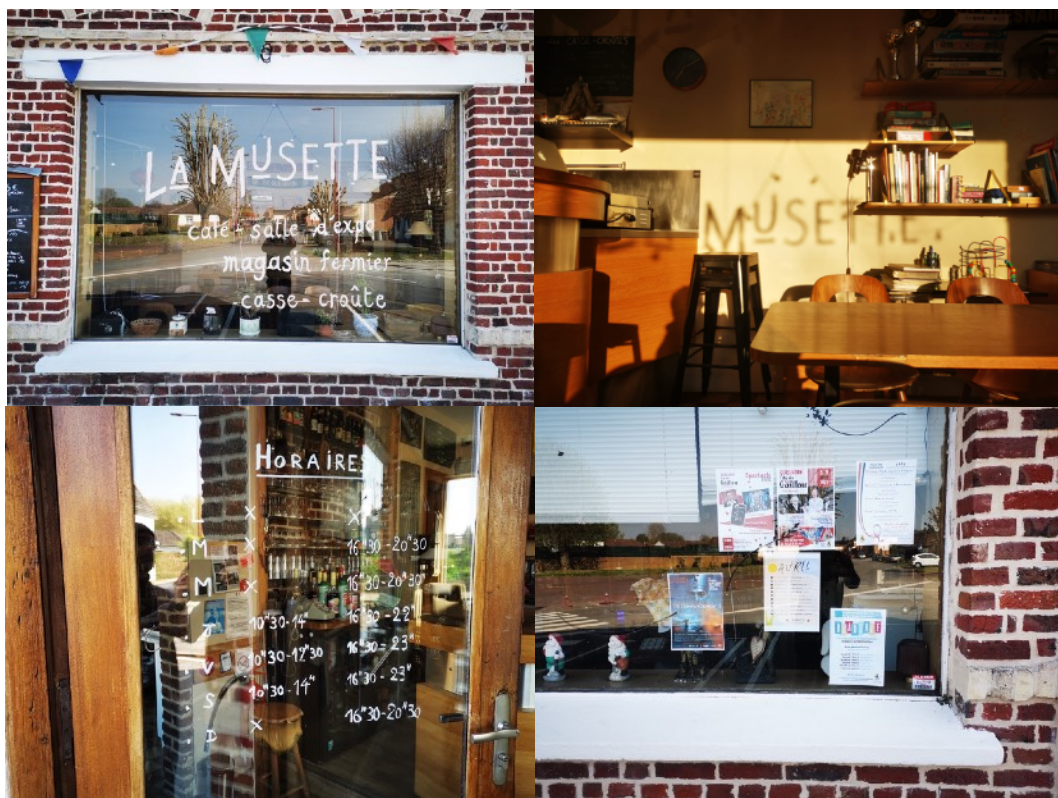


Affiche réalisée par un autre graphiste local, pour la promotion du Musette Reggae Festival (1ère édition) : formats A4, A3, A2 et A1.



Verres siglés, écocup et bouteilles de bières La Musette





Vitrines comme support de communication : affiche et écriture au stylo craie ou à la peinture



Différents tableaux d'affichage intérieur et extérieur



Affiche de l'anniversaire des 6 ans de La Musette, réalisée par une graphiste locale et imprimée en format 40x60cm + 500 flyers A6.





Prog' mensuelle déclinée en différents formats



Carte comptoir (prix et détails) en papier kraft, impression maison



Flyer promo pour la Cantine (18x18cm) et carte de fidélité (format carte de visite)



Carte postale (format 15x21cm) présentant les différents « Rendez-Vous » mensuels récurrents



Portraits encadrés des producteurs et affiches pour activités cours de guitare et Pilates



Livrets photo sur l'histoire du lieu, format A5 80 pages.
De gauche à droite : La Mue, Chez Françoise, La Ducasse Sans Beurre

Relations presse :

Nous avons eu la chance de voir La Musette publiée ou diffusée sur des médias d'envergure nationale ! Une belle sélection de nos relations presse est visible sur le site internet de La Musette : <https://www.lamusette.net/infos/revue-de-presse/>

Les plus beaux souvenirs sont la venue d'ARTE TV pour l'émission *Invitation au voyage* de février 2023 avec la chanson de Pierre Bachelet « Les Corons » comme fil rouge ou le passage de La Musette dans la revue de presse de Claude Askolovitch sur France Inter !

Je n'ai ni stratégie ni vraiment de temps à allouer au développement des relations presse. Toutes les publications se sont faites en réaction ie que ce sont les journalistes qui ont contacté La Musette pour faire un sujet (le plus souvent sur recommandation « d'ambassadeurs » de La Musette) : il s'agit donc d'être réactif et vif quand l'opportunité se présente.

Un petit rêve : faire venir Kamini pour son émission « Les Gens des Hauts » sur WEO TV.

Il y aurait des pistes à creuser pour développer les relations presse :

- Thème de l'éco-rénovation, avec notre cabinet d'architecture GRAAL,
- Thème de la cuisine, axé produits locaux avec notre cheffe et Douaisis Agglo,
- Thème du lien social, de la ruralité et péri-urbanité : « faire revivre un village »,
- Thème de l'ESS, des Tiers-Lieux, de l'ANCT et de la compagnie des TL...

Néanmoins à court et moyen termes, je n'aurai pas d'autres moyens à consacrer à cette fonction : simplement une relation à entretenir avec les journalistes de La Voix du Nord qui couvrent les sujets systématiquement dès que je leur propose.



Revue de presse sur la résidence du philosophe Christian Godin à La Musette, 2020 ([lien](#))

Relations publiques :

L'intégration avec les partenaires institutionnels s'est faite assez spontanément, ce sont principalement eux qui sont venus proposer à La Musette de collaborer. Pour les institutions nationales et régionales, je pense que leur intérêt est d'avoir un relais au plus près du terrain, du territoire, des quartiers.

L'écosystème des partenaires de La Musette est le suivant (en direct avec La Musette SAS ou avec l'association L'Oeil de La Musette) :

- le CRP/ Centre Régional de la Photographie de Douchy les Mines
- l'Institut pour la Photographie de Lille
- l'Ecole d'Art de Douai
- Le Tandem scène Nationale (Douai-Arras)
- Douais Agglo et Douais Tourisme
- Communauté d'Agglomération de Coeur d'Ostrevent
- Le Centre Historique Minier de Lewarde
- La Mission Bassin Minier
- Mairie de Guesnain et Maison Pour Tous de Guesnain
- Associations locales (Athlétisme, ILG initiatives locales Guesnain, Jardins Familiaux, Football Sporting Club Guesnain)
- La Compagnie des Tiers-Lieux (des Hauts-de-France) et le cercle territorial Douais-Pévèle, cercles thématiques Tiers-Lieux culturels.
- l'ANCT (agence nationale de la cohésion des territoires, depuis la labellisation « Fabrique de Territoire ») et le GIP France Tiers-Lieux
- L'association des Cafés Citoyens et Solidaires des Hauts-de-France (25 membres, création 2025)...

Pour chaque partenaire, une relation a été construite et porte sur des actions concrètes et pour certaines récurrentes. Chaque relation s'entretient dans la durée par une présence aux AG, un repas, un message, une carte de vœux, un soutien en ligne...

L'écosystème des partenaires de La Musette en logos :



institut pour
la **photo**graphie



DOUAISIS
TOURISME



TANDEM
Scène nationale



Focus sur le partenariat avec la compagnie des tiers-lieux :

Chaque relation de partenariat évoquée ci-dessus avec les logos suppose d'être entretenue. Cela se fait par différents biais mais dans tous les cas la pérennisation de la relation suppose une implication dans le temps et une forme de régularité (ne serait-ce qu'annuelle).

Etant donné le sujet de ce livret, il me semble pertinent de développer un peu plus la relation qui lie la Compagnie des Tiers-Lieux à La Musette.

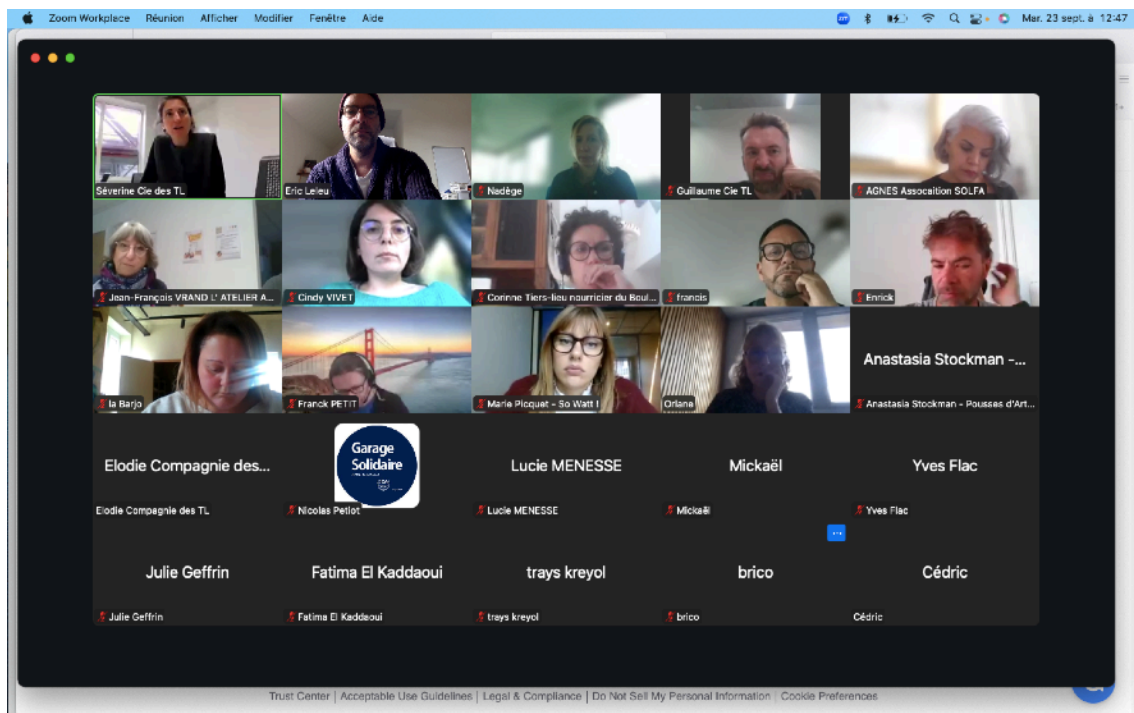


Ce partenariat remonte à une 1ère rencontre avec la compagnie au Gerموir à Ambricourt (près d'Hesdin) en 2019 et ne cesse de s'intensifier depuis pour aboutir le vendredi 13 juin 2025 à l'organisation de

l'Assemblée Générale de la Compagnie à La Musette...

Dans le durée, ce partenariat s'exprime sur différents terrains :

- Journée co-working à La Musette, 6 salariés de la compagnie (mai 2025),
- Participation aux AG annuelles, et cotisation annuelle à l'association (2023-24-25),
- Participation active au cercle territorial Douaisis-Pévèle (2023-24-25),
- Participation active dans la création de l'association des Cafés Citoyens et Solidaires de la Région (25 tiers-lieux) et participation au 1er festival des cafés citoyens, soutenu pour la Compagnie des TL (2024-25),
- Apéro rencontre à La Musette avec des porteurs de projets ESS sur le territoire de Douai-Valenciennes (2021),
- à titre personnel, juré pour la soutenance de diplôme de la formation « Piloter un tiers-lieux » (11 soutenances, 2024, cité Marianne Lille Sud),
- À titre personnel, participation au processus de création d'une épicerie tiers-lieux soutenu par la mairie de Nomain (Pévèle, 2024 et 2025),
- ...



Visio avec des Tiers Lieux de la région sur le thème de l'ancrage territorial



Réunion de travail pour créer l'association des cafés citoyens et solidaires de la région Hauts-de-France, 2025 Flines-lez-Raches « Chez Nous Autres »



Participation à l'AG de la Compagnie des Tiers Lieux, 2024 La Condition Publique

← → ↻ www.ville-guesnain.fr/evenement/935 ⓘ ⚙️ ⌂

⚙️ Importer les marque... ⚙️ Crédit Agricole Nor... ⚙️ L'Addition reporting ⚙️ EDUC'IAL - Connec... ⚙️ SCI + Indivision + an... ⚙️ WhatsApp ⚙️ letese.urssaf.fr ⚙️ FBI gras et en Italiq... ⚙️ Google Agenda - m... ⚙️ Reggae Festival

Ville de Guesnain ⌚ Horaire de la mairie 📞 03 27 99 13 73

🏠 Démarches et services ▾ Vie municipale ▾ Activités et loisirs ▾

➤ **Musette Reggae Festival**

Préparez-vous à vibrer ! Le **Samedi 7 juin**, le café La Musette vous invite à la première édition du **Musette Reggae Festival** !

Venez passer une journée inoubliable dans le jardin de La Musette, bercés par les rythmes entraînants de trois des meilleurs groupes de la région : **SELEKTAZ, URB&ROOTS, et MISTA AYA avec FENNEC** !

Soyez parmi les premiers à soutenir ce nouveau festival qui promet une longue série ! Pour participer aux frais d'organisation de cette première édition, une billetterie est mise en place. N'attendez plus pour réserver vos places en prévente :

- **Prévente** : 8€ (2€ pour les enfants de moins de 12 ans)
- **Sur place** : 12€ (4€ pour les enfants de moins de 12 ans)

🔗 **Lien billetterie** : <https://ypl.me/JYQ>

Pour plus d'infos sur l'événement, rendez-vous sur la page Facebook : <https://fb.me/e/6fAkcv4cj>

➤ **Organisé par**

La Musette

🏠 Place de la Liberté
59287 GUESNAIN

📞 03 59 66 00 60

MUSETTE REGGAE FESTIVAL

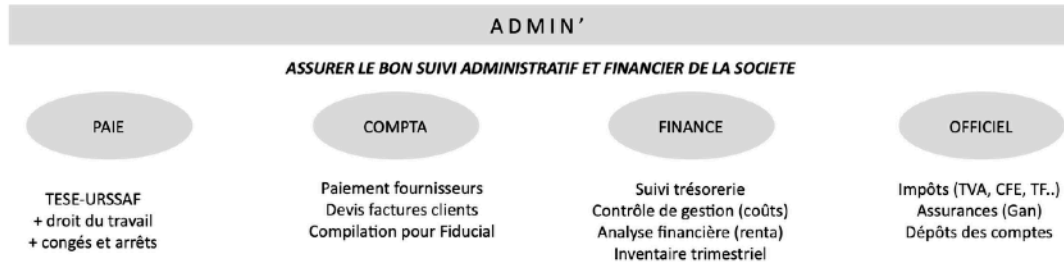
SELEKTAZ
URB&ROOTS
FOUNDATION
MISTA AYA
+ FENNEC

Relai communication de la mairie de Guesnain à propos du Musette Reggae Festival



Participation (et prise de vue photo) à l'AG de la Compagnie des Tiers-Lieux, Le Cube
Tourcoing, 2022

ADMINISTRATIF ET FINANCIER



Paie et ressources humaines :

En 2025, La Musette compte 4 salariés pour 2,5 équivalents temps plein :

- Ludivine la cheffe cuisinière, 22 heures hebdo, a commencé en 2022
- Suzanne, barmaid du soir, 35 heures hebdo, a commencé en Juin 2025
- Gloria, serveuse des cantines du midi, 10 heures hebdo, a commencé en Mars 2025
- Eric, tenancier, 50 à 70 heures hebdo, a ouvert La Musette en 2019

Je gère l'**édition des fiches de paie** mensuellement depuis 6 ans grâce au service gratuit du TESE (Titre Emploi Service Entreprise) directement géré par les URSSAF. Les variables à gérer sont le nombre d'heures travaillées, le taux horaires, les frais pro, les jours spéciaux (fériés + repos compensateurs + arrêts maladie). En cas de question ou doute, j'appelle la hotline du service d'information en droit du travail (gratuit mais prévoir 20-30 minutes d'attente à chaque fois).

BIENVENUE SUR LE SERVICE TESE

Urssaf
Au service de notre protection sociale

Titre emploi service entreprise

Accueil | Adhésion | Contrats | Volets sociaux | Editions | Arrêts de travail | Contacts | Ma boîte aux lettres | Déconnexion

Volets sociaux > Saisir un volet social

Établir un volet social

INFORMATION DE LA DERNIÈRE PRESTATION

Salarié : FOOR LUDIVINE
Période du : 01/03/2025 au 31/03/2025
Salaire : 1430.00 € brut

Générer une prestation similaire

VOS DONNÉES

Siret : 84938749300026
Coordonnées bancaires : BIC : AGRIFRPP867
IBAN : FR 76 16706050125395468469137 (sous réserve de modification en cours)
Pour modifier vos coordonnées bancaires, cliquez-ici.

VOTRE SALARIÉ(E)

Nom: FOOR ni2?(e) GIANNONE Prénom: LUDIVINE
N° sécurité sociale: 277105959901883 Date de naissance: 02/10/1977
adresse mail: lutch_59@hotmail.fr

PÉRIODE D'EMPLOI *

du: 01 / Avril / 2025 au: 30 / Avril / 2025

Précédent Suivant

L'idée de gérer soi-même les fiches de paie est à la fois d'économiser sur les charges mensuelles (pour pouvoir les allouer à des augmentations salariales annuelles) et d'apprendre sur le droit du travail. Suite à plusieurs conflits avec un collaborateur désormais parti, je me suis dit que gérer la paie soi-même était une double peine : pénible à réaliser (évolution constante des règles, informations contradictoires, difficulté d'accès au conseil) et en première ligne en cas de salarié remonté à devoir justifier ou expliciter le droit du travail français. Logique aussi, je suis actuellement « juge et partie ».

Il est **désormais** envisagé de passer à une **gestion externalisée de la partie sociale** avec le cabinet comptable (Fiducial) : le surcoût est de 1.700€ HT par an soit 2.000€ TTC, 35€ HT par fiche de paie / mois. Pour l'entreprise pour amortir cette nouvelle charge, avec un taux de marge de 55% (on y reviendra plus loin), il faudra générer 3.600€ supplémentaires de CA TTC annuel. Ce changement est à l'étude (coût / avantages)..

Je gère également le **recrutement des salariés** quand un salarié quitte l'entreprise. C'est un processus qui dure 2 mois pour le recrutement (publication de la fiche de poste sur le site de France Travail + notre page Facebook et site internet + jobsthatmakesens.org). Lors du dernier recrutement, 50 CVs ont été reçus et j'ai fait passer 12 entretiens à différents candidats.

Sur 2019-2024, 7 salariés sont passés par La Musette, plutôt sur des périodes de transition/reconversion pour eux. De ce point de vue, La Musette est devenue une académie, un tremplin, un incubateur... Tous ont apprécié la liberté qui leur était confiée mais sont finalement partis....

Difficultés pour recruter/fidéliser les profils les plus stables et ambitieux :

- Paie relativement faible (105 à 120% du SMIC)
- Horaires et jours de travail décalés (soirs et weekend)
- Exigence du métier du service (humilité, écoute, réactivité, proactivité)
- Image dégradée du métier de serveur (socialement dénigré)
- Polyvalence exigée pour le poste et l'entreprise (agilité pour la multi-activités)

Extrait de l'annonce 2025 « Bar manager, animateur de communauté » :

>> Poste à pourvoir :

Le poste de Bar Manager / Animateur.trice de communauté consiste à 2 missions principales :

- **Service** comptoir et cantine : vous gérez l'accueil et le service des clients (boissons et nourriture), vous gérez les encaissements, vous gérez les clôtures du lieu le soir (caisse, rangement), vous participez à l'entretien et l'hygiène du lieu.
- **Programmation** : après un accompagnement initial, vous participez à la gestion du calendrier : programmer les animations culturelles du lieu, planifier et organiser les concerts, ateliers et autres activités diverses. Vous avez une sensibilité musicale et culturelle, animer un lieu et une communauté ne vous fait pas peur.



Texte et photos de présentation de l'équipe 2021



La Musette Academy : les 4 barmen successifs lors de l'anniversaire des 5 ans (2024)



Photo d'équipe lors du Carnaval 2023

Vous encadrez la gestion d'éventuels extras pour les événements nécessitant du renfort.

Vous participez à la réception des commandes (pour le magasin fermier le comptoir) et vous êtes en charge de communiquer l'état des stocks au responsable des achats pour éviter toute rupture de stock.

Travail au sein d'une petite équipe de 3 à 4 personnes avec Ludivine la cheffe cuisinière et Eric le gérant. Possibilité d'évolution du poste vers l'actionnariat.

>> Profil recherché :

H/F, 20 à 65 ans, organisé.e, ponctuel.le,

- Vous **aimez servir les gens**, les écouter et dialoguer avec eux. Vous êtes avenant.e et souriant.e, vous aimez le contact humain et faire plaisir aux clients est une motivation sincère. Vous faites preuve d'une bonne qualité d'écoute et d'empathie. Vous êtes volontaire et bienveillant.e. La notion de vivre-ensemble résonne chez vous.*
- Vous aimez et connaissez un minimum le territoire de l'ancien bassin minier des Hauts-de-France et ses spécificités. Vous avez envie de **participer au rayonnement du territoire**, devenir un « ambassadeur » du Douaisis et du bassin minier ne vous déplaît pas !*
- Vous **aimez les bons produits**. La zythologie vous intéresse, l'agriculture vous intéresse. Le bien-manger, le bien-vivre et la santé sont des sujets d'intérêts pour vous.*
- Vous avez déjà **travaillé dans le domaine de la restauration** et vous connaissez les atouts et contraintes du secteur CHR (Café Hôtel Restaurant).*

Si vous cochez au moins 3 des 4 cases ci-dessus (et nécessairement la 1ère!) alors nous sommes faits pour nous entendre ! Envoyez-nous votre CV et rencontrons-nous !



Une fois le profil sélectionné vient ensuite 2 à 3 mois de **formation initiale en interne** (après 15 jours de « tuitage » avec l'ancien salarié) pour la partie comptoir / technique / relations clients. Cette année pour la première fois, nous avons mis en place une POEI (Préparation Opérationnelle à l'Emploi) avec France Travail pour faire monter en compétence le candidat retenu. Plus loin dans cette partie, le « plan de développement de compétences » de 300 heures.

Des **outils de transmission des bonnes pratiques** ont été mis en place au fur et à mesure des années : « manuel technique du barman » et autres protocoles sanitaires, pour les événements etc...

La formation initiale à l'arrivée du salarié inclut l'apprentissage des outils utilisés pour le travail en équipe.

Au niveau de l'organisation, nous avons **4 outils partagés pour le travail d'équipe** :

- un groupe de discussion WhatsApp qui nous permet de tchatter avec l'équipe des sujets du moment, idées ou organisation... Il est ouvert du mardi au samedi de 9h à 21h, pas de messages les soirs et ni nos week-ends (dimanche lundi).
- un outil de gestion de projet *Trello* (fonctionnant en planches listant des cartes, méthode Kanban), organisé en 5 pôles : Achats, Communication, Programmation, RH & Finances, et Technique.
- un calendrier partagé pour gérer les événements publics et privés et autres dates d'importance. Nous utilisons Google Agenda. C'est probablement l'outil le plus important des 4 car il permet de centraliser l'information en temps réel. Egalement en consultation (sans pouvoir de modification) accès au calendrier de l'association L'Oeil de La Musette : café et asso chacun a un oeil sur le calendrier de l'autre.
- les réseaux sociaux Facebook et Instagram que nous partageons également, chacun publiant pour ce qui concerne ses responsabilités.

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES

Aide demandeur d'emploi

Sous la responsabilité de l'employeur

Nom, prénom de l'employeur : Leleu Eric
 Raison sociale et enseigne : La Musette
 Adresse : Place de la Liberté
 5 9 2 8 7 Guesnain
 Nom du responsable : Eric Leleu
 Téléphone fixe : 0 3 5 9 6 6 0 0 6 0 Téléphone portable : 0 6 4 9 9 5 4 3 6 4
 Adresse mél. : bonjour@lamusette.net

Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle en tutorat (POEI)

Au poste/métier : Serveur
 Date de début : 1 4 / 0 2 / 2 5 Date de fin : 0 1 / 0 5 / 2 5
 Durée hebdomadaire : 29 Durée totale en heures : 300
 Date d'embauche prévue dans l'entreprise le : 0 2 / 0 5 / 2 5

Stagiaire :
☐ Mme ☐ M (nom et prénom du bénéficiaire) : Yves Caurette

Tuteur :
☐ Mme ☐ M (nom et prénom du bénéficiaire) : Eric Leleu
 Fonction : Gérant

| Dates | Compétences à acquérir, à développer durant la formation en tutorat | Nombre d'heures | Objectif pédagogique |
|------------------------|---|-----------------|---|
| <u>1 4 / 0 2 / 2 5</u> | Accueillir, conseiller le client et prendre sa commande Réaliser le service en restauration Gestion de l'activité bar | <u>80</u> | Service bar et cantine : bases et approfondissements |
| <u>1 4 / 0 2 / 2 5</u> | Encaissements Sanitation et manipulations des équipements Préalables service restauration | <u>40</u> | Etre à l'aise avec la préparations des services et les encaissements et clôtures. |
| <u>1 4 / 0 2 / 2 5</u> | Gestion des stocks et approvisionnement, réassort magasin, facing, promotions, facturation | <u>90</u> | Etre à l'aise avec toute la partie gestion des stocks : de la commande, mise en rayon et comptabilité |
| <u>1 4 / 0 2 / 2 5</u> | Mettre en oeuvre la programmation culturelle de l'établissement + communication sur les réseaux via modèles | <u>90</u> | Savoir sentir les attentes de la clientèle et mettre en place une offre culturelle adéquate. |
| <u> / / </u> | | | |

3 exemplaires : 1 pour le stagiaire, 1 pour le tuteur et 1 pour l'employeur

France Travail - Formulaire_Plan_Dev_Comp - Mai 2024 - Mise en page : ©

Suite aux formations initiales, je mets désormais en place ponctuellement des **formations continues** en fonction des besoins spécifiques de chaque salarié.e, avec une prise en charge financière de l'OPCO (opérateur de compétences, AKTO en l'occurrence pour l'industrie CHR café hôtel restaurant). Nous venons à titre d'exemple de mettre en place une formation HACCP (hygiène alimentaire) pour la cheffe cuisinière pour compléter la mienne (j'avais passé cette formation avant l'ouverture de La Musette pendant les travaux).

D'autres formations seront mises en place à l'avenir : formation barista et thé, formation zythologie, formation premiers secours etc...

Pour le bon partage de l'information, **une réunion d'équipe hebdomadaire** d'une heure est prévue tous ensemble pour parler des sujets du moment, de l'opérationnel, de la programmation...

Deux à trois fois par an, nous organisons également un **repas d'équipe** le midi dans un restaurant du territoire pour assurer la cohésion d'équipe.

Je réalise un **entretien individuel annuel** avec chaque salarié pour faire un bilan global et envisager l'avenir.

Nous accueillons également occasionnellement des stagiaires pour des durées allant de 3 jours à 3 mois (découverte entreprise, mission locale, UPHF). Nous avons étudié en outre la possibilité d'accueil d'un alternant en apprentissage (commis / cuisine) mais le coût résiduel était trop élevé pour le moment (proche de 0€ la 1ère année, entre 600 et 1000€ / mois la 2ème année selon l'âge de l'apprenti).

Planning 2025 (v 17/04/25)

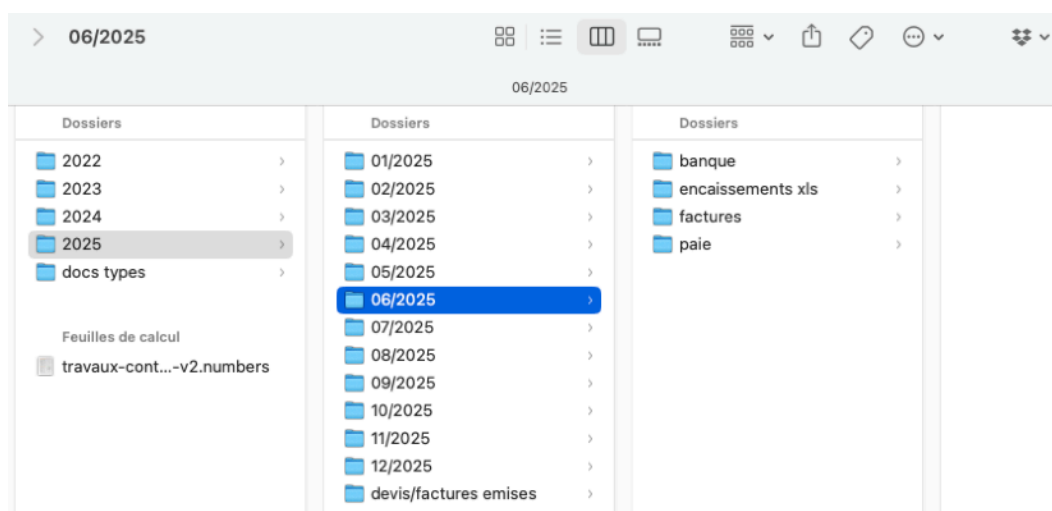
| | Lundi | | | Mardi | | | Mercredi | | | Jeudi | | | Vendredi | | | Samedi | | | Dimanche | | | Total hebdo | Total mensuel | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|-----------------|------|-------|------------|-------|-------|------------|-------|-------|------------|-------|-------|------------|-------|-------|------------|-------|------|------------|-------|------|-------------|---------------|------|-------|--|--|------------|--|--|------|--|--|------------|--------|--|------|--|--|----|-------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|
| Yves | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 14:30 | 15:30 | 1:00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 16:00 | 23:00 | 7:00 | 16:00 | 24:00 | 8:00 | 16:00 | 24:00 | 8:00 | 16:00 | 21:00 | 5:00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total jour | | | 0 | | | Total jour | | | 0 | | | Total jour | | | 8:00 | | | Total jour | | | 8:00 | | | 16:00 | | | 21:00 | | | 5:00 | | | 29 | 125,57 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Lundi | | | Mardi | | | Mercredi | | | Jeudi | | | Vendredi | | | Samedi | | | Dimanche | | | Total hebdo | Total mensuel | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ludvine | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 10:00 | 10:15 | 0:15 | | | | 16:30 | 20:00 | 3:30 | 18:00 | 15:30 | 6:30 | 16:30 | 18:30 | 2:00 | 9:00 | 14:30 | 5:30 | 10:00 | 10:15 | 0:15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Total jour | | | 0 | | | Total jour | | | 0:15 | | | Total jour | | | 3:30 | | | Total jour | | | 2:00 | | | Total jour | | | 5:30 | | | Total jour | | | 0:15 | | | 22 | 95,26 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Lundi | | | Mardi | | | Mercredi | | | Jeudi | | | Vendredi | | | Samedi | | | Dimanche | | | Total hebdo | Total mensuel | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gloria | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 10:30 | 15:30 | 5:00 | | | | 10:30 | 14:30 | 4:00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Total jour | | | 0 | | | Total jour | | | 0 | | | Total jour | | | 5:00 | | | Total jour | | | 4:00 | | | Total jour | | | 0 | | | 9 | 38,97 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Lundi | | | Mardi | | | Mercredi | | | Jeudi | | | Vendredi | | | Samedi | | | Dimanche | | | Total hebdo | Total mensuel | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Eric | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | HD | HF | TJ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 16:00 | 20:30 | 4:30 | 16:00 | 20:30 | 4:30 | 14:30 | 15:30 | 1:00 | 10:30 | 12:30 | 2:00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Total jour | | | 0 | | | Total jour | | | 4:30 | | | Total jour | | | 4:30 | | | Total jour | | | 1:00 | | | Total jour | | | 2:00 | | | Total jour | | | 0 | | | 12 | 51,96 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | PLANNING EQUIPE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 9:00 | 10:00 | 11:00 | 12:00 | 13:00 | 14:00 | 15:00 | 16:00 | 17:00 | 18:00 | 19:00 | 20:00 | 21:00 | 22:00 | 23:00 | 24:00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | </ |

Comptabilité :

Chaque mois :

- je règle les **factures fournisseurs** par virements bancaires et procède à la numérisation des factures du mois m-1 (environ 40 factures),
- je télécharge ensuite tous les **documents bancaires** (relevés mensuels et paiements par carte) je vérifie ensuite la présence d'un justificatif pour mouvement sortant du compte bancaire,
- je regroupe également les **factures numériques** (environ 10 factures) ainsi que les fiches de paie et le décompte des cotisations Urssaf et je **numérise les factures papier** mensuelles (environ 40 pages à scanner),
- j'édite deux fichiers Excel depuis le logiciel de caisse : **encaissements** et moyens de paiements, chiffre d'affaires Hors Taxe par activité et **TVA** (4 activités : comptoir, magasin, restauration et privatisations)
- j'envoie l'ensemble au cabinet comptable (Fiducial, Douai) via leur site internet,
- Une semaine sur deux, je remplis une **poche de billets** pour aller déposer les espèces à la banque (à vélo),
- je remplis par ailleurs une fiche mensuelle (+ factures correspondantes) pour Douais Agglo pour bénéficier de leur aide pour les traiteurs et restaurateurs s'approvisionnant en ultra-local auprès d'agriculteurs ou éleveurs du Douais (jusqu'à 400€ d'aide mensuelle) sur justificatif.
- occasionnellement, édition de devis puis factures PDF pour les entreprises louant la salle pour un séminaire, achetant en gros des cartons de champagne, une institution organisant un événement à La Musette...

L'ensemble des pièces comptables est sauvegardé sur les serveurs du cabinet comptable + sur le disque dur numérique de La Musette (abonnement Dropbox) + une copie papier gardée à mon domicile personnel.



Capture d'écran de la Dropbox de La Musette, archives comptables

Finances et administratif :

Cette sous-partie pourrait paraître pour certains surprenante pour un lieu de l'économie sociale et solidaire. Elle est néanmoins nécessaire et capitale (...) pour assurer la pérennité du lieu et son autonomie. La Musette étant entièrement autofinancée, il est essentiel de trouver l'équilibre de prix et de charges/ventes afin de pouvoir payer les salaires et charges tout en maintenant des prix modérés permettant l'inclusivité.

De manière continue, je surveille ces différents facteurs économiques :

- Suivi du ratio de marge produit par produit, famille par famille (cf. capture ci-après),
- Suivi de la trésorerie en temps réel et comparée à l'année précédente
- Suivi du chiffre d'affaires mensuel HT (cf tableaux ci-après)
- Suivi du point mort financier mensuel et hebdomadaire (point d'équilibre)
- Suivi des objectifs de CA HT mois par mois
- Suivi du taux de marge semestriellement (inventaires au 30/06 et 31/12)

Une fois par an, je fais un point financier autour du mois de mai avec le cabinet comptable pour analyser le bilan annuel et tirer des conclusions sur l'année écoulée.

Pour la partie administrative de la gestion de l'entreprise :

- Je dépose également les comptes auprès du greffe de tribunal de Commerce de Douai (en physique et désormais en ligne) avec des documents complémentaires obligatoires tels qu'un PV d'AG et un formulaire de déclaration de confidentialité.
- Je suis et effectue le paiement des différentes taxes : TVA + Taxes Foncières + Cotisation Foncière des Entreprises...
- Je gère également la relation avec l'assurance (GAN) et les garanties, les déclarations de sinistres, les négociations,
- Je veille aux différents abonnements obligatoires ou semi-obligatoires : cotisation syndicat UMIH, cotisation SACEM, forfait Spotify musique à la carte, forfaits Orange téléphonie et internet, forfait Canva création graphique, forfait Dropbox stockage numérique, forfaits TV pour le football, renouvellement annuel du nom de domaine www.lamusette.net et de l'hébergement OVH...
- je gère enfin la réalisation des entretiens nécessaires : entretien annuel de l'adoucisseur d'eau, ramonage annuel des feux à pellets, vérification annuelle des extincteurs...

Voici quelques extraits du tableau de suivi des ratios de marge commerciale pour l'ensemble des produits de La Musette (magasin + comptoir) soit environ 250 à 300 produits référencés :

| PRODUITS | | Qté | ACHAT HT | DATE prix | RATIO | Vente TTC | Vente HT | Marge HT | Taux marge HT |
|-----------------------------|----------|------------|----------|-----------|-------|----------------------------|----------|----------|---------------|
| Bières en fûts | | | | | 3,9 | Ratio HT-TTC perte déduite | | | |
| La Musette | Comptoir | 20L | 65,50 € | 03/24 | 3,9 | 255,45 € | 212,88 | 147,38 | 69 % |
| | Comptoir | Demi 25cl | 0,91 € | 03/24 | 3,85 | 3,50 € | 2,92 | 2,01 | 69 % |
| | Comptoir | Pinte 50cl | 1,82 € | 03/24 | 3,57 | 6,50 € | 5,41 | 3,59 | 66 % |
| Thiriez Triple / Citrus | Comptoir | 20L | 77,00 € | 01/2025 | 3,9 | 300,30 € | 250,25 | 173,25 | 69 % |
| | Comptoir | Demi | 1,07 € | 01/2025 | 3,9 | 4,17 € | 3,48 | 2,41 | 69 % |
| Pepper Trip | Comptoir | 20L | 77,00 € | 01/2025 | 3,9 | 300,30 € | 250,25 | 173,25 | 69 % |
| | Comptoir | Demi | 1,07 € | 01/2025 | 3,9 | 4,17 € | 3,48 | 2,41 | 69 % |
| Waaz - Daddy Brew | Comptoir | 30L | 95,00 € | 09/23 | 3,9 | 370,50 € | 308,75 | 213,75 | 69 % |
| | Comptoir | Demi | 0,88 € | 09/23 | 3,9 | 3,43 € | 2,86 | 1,98 | 69 % |
| Arrière saison - Daddy Brew | Comptoir | 30L | 115,00 € | 09/23 | 3,9 | 448,50 € | 373,75 | 258,75 | 69 % |
| | Comptoir | Demi | 1,06 € | 09/23 | 3,9 | 4,15 € | 3,46 | 2,40 | 69 % |

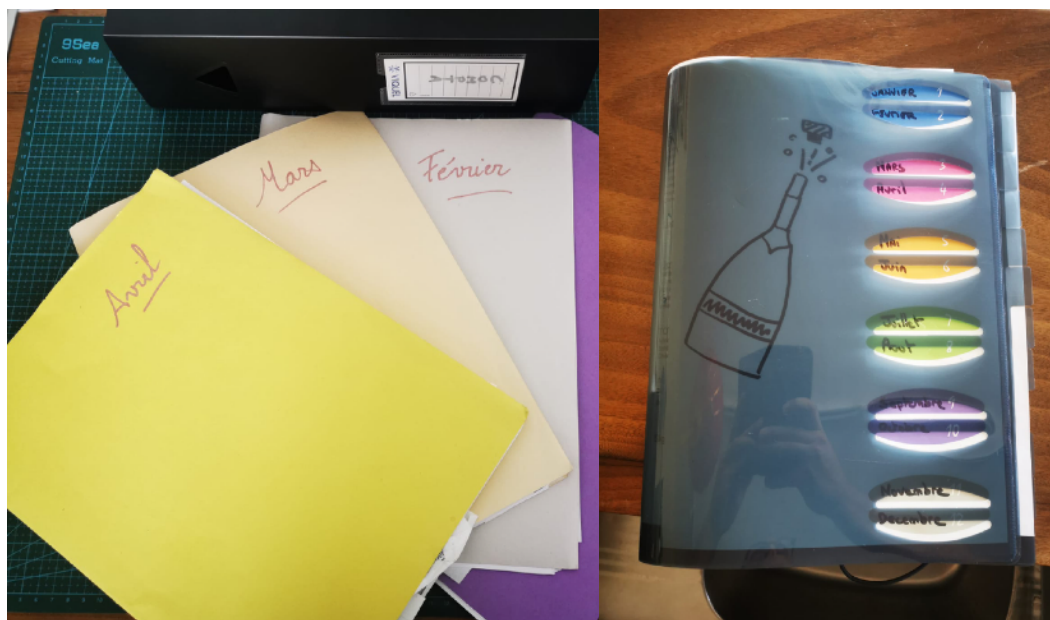
Suivi des taux de marge par produits et par familles

| PRODUITS | | Qté | ACHAT HT | DATE prix | RATIO | Vente TTC | Vente HT | Marge HT | Taux marge HT |
|---------------------------|----------|------|----------|-----------|-------|-----------|----------|----------|---------------|
| Jus limo vinaigre | | | | | 1,75 | | | | |
| Limonade bio | comptoir | 25cl | 0,65 € | 02/2023 | 4,6 | 2,97 € | 2,82 | 2,17 | 77 % |
| Limonade bio | magasin | 75cl | 1,94 € | 02/2023 | 1,75 | 3,40 € | 3,22 | 1,28 | 40 % |
| Jus de pomme bio Avesnois | Comptoir | 25cl | 0,50 € | 02/2023 | 5,9 | 2,96 € | 2,81 | 2,31 | 82 % |
| Jus de pomme bio | Magasin | 1L | 2,01 € | 02/2023 | 1,75 | 3,52 € | 3,33 | 1,32 | 40 % |
| Vinaigre bio | Magasin | 75cl | 2,55 € | 02/2023 | 1,75 | 4,46 € | 4,23 | 1,68 | 40 % |
| Cidre bio | Magasin | 75cl | 2,75 € | 02/2023 | 1,9 | 5,23 € | 4,35 | 1,60 | 37 % |
| | Comptoir | 75cl | 2,75 € | 02/2023 | 4 | 11,00 € | 9,17 | 6,42 | 70 % |
| Petillant de pomme | Comptoir | 33cl | 1,20 € | 02/2025 | 3,5 | 4,20 € | 3,98 | 2,78 | 70 % |
| Petillant de pomme | Comptoir | 25cl | 0,80 € | 02/2023 | 3,8 | 3,03 € | 2,87 | 2,07 | 72 % |
| Petillant de pomme | Magasin | 75cl | 2,39 € | 02/2023 | 1,75 | 4,18 € | 3,96 | 1,57 | 40 % |
| Jus de pomme bio Elie | Comptoir | 25cl | 0,55 € | 02/2023 | 5,1 | 2,81 € | 2,66 | 2,11 | 79 % |
| Jus de pomme bio Elie | Magasin | 1L | 2,20 € | 02/2023 | 1,8 | 3,96 € | 3,75 | 1,55 | 41 % |
| Kombucha NoKo | Comptoir | 33cl | 1,46 € | 12/2024 | 3 | 4,38 € | 4,15 | 2,69 | 65 % |
| Kombucha NoKo via Fourgon | Comptoir | 33cl | 1,59 € | 12/2024 | 3 | 4,77 € | 4,52 | 2,93 | 65 % |
| Kombucha NoKo | Magasin | 33cl | 1,46 € | 12/2024 | 1,8 | 2,63 € | 2,49 | 1,03 | 41 % |

Suivi des taux de marge pour le magasin (à emporter) et pour le comptoir (sur place)



Enveloppes journalières de fin de service (x9/semaine) : espèces + chèques + télé collecte CB



Facturier mois par mois

Dans la partie à venir, je vais dresser un **point financier sur la situation économique de La Musette** et son évolution.

Commençons par le point mort mensuel (ensemble des charges fixes et variables) :

| POINT MORT 2025 | | | | | |
|--------------------------------|----------------|--------------|--------------|---------|---------------|
| CHARGES FIXES | MONTANT TTC/AN | TTC / MOIS | HT/MOIS | HT/MOIS | Catégorie |
| LOYER 2025 | 14 400 | 1200 | 1200 | 1200 | Loyer |
| SACEM+SPRE 2024 café | 727 | 73 | 61 | 382 | Admin. |
| SACEM+SPRE 2025 concerts | 944 | 79 | 66 | | |
| SACEM+SPRE festival | 0 | 0 | 0 | | |
| UMIH 2025 | 310 | 26 | 26 | | |
| ASSURANCE PRO (2024) | 1248 | 104 | 104 | | |
| TAXES FONCIERES (2023) | 1473 | 123 | 123 | | |
| CFE + CCI | 39 | 3 | 3 | 373 | Fluides |
| PELLETS (estim. 2025) | 599 | 50 | 45 | | |
| ELECTRICITE (2024) | 3912 | 326 | 277 | | |
| EAU (2025) | 648 | 54 | 50 | 84 | Informatique |
| TELECOM (2025) | 504 | 42 | 38 | | |
| Dropbox | 120 | 10 | 10 | | |
| Bein sports | 0 | 0 | 0 | | |
| Canva | 144 | 12 | 12 | | |
| SPOTIFY 2024 | 133 | 11 | 11 | | |
| DAZN foot | 130 | 11 | 10 | | |
| Site web OVH | 37 | 3 | 3 | 365 | Compta banque |
| COMPTABILITE 2025 | 2 571 | 214 | 179 | | |
| LOCATION TPE | 330 | 27 | 23 | | |
| COMPTE BANCAIRE | 262 | 22 | 22 | | |
| FRAIS CB | 600 | 50 | 70 | | |
| Cotisation Mastercard | 50 | 50 | 50 | | |
| LOGICIEL CAISSE 2024 | 310 | 26 | 22 | 88 | Entretien |
| CONSOMMABLES | 240 | 20 | 16 | | |
| Verrerie | 275 | 23 | 23 | | |
| TERRASSE MAIRIE | 0 | 0 | 0 | | |
| SANITATION | 66 | 6 | 6 | | |
| ENTRETIEN FEUX PELLETS | 300 | 25 | 23 | | |
| ENTRETIEN ADOUCISSEUR | 118 | 10 | 9 | | |
| ENTRETIEN MACHACAF | 111 | 9 | 8 | | |
| Vérification extincteurs | 60 | 5 | 4 | | |
| Vérifications alarmes incendie | 0 | 0 | 0 | | |
| Entretien Jardin | 0 | 0 | 0 | 325 | Autres |
| NETTOYAGE | 0 | 0 | 0 | | |
| PRÊT (puis investissement) | 2 400 | 200 | 200 | | |
| VOIX DU NORD | 0 | 0 | 0 | 325 | Autres |
| Aménagements | 1 500 | 125 | 125 | | |
| TOTAL FIXES | 34 560 | 2 938 | 2 816 | | |

Détails des charges fixes 2025, total mensuel TTC d'environ 3.000€

NB: ces charges ont augmenté nettement depuis 2022... Les raisons : inflation (Ukraine..), développement du CA, augmentations salariales, régularisation des obligations admin. (vérif extincteurs...), professionnalisation (recours occasionnel à des graphistes, meilleurs outils avec abonnement mensuel)...

Voici ensuite les charges salariales (salaires nets + charges salariales + charges patronales).
Nb: les salaires individuels ont été masqués pour des raisons de confidentialité :

| SALAIRES | 50 239 | 4 187 | 4 187 | 4 187 | Salaires |
|--------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|----------|
| Bar manager 35h | 100% smic | | 0 | | |
| Bar manager 39h | 100% smic + supp | | 0 | | |
| Serveur 29h | | | | | |
| Extra serveuse 9,5h | | | | | |
| Cheffe 22h | | | | | |
| Gérant | 1€ net / mois | | 74 | | |
| | | | | | |
| Prévoyance + Mutuelle Malakoff | 47€/ mois ? | | 0 | | |
| Frais km | | | 50 | | |
| Frais blanchisserie | | | 20 | | |
| Taxe apprentissage | | | 0 | | |
| Medecine du travail | 138€ / employé / an | | 34 | | |
| | | | | | |

Détails des charges salariales, total mensuel d'environ 4200€

Nous arrivons à un **total mensuel charges fixes + variables d'environ 7200€**.

Cela signifie, avec un taux de marge commerciale 2024 à 55% (toutes activités confondues) qu'il faut générer une moyenne de **Chiffre d'Affaires TTC mensuel de 13.000€ pour être à l'équilibre (point mort)** ou de 156.000€ annuels. En HT, cela représente un CA HT minimal de 12.700€.

| | | | | |
|----------------------|---------|---------|--|--|
| POINT MORT / MOIS | 12 954 | 12 732 | | |
| POINT MORT / SEMAINE | 2 992 | 2 941 | | |
| POINT MORT / AN | 155 445 | 152 790 | | |

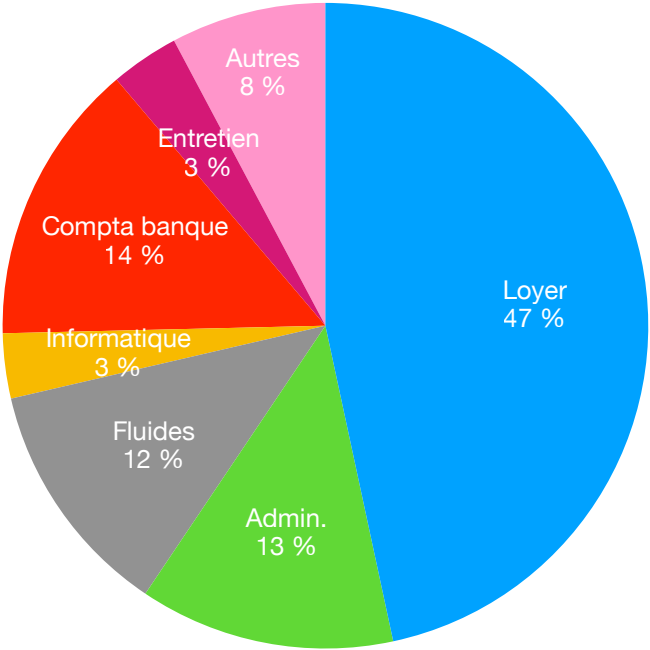
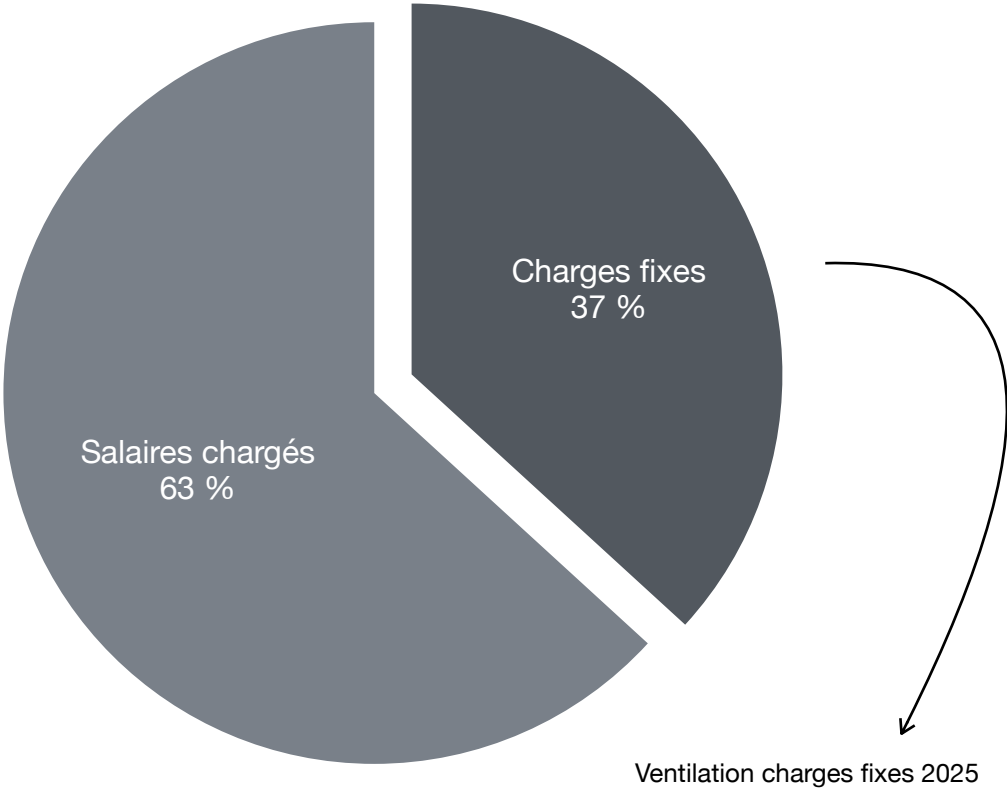
A noter : ce point d'équilibre n'inclut pas de salaire pour le gérant (ou 3€ net / mois pour être précis...). Je « vis » grâce au loyer du duplex à l'étage lorsqu'il est occupé par des artistes en résidence invités par les institutions du territoire (1000€/mois) + quelques revenus tirés de la photographie (micro-entreprise).

Le point mort marginal à viser pour inclure un revenu net de 1.000€/mois pour le gérant serait plus élevé de 1850€ mensuel (revenus dirigeant SASU chargés à >85% !) soit 22.300€ annuels supplémentaires. En somme, pour pouvoir me payer un salaire net de 1.000€, il faudrait que La Musette génère un chiffre d'affaires TTC supplémentaires de 40.500€ annuels, soit plus ou moins la barre des 200.000€ de CA.

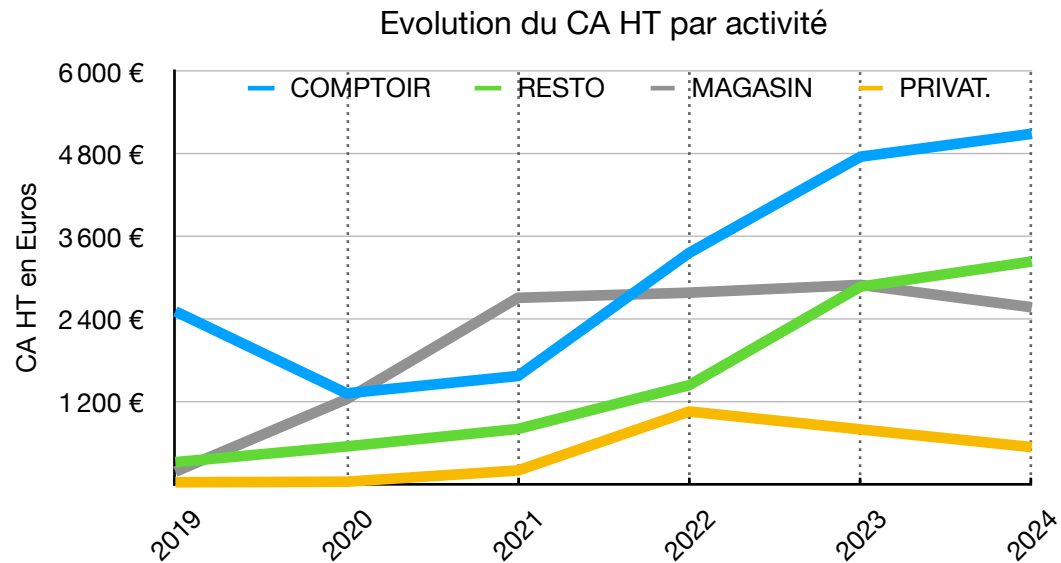
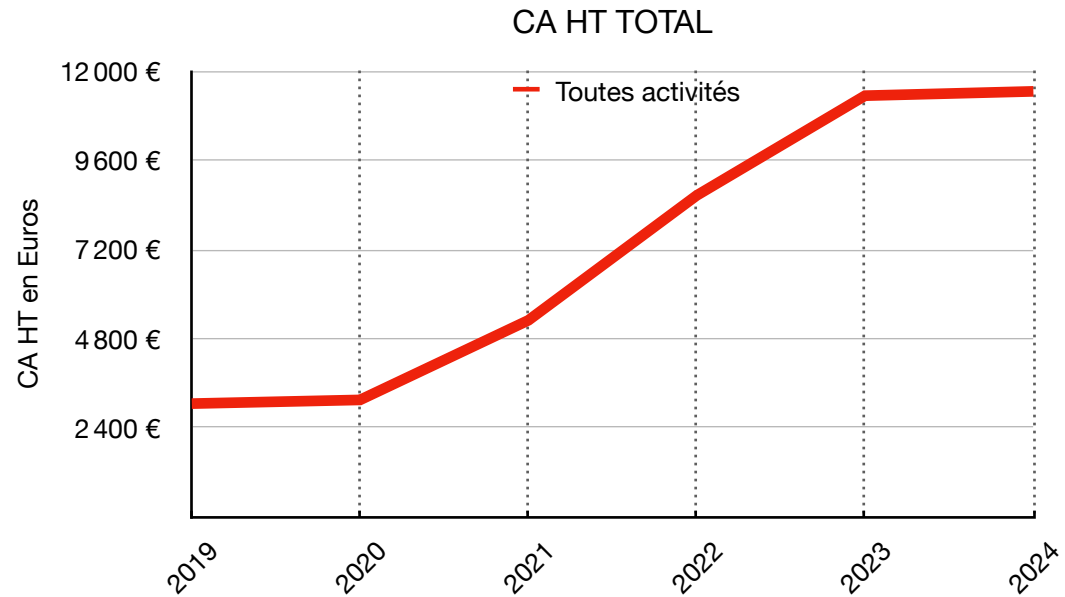
Pour pouvoir dégager un salaire de 2.000€ net pour le gérant, il faudrait générer un chiffre d'affaires TTC supplémentaire de 78.200€ annuels soit un total de 234.000€ de CA TTC... Nous reviendrons plus tard sur les pistes stratégiques possibles.

Résumons à présent les charges de La Musette de façon synthétique :

Répartition des charges mensuelles



Analysons maintenant l'évolution du Chiffre d'affaires (HT) depuis l'ouverture :



| Evolution du CA HT | | | | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Comptoir | 2 516 | 1 323 | 1 575 | 3 367 | 4 767 | 5 100 |
| Resto | 321 | 550 | 804 | 1 442 | 2 875 | 3 242 |
| Magasin | 183 | 1 239 | 2 713 | 2 788 | 2 901 | 2 575 |
| Privat. | 29 | 37 | 200 | 1 058 | 798 | 540 |
| Total | 3 048 | 3 148 | 5 292 | 8 654 | 11 340 | 11 457 |

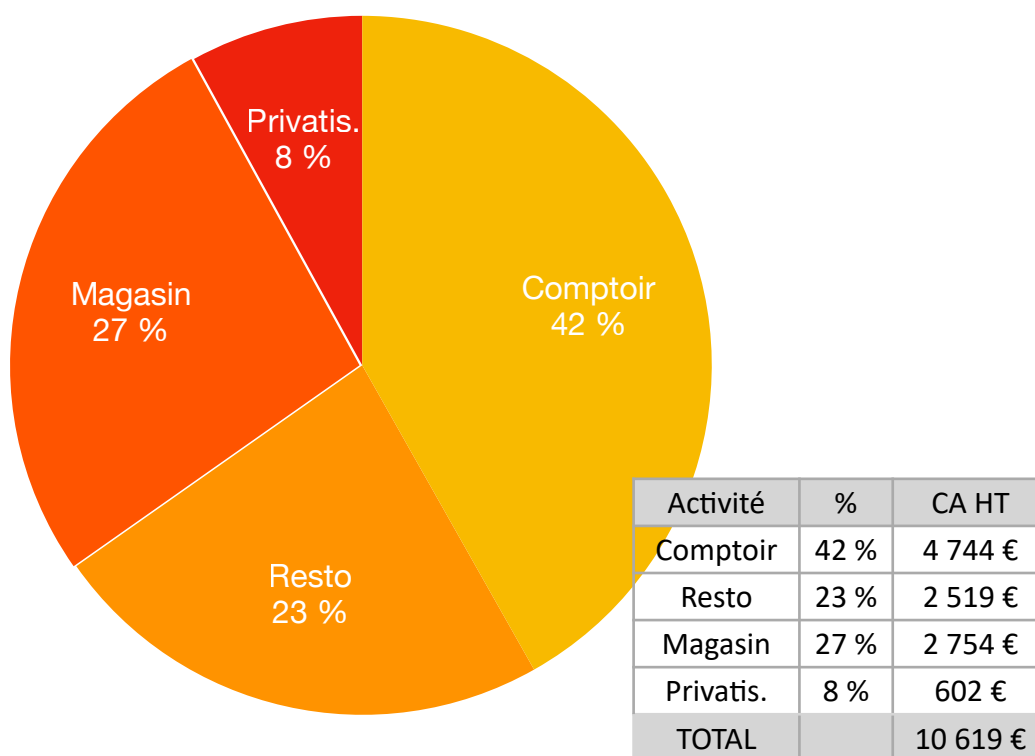
Moyennes mensuelles HT, en €

Remarques :

- 2020 et 2021, années Covid comptoir ouvert par intermittence et développement de l'activité magasin,
- 2023 et 2024, déclin de l'activité privatisations pour 2 raisons : augmentation des tarifs (revus à la baisse depuis) et surtout augmentation du nombre d'événements publics organisés par le café et l'association (moins de disponibilités),
- Stagnation de l'activité magasin : gamme complète avec faible renouvellement,
- Activités comptoir et restauration en hausse constante : + d'événements (en moyenne 12x/mois) et + de services de cantine (3 fois/semaine actuellement)

Enfin pour rappel, voici la répartition du Chiffre d'Affaires par activité en moyenne sur les 3 années post-Covid ie 2022, 2023 et 2024 :

Répartition du CA HT / activité (2022-23-24)



En conclusion, la société **La Musette se rapproche d'un équilibre financier sur les 3 derniers exercices**, toutes les charges et les salaires sont payés, un montant annuel d'investissement/améliorations situé entre 5.000 et 10.000 € est financé.

Bilan 2020 : -13.005 € (mars 2019 à décembre 2020)

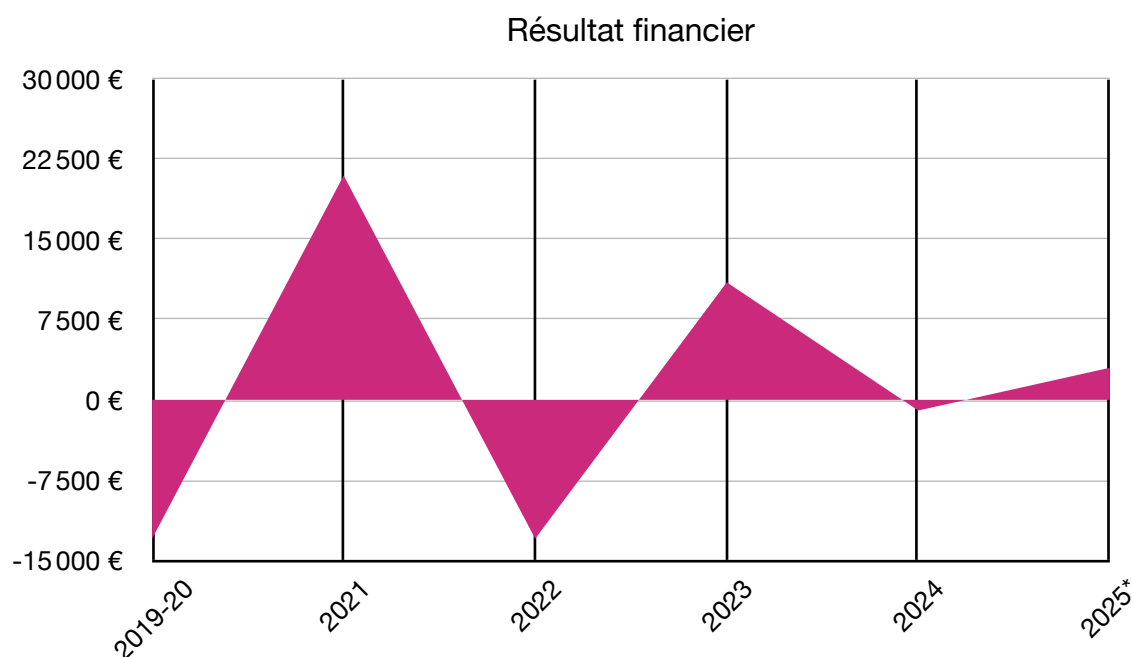
Bilan 2021 : + 21.181 € (Covid + aides)

Bilan 2022 : - 12.754 € (nombreux investissements matériels)

Bilan 2023 : + 10.990€ (année pleine, covid fini, super barman)

Bilan 2024 : - 1.000€ (salaire 800€ net mensuel pour le gérant, annulé en 2025)

Bilan 2025* : 3.000€ (estimation)



Néanmoins **la situation reste fragile** et cet équilibre ne peut être que temporaire dans la mesure où le gérant (moi) ne reçoit pas de rémunération pour son travail (entre 30 et 70h/semaine). Pour atteindre un minimum décent de salaire de 1.000€/mois, il faut générer au moins 40.000€ de CA annuel en plus (1000€ net = 2000€ bruts x 12 mois x marge 55%)...

Egalement à noter, il semblerait que le CA atteigne un plateau depuis 2023 autour de 150.000€/an, avec un même un léger déclin sur le 1er semestre 2025 (-4%).

Nous développerons dans la dernière partie de ce livret les leviers de développement.

Voici néanmoins les pistes logiques de solutions :

1. Développer le Chiffre d'Affaires (avec séminaires entreprises et cuisine pro)
2. Augmenter les tarifs (en restant inclusif, augmentations sélectives)
3. Hybrider les revenus (notamment en passant de 0% aujourd'hui à potentiellement 10/20% d'aide publique)
4. Considérer une évolution de statut juridique permettant une diminution potentielle des charges de fonctionnement (y compris charges salariales gérant)

TECHNIQUE



La plupart des gens ne pensent pas forcément à cette partie dans la gestion de la vie d'un commerce mais qui dit « Tiers-Lieu » dit **lieu**, il s'agit d'entretenir et d'améliorer le lieu dans son ensemble. J'ai distingué trois sous-parties à cette « fonction technique » : le bâtiment, les équipements et le jardin.

Cette partie m'incombe en partie **en tant que propriétaire** (donc en charge du clos et du couvert du bâtiment ainsi que tout ce qui touche au gros-oeuvre éventuel et aux améliorations pérennes) et en partie **en tant que gérant** de l'établissement (donc en charge de la fluidité des différents processus nécessaires à la vie de l'entreprise).

Bâtiment :



Mesure dans la jardin de La Musette en vue de préparer l'installation
2026 du bar d'été « paillotte »

Pour le bâtiment, il s'agit d'entretenir / améliorer :

- la toiture (gestion depuis 5 ans d'un contentieux couverture avec une entreprise ayant fait faillite et recours successifs à sa garantie décennale, gestion de la relation avec notre assureur à cause de de notre « sinistralité » de ce fait élevée),
- les portes et fenêtres en bois (entretien des lasures tous les 6 mois, installation de boîtes à clefs pour fluidifier les locations du lieu, ...)
- les rangements (dits « coulisses ») pour améliorer le confort de travail des salariés (« une place pour chaque chose et chaque chose à sa place ») : rangements pour les jeux, pour les matériels hifi sono, pour les produits ménagers, pour les stocks magasins, pour les stocks comptoir...
- l'électricité triphasée : gestion de l'équilibrage des phases avec l'électricien, gestion de l'abonnement et choix fournisseurs (vert + local, actuellement « la belle énergie »), et globalement recherche d'équilibre entre le confort d'utilisation et la recherche d'économies, réglages de l'horloge des luminaires extérieurs selon les saisons... Suivi des consommations, anticipation des mensualités.
- le chauffage : le choix a été fait en 2018 pendant la rénovation de partir sur des feux à pellets (granulés de bois) pour chauffer tout le RDC (plutôt que du gaz de ville) : 3 feux indépendants. Avantages perçus à l'époque : pas d'installation de plomberie, source d'énergie « locale » et durable (géopolitique Russie..), plaisir de la flamme, pas d'abonnement mensuel récurrent ni de taxe d'acheminement, liberté du choix du fournisseur... Aujourd'hui, il s'agit au quotidien de bien nettoyer ces feux tous les jours et de faire passer une société pour le ramonage une fois par an, plus gestion des stocks de granulés (1,5 palettes par an, environ 90 sacs).
- l'eau : la qualité de l'eau dans les Hauts de France est médiocre voire mauvaise à mes yeux (calcaire, goût, « douceur », polluants...) : installation d'un double filtre à boues (sédiments) et à charbon actif pour amoindrir le problème. Installation d'un adoucisseur (sel) pour amoindrir le problème du calcaire et allonger la durée de des équipements pro (machine à café, lave-verres etc...).



Vues arrière et avant du bâtiment

Equipements :



Amplificateur pour la musique du RDC : 10x petites enceintes de 60 watts achetées sur [sonovente.com](https://www.sonovente.com)

On y pense peu tant ils font partie du décor néanmoins sans eux, rien n'est possible : **pas moins de 50 équipements font de La Musette un véritable couteau-suisse** et permettent au lieu sa multi-activité continue.

Ma responsabilité est de faire en sorte que les équipements du lieu soient en état de marche et que les pannes éventuelles soient les + courtes possibles, de trouver les solutions techniques pour améliorer le confort du lieu tout en respectant une forme de modération budgétaire. Enfin, il s'agit de former (ou de créer les guides imprimés type « notice d'utilisation ») pour que salariés et usagers puissent utiliser ces équipements de façon « décentralisée » (sans moi).

Globalement, le choix a été pris en amont (2018) de faire en sorte d'être propriétaire des équipements plutôt que locataire en partant du principe de bon sens que si un fournisseur loue des équipements c'est qu'il gagne sa vie en le faisant, autant donc s'en passer si possible. Grâce notamment au prix « des cafés pour nos régions » (10.000€ en numéraire) et la campagne de financement participatif kisskissbankbank, **La Musette est propriétaire de la quasi totalité de ses équipements** : baby-foot, machine à café, lave-verres, lave-vaisselle, tonnelles et parasols, tables et chaises etc... Seul le terminal de paiement électronique (TPE bancaire) est loué en raison de sa fragilité / instabilité et complexité de configuration : choix a été fait pour le moment de rester sur une location de matériel.

Sans rentrer dans le détail pour chacun, le **processus technique pour chaque équipement est le suivant** : formaliser le besoin, trouver l'équipement adéquat, au prix adéquat, comprendre la fonctionnement technique de la machine, l'installer physiquement, former les utilisateurs, nettoyer au quotidien, entretenir à fréquence régulière, réparer éventuellement et remplacer si besoin à terme.

Ci-dessous pour référence, un listing non exhaustif des différents équipements de La Musette. Catégorisés par pièce :

Cave : système de tirage pression bière (groupe froid + CO2 + tuyaux Python), congélateur grand format, cumulus 300L, adoucisseur d'eau, système de filtration pour l'eau...

Café : TPE, caisse enregistreuse, moulin et machine à café, frigidaire arrière-bar, amplificateur audio, téléphone-répondeur, mini congélateur, appareil panini, lave-verres, tireuses à bière, dessus du comptoir (planche en bois, teck), tables, chaises, stores vénitiens, feu à pellets, tableau affichage événements, extincteur...

Cuisine : ilot central table inox, lave-vaisselle pro, four, matériel hygiène, étagères, stores vénitiens...

Réserve : étagères, feu à pellets (inutilisé), réfrigérateur grande capacité...

Salle d'expos : spots éclairage expositions, vidéo-projecteur et écran géant, mini PC, baby-foot, tireuses mobile, réfrigérateurs arrière bar et vertical, feu à pellets, enceintes événements, microphone, éclairages événements, fonds photo déroulant pour concerts intérieurs, meuble-vaisselier avec vaisselle et verrerie pour 50 personnes, tables et chaises, blocs sécurité et extincteurs...



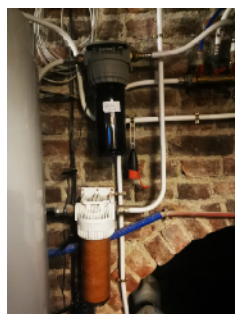
TPE Sum Up



iPhone technologie NFC



Encaissements sur l'iPhone



Différents équipements



Diffusion d'un match de football sur écran géant avec différents équipements impliqués (vidéo-projecteur + écran motorisé télécommandé + ordinateur + ampli et son + chauffage + différents éclairages)

Jardin :



Amélioration de la texture du gazon du jardin par ajout de sable (1 tonne)

Rares sont les cafés disposant d'un jardin, La Musette a la chance d'avoir un jardin d'environ 200 m². C'est une des forces du lieu et attire une clientèle qui ne vient qu'aux beaux jours pour cette raison. Le seul autre café du Douaisis (à ma connaissance) disposant d'un jardin est le « 32 » à Douai place du Barlet visant une clientèle aisée.

Le jardin est composé de 6 zones spécifiques qui nécessitent un travail adapté : la pelouse évidemment pour l'essentiel du jardin, les clématites servant de brise-vue vers la rue, les palissades béton habillées de pieds de houblon, la terrasse en briques avec les escaliers sur trois côtés, la zone pétanque et le portail, le mur en briques du rosier et enfin la zone porte d'entrée et cave + petites réserves.

D'un point de vue technique, voici rapidement le travail exigé par les 6 zones :

- pelouse : tonte régulière, semis de gazon et ajout de terre réguliers également car le jardin sert de piste de danse pour les concerts et DJs set, ajout ponctuel de sable (1 m² environ 2 tonnes de sable de rivière) pour améliorer la texture du sol et le décompacter...
- Clématites brise-vue : taille annuelle légère pour contenir la croissance de la plante

- Palissade-béton houblon : peintures annuelles des palissades, récolte participative du houblon (avec apprentis brasseurs),
- Terrasse en briques : nettoyage annuel, rénovation des joints, entretien des escaliers végétaux...
- Mur en briques du rosier : taille du rosier, ajout de copeaux (BRF) tout au pied du mur pour ralentir l'apparition des « mauvaises herbes »
- Zone entrée : nettoyage du sol, sécurisation de l'entrée cave, orga des réserves...

En plus de ces 6 zones jardins à l'arrière du bâtiment, 2 zones végétalisées sont présentes côté rue avec un rosier en façade et des troènes à l'arrière du bâtiment.



Taille des troènes côté stade de foot



Le jardin et ses différents équipements

Pour l'ensemble de ces zones, il s'agit de faire « propre et entretenu ».

Il s'agit aussi d'améliorer les équipements du jardin : parasols solaires, lampes de jardin solaires, appliques murales LED, cendriers recyclés avec les bocaux Weck du magasin, tonnelles de récupération changées par des tonnelles neuves sur mesure au fur et à mesure, enrouleur tuyau d'arrosage, prise électrique supplémentaire dans le jardin etc.



Le jardin de jour



Le jardin de nuit

PROGRAMMATION



La richesse de la programmation est un des **éléments clé de l'identité** de La Musette. Etant situé dans un quartier de Guesnain avec assez peu de passage, le commerce ne peut profiter de quasiment aucun trafic naturel : tous les clients qui viennent à La Musette viennent pour La Musette. Et les événements sont un des éléments clé pour faire venir les gens.

La programmation est construite pour être **éclectique** et attirer un public le plus large possible, pas d'a priori sur un style ou un domaine : j'essaie de concocter une programmation qui peut plaire à tous et si possible **mélanger les générations et les milieux sociaux**. Les thèmes récurrents sont **la musique** (reggae, rock, électro, jazz, musette), **l'écologie** (repair café et ateliers divers), **le bien-être** (Pilates, sophrologie, atelier kefir...), **l'art** (expos photo, dessins...), **la culture** (cinéma,, conférences...), **la citoyenneté** (formations, débats...)...

En terme de rythme, la barre a été placée assez haute depuis quelques années avec entre **10 et 15 événements par mois !** Et encore une fois tous sont auto-financés.

Parmi ces événements, certains sont des « **Rendez-Vous** » **récurrents** (hebdomadaires ou mensuels qui se répètent toute l'année), d'autres sont **au contraire des événements ponctuels** qui ne se produisent qu'une seule fois. Enfin certains événements ponctuels sont amenés à se pérenniser chaque année (pour devenir des RDV annuels donc) : ce sera le cas a priori des deux festivals créés cette année (reggae et arts de rue), mais aussi notre soirée carnaval de Dunkerque, notre anniversaire mi juin etc.

Depuis 2022-2023, l'association prend également part à l'organisation d'événements et complète donc la programmation. Nous avons un calendrier Google Agenda partagé qui permet de voir en temps réel les créneaux disponibles et les calendriers des 2 structures (Sasu La Musette et association L'Oeil de La Musette). Nous arrivons petit à petit à une **co-construction de la programmation** : les événements plus « commerciaux » organisés par **La Musette** et les événements plus artistiques ou citoyens organisés par **L'Oeil de La Musette**.

Tous les événements sont regroupés chaque mois sur un programme commun dont nous avons déjà montré quelques exemples dans la partie communication. Nous y reviendrons bientôt.

Commençons par analyser les événements récurrents dits « Rendez-Vous » qui in fine constituent la colonne vertébrale de la programmation en structurant près de 300 dates sur l'année (270 RDV Hebdomadaires, 45 RDV mensuels et 7 RDV annuels).

| Les Rendez-Vous | | |
|--|--|-----------------------------------|
| HEBDOMADAIRES | MENSUELS | ANNUELS |
| Livraison pains bio (mardi) | Jam Session (1er Vendredi) | Carnaval (mars) |
| Livraison légumes (mercredi) | Tournoi de belote (2ème Vendredi) | Ouverture jardin (mai) |
| Cours de guitare (mercredi) | Pop-Up Photo + Zoom Zoom (4ème Vendredi) | Anniversaire Musette (juin) |
| Cours de pilate (mercredi) | Ciné-Cantine (1x Jeudi soir) | Musette Reggae Festival (juillet) |
| Cantines du Jeudi (midi et soir) | Repair Café (2ème Mardi) | L'Oeil Vagabond (septembre) |
| Cantine du Samedi midi + la chanson de 12h12 | | Récolte de houblon (septembre) |
| | | Halloween (octobre) |
| | | Marché de Noël (décembre) |

Tableau de synthèse des différents Rendez-Vous et leur fréquence



Recto et verso de la carte postale résumant les différents RDV mensuels, carte imprimée à 2000 ex.

Deux exemples de visuels pour RDV mensuels :



Entre ces **événements récurrents** (les « Rendez-Vous ») viennent se greffer des **événements ponctuels** : concerts, DJ set, ateliers bien-être ou écologiques, formations... Viennent enfin les **événements privés** qui ne sont pas annoncés sur la programmation publique : séminaires d'entreprises ou privatisation pour les particuliers (anniversaires, baptêmes, communions, mariages...)...

Ci-dessous, la programmation de Septembre 2025 avec une part plus importante organisée par l'association l'Oeil de La Musette avec le festival des arts de rue et l'inauguration du « four à painzza » (événements marqués par l'oeil gris à gauche) :

LA PROG'
SEPTEMBRE

| | |
|----------------------|------------------------------------|
| ■ J. 04 SEPT 12H00 | CANTINES REOUVERTURE |
| ■ V. 05 SEPT 20H00 | JAM SESSION (ZIK) |
| 👁 MA. 09 SEPT 18H00 | REPAIR CAFÉ (ECOLONOMIE) |
| ■ ME. 10 SEPT 19H15 | REPRISE COURS PILATES |
| ■ V. 12 SEPT 19H00 | TOURNOI DE BELOTE (JEUX) |
| ■ S. 13 SEPT 09H30 | ATELIER GRAINES (ECO) |
| ■ S. 13 SEPT 20H00 | TRIBUTE GAINSBURG ? |
| ■ ME. 17 SEPT 9H 17H | FORMATION 1ERS SECOURS |
| 👁 S. 20 SEPT 14H 23H | FESTIVAL L'OEIL VAGABOND |
| 👁 V. 26 SEPT 18H00 | POP-UP PHOTO ! CRP/ (ART) |
| 👁 S. 27 SEPT 19H00 | 1ER REPAS DU FOUR À PAINZZA |
| 👁 S. 27 SEPT 20H00 | GARDEN SOUL DE LILLE (SOUL) |

+ LA CANTINE
LE JEUDI MIDI ET SOIR
LE SAMEDI MIDI

LA MUSETTE TEL : 03 59 66 00 60
PLACE DE LA LIBERTÉ
59287 GUESNAIN

La programmation de septembre 2025 (carré blanc : organisé par La Musette, carré blanc avec un oeil gris : organisé par l'Oeil de La Musette)

Voici le cours texte partagé sur les réseaux pour introduire la prog' :

« Voici la programmation du mois de septembre ! ⚡

A la rentrée, nous aurons un atelier pour apprendre à faire ses semences avec ses graines (13/09), on a préparé un concert de reprises de Gainsbourg (13/09 aussi), vous pourrez passer votre brevet de secourisme à La Musette (17/09) 🚑 ou encore nous inaugurerons le fameux "four à painzza" 🍕 dans le jardin avec un groupe au top "Soul de Lille" pour une journée festive le 27/09 🎉.

Les RDV mensuels reprendront leur cours aussi avec la Jam Session (05/09), le Repair Café (09/09), le tournoi de Belote (12/09), le Pop-Up Photo (26/09)...

Mais THE événement of the mois est sans conteste "l'Oeil Vagabond" le festival des arts de rue de Guesnain organisé par nos amis de l'association L'Oeil de la Musette : 1ère Edition ! 🎆🎉⚡ Bloquez votre samedi 20 Septembre dors et déjà !

Reposez-vous bien d'ici là, on fera de même. Et tous en forme à la rentrée 😊 Merci pour votre fidélité ! »

Autre point de repère ci-dessous : la programmation du mois de mai qui est habituellement un des mois les plus actifs de l'année !



A colorful poster for the May programming at La Musette. The title 'LA PROG' MAI LA MUSETTE' is at the top in a stylized font. Below it, a list of events is organized into two columns. Each event entry includes a date and time, a small icon (like a film strip, a camera, or a leaf), and the event name. The background features abstract geometric shapes in teal, yellow, and pink. At the bottom, there is a decorative leaf graphic and contact information.

| | LA MUSETTE | LA PROG' MAI |
|---|-------------------|-----------------------------------|
| ■ | V. 02 MAI 20H00 | JAM SESSION (ZIK IMPRO) |
| ■ | S. 03 MAI 16H00 | GARDEN FUNKY-GROOVE (FÊTE) |
| 👁 | D. 04 MAI 09H-12H | REPAIR CAFÉ NAIN GAILLOU |
| ■ | D. 04 MAI 17H15 | LYON-LENS (FOOT) |
| ■ | J. 08 MAI 19H00 | CINÉ-CANTINE (EN FANFARE) |
| ■ | V. 09 MAI 19H00 | TOURNOI DE BELOTE (JEUX) |
| 👁 | MA. 13 MAI 18H | REPAIR CAFÉ (ECOLONOMIE) |
| ■ | V. 16 MAI 18H30 | BAR À HUITRES (RÉSA : 0615353961) |
| ■ | V. 16 MAI 20H00 | COMEDY CLUB (RIRE) |
| ■ | S. 17 MAI 16H-23H | GARDEN ELECTRO (FÊTE) |
| 👁 | S. 17 MAI 16H-19H | MARCHÉ ARTISANAL (ART) |
| ■ | V. 23 MAI 18H-21H | POP-UP PHOTO (ART) |
| ■ | S. 31 MAI 20H30 | CONCERT LAZY (ROCK) |
| ■ | S. 07 JUIN 16H00 | MUSETTE REGGAE FESTIVAL |

PAR L'ASSO L'OEIL DE LA MUSETTE

LA MUSETTE / 03 59 66 00 60
PLACE DE LA LIBERTÉ 59287 GUESNAIN

Gérer la programmation d'un lieu culturel est un métier à part entière, les lieux les plus importants disposent d'une personne dédiée à cette activité. Personnellement, j'ai découvert cette compétence sur le tard en ouvrant et développant La Musette.

Le **processus usuel** de création d'un événement est le suivant :

1. Imaginer un concept, une atmosphère
2. Lui trouver un nom
3. Fixer une date
4. Trouver puis discuter (concept, nom, date, conditions d'accueil, technique et cachet) avec les artistes et autres protagonistes
5. Négocier si besoin, anticiper le recrutement d'extra si besoin
6. Gérer la communication (1 mois avant, 1 semaine avant, la veille), avec éventuellement des impressions (flyers, affiches) à anticiper
7. Préparer la salle ou le jardin pour l'évènement (la veille ou le jour J) : sonorisation, mobilier, décoration
8. Après l'évènement, gérer le SAV : rangement, nettoyage + communication avec diffusion de la diffusion en ligne de photos et/ou vidéos de l'évènement afin de rendre la soirée moins « virtuelle » que le design du flyer et de rendre notre communication plus vivante.

Pour la gestion de la programmation, j'ai opté pour le choix des artistes et des sujets « à l'intuition » en fonction du ressenti artistique du relationnel avec l'artiste, en sus d'éléments plus objectifs tel que le cachet demandé, la taille de sa communauté et de sa capacité à la mobiliser.

Je tiens également à "faire respirer" la programmation : ne pas répéter un style ou un artiste trop souvent et savoir « faire attendre », alterner les événements pour viser différents publics. Avoir chaque mois des événements plus **populaires** (belote, match de Lens..), des événements **festifs** (concerts, DJ set), des événements plus **citoyens** (ateliers) ou enfin des événements **artistiques** (expos, projections)...

Comme pour le reste du projet, la gestion de la programmation intègre une dimension participative : des clients suggèrent des idées ou artistes ou concepts, des musiciens nous contactent directement également, les différents salariés de La Musette proposent aussi leurs idées...

La gestion de la programmation implique donc différentes compétences qui vont de la recherche active de talents, à l'écoute attentive de propositions et enfin l'inspiration de ce qui peut-être fait ailleurs par une *veille concurrentielle* passive sur des lieux inspirants de la région ou d'ailleurs en France.

La difficulté principale peut-être dans la durée est de trouver l'alchimie entre les attentes de la communauté globalement classiques et une volonté d'innovation, de faire découvrir des nouveautés : **un équilibre entre ce qui est populaire et ce qui est disruptif.**

Sur les pages à venir, voici quelques images pour illustrer la diversité de la programmation :



Soirée « Pop-Up Photo » avec le CRP/ Centre Régionale de la Photographie,
La Musette est un point relais pour leur arthotèque.
Partenariat en place depuis 2020.



Concert intimiste chants traditionnels (harpe, flûte, accordéon)



Concert de musette avec L'Amanite



Fête de la musique 2025 dans le jardin (Jazz Manouche)



Vernissage de l'exposition photo Ernast Buys (2025)



Privatisation pour un anniversaire (40 ans)



Concert de Division Nada (punk bohème)



Soirée camping avant la clôture estivale d'Août



Bal Electro du 14 Juillet



Atelier bouturage avec Douaisis Agglo



Atelier peinture végétale avec la Ferme des Loups



Repair Café mensuel



1ère édition du Musette Reggae Festival (Juin 2025), en intérieur à cause de l'orage



Promotion du Musette Reggae Festival sur Radio Boomerang
(Roubaix)



La Cantine du samedi avec la chanson de 12h12



La Cantine, un jeudi midi



Cours de Pilates chaque mercredi



Sous-titre Bar à huitres (quelques fois par an)



Soirée « Troc'n Froc » (troc de vêtements)



Soirée « Ramène ta galette » (un DJ passe les vinyles des clients)



Balade plantes comestibles organisée par l'asso l'Oeil de La Musette



Soirée photo avec l'Institut pour la Photographie de Lille



Les gagnants du tournoi de belote mensuel





Accrochage de l'exposition de linogravure de Marion Cheung



Vernissage de l'exposition « A Corps ouvert »
Page 153 sur 213



Soirée théâtre d'impro avec l'association « Improviz'afond »



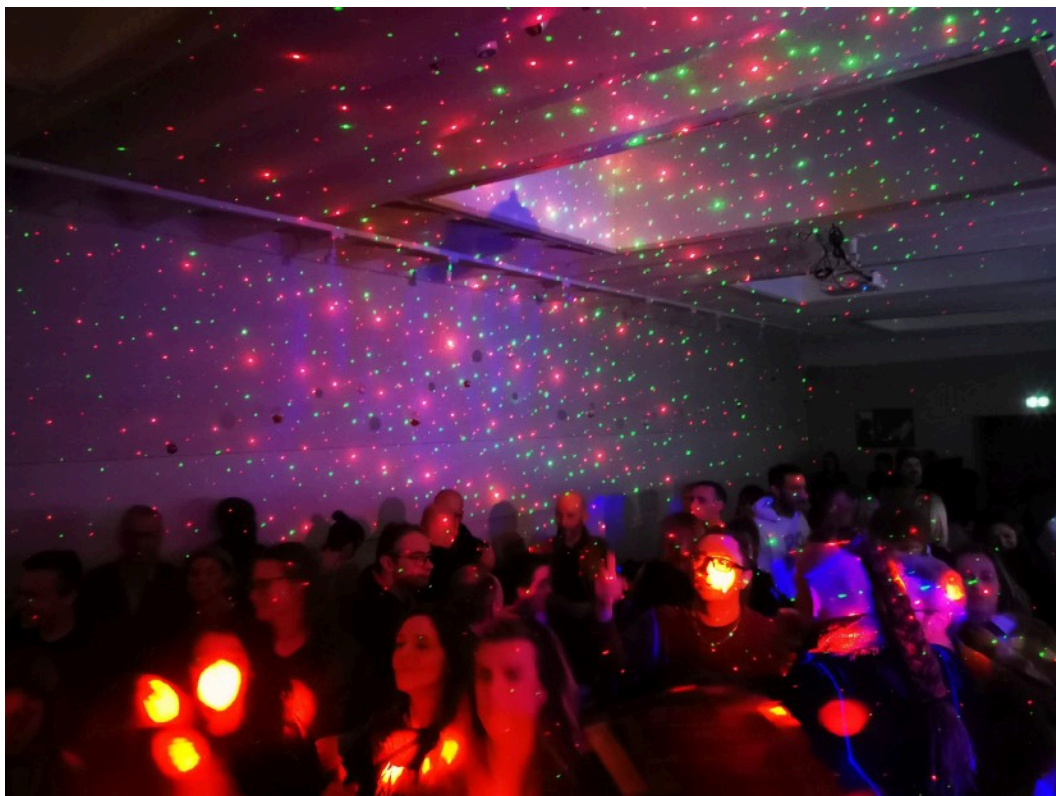
Concours de déguisement pour la soirée Halloween 2024



Spectacle de stand-up (Comedy Club)



Diffusion d'un match de football du RC Lens



Soirée Hip-Hop avec MC Lakpo



Hip-Hop en famille



Repas de Noël 2024



Séminaire MAE une journée en semaine (AG annuelle)



Concert de reggae du groupe Max'1 & the Rootsmakers

GUITARE

Cours collectifs



LA MUSETTE
place de la liberté 59287 Guesnain

Cours collectifs
15€ les 15 cours (1 médiateur et 1 carnet offerts)
 Période de **Septembre à Décembre 2025**
 Places limitées (x8) pour un bon accompagnement
 Tous les mercredi de 17:00 à 19:00
 Cours **ADO dès 12 ans** et ADULTES motivés
 Salle mise à dispo gratuitement par La Musette (03 59 66 00 60)



Professeur : Reynald Kaczka
 Ces cours sont organisés bénévolement à l'initiative de Reynald qui souhaite partager sa passion pour la guitare. Chimiste de formation, Reynald vous accompagnera avec patience et bienveillance.



Cours de guitare collectifs tous les mercredis, dispensé par un client



Concert intimiste durant la saison hivernale



Soirée Karaoké
Page 160 sur 213



Expo photo "Mine de footballeurs" sur le football dans les corons et le Racing Club de Lens
vintage Prêtée par le Centre Historique Minier - Lewarde, Septembre 2025.



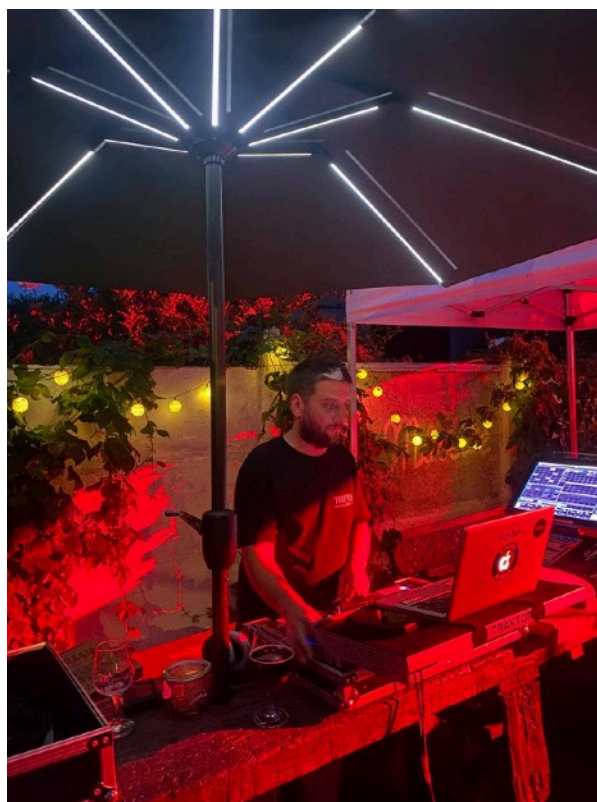
Séminaire de la FRANF (fédération des radios associatives du Nord)



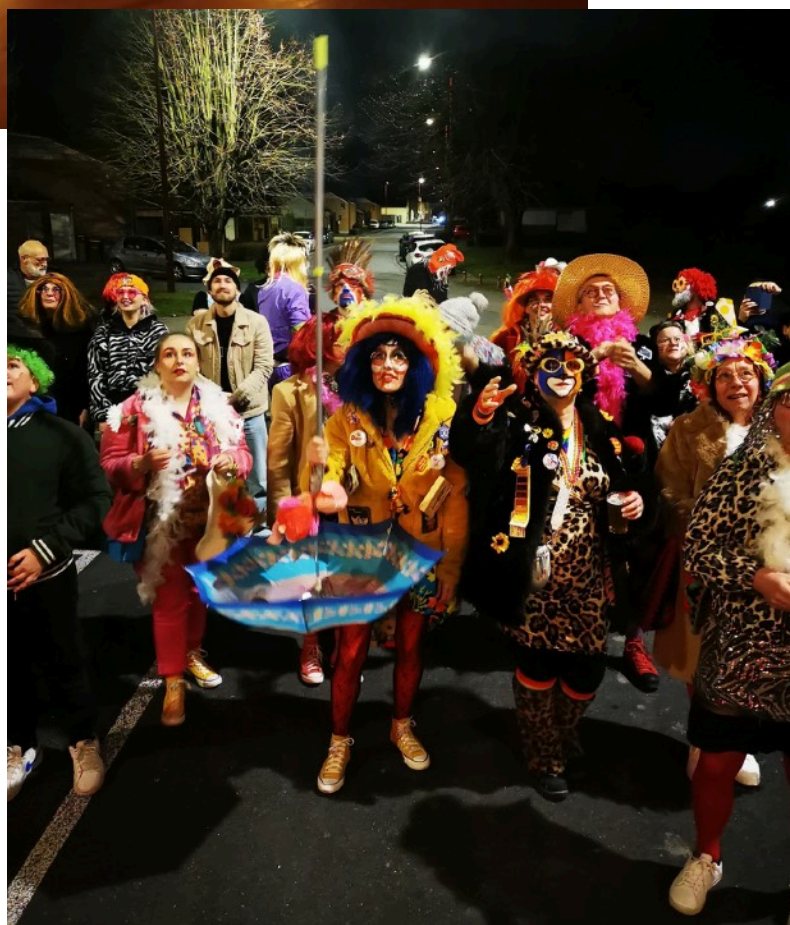
Séminaire IMT Nord Europe, 2025 (école des Mines de Douai)



Concert de Jazz Manouche (2025)



DJ set electro-punk (2025)



Lancer de harengs à la soirée Carnaval de Dunkerque en mars chaque année

Développement et projets futurs

Début de maturité (2025)

Cette année, La Musette vient de fêter ses 6 ans d'existence. Le lieu n'est plus le « nouvel endroit qui vient d'ouvrir » dans le Douaisis mais désormais **un endroit connu et reconnu**, sans être pour autant encore une institution que tout le monde connaît..

Si je tente une analogie avec un être humain, les 3 ans de travaux ont été l'accouchement, les 3 premières années d'ouverture (avec le Covid) l'enfance, les 3 suivantes l'adolescence. Aujourd'hui, **La Musette devient doucement une jeune adulte**.

C'est l'occasion d'essayer de prendre du recul et d'analyser ce qui détermine sa personnalité : quelles sont ses forces et faiblesses et quelles sont les menaces qui pourraient la guetter ou les opportunités qu'elle pourrait saisir ?

Sur la page suivante, un diagramme SWOT ²⁷ (forces-faiblesses et opportunités-menaces) tente de répondre à ces questions.

²⁷ de l'anglais : S strength W weakness O opportunity T threat, L'analyse SWOT, matrice SWOT ou synthèse SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité stratégique.

Diagramme SWOT La Musette 2025

| FORCES | FAIBLESSES |
|--|---|
| Reconnaissance locale et régionale, lieu désormais établi dans l'esprit des gens. | Prix peu élevés, clientèle populaire : pas suffisamment de CA pour pouvoir payer le gérant |
| Entreprise désendettée d'ici à fin 2025 : plus de prêt pro, plus de compte courant d'associé | Multi-activités : faire beaucoup de choses différentes mais rien à fond |
| Multi-activités : chacun peut trouver sa porte d'entrée, résilience économique | Inexpérience relative de l'équipe dans le domaine de la restauration (autodidactes) |
| Lieu populaire et indépendant : les clients font vivre le lieu, sans subventions de fonctionnement | Turnover : le barman-maid principal reste 12 mois en moyenne, salaires relativement faibles |
| Bonne maîtrise foncière avec le gérant du lieu qui est aussi propriétaire du bâtiment | |
| OPPORTUNITES | MENACES |
| Résilience du projet avec l'aspect participatif : société + association + clients actifs | Usure ou lassitude du gérant non rémunéré depuis 10 ans |
| Très peu de Tiers-Lieux dans le Douaisis (2 : La Musette et Chez Nous autres) | Ouvertures de Tiers-Lieux similaires à proximité (Douai ?) |
| Désir de lien social, de lieux citoyens pour s'impliquer | Image dégradée des débits de boissons en général |
| Encore une belle frange de la population qui ne connaît pas le lieu | Inflation et pouvoir d'achat en baisse |
| Agrandissement du jardin envisageable (voisin : famille du propriétaire) | Relations « fluctuantes » avec la municipalité |
| effet Covid, consommer autrement | Contexte politique morose |

Aujourd'hui La Musette ressemble assez précisément au lieu que j'avais imaginé il y a 10 ans : c'est un motif de satisfaction voire de fierté. Une relecture du Business Plan²⁸ de 2015 en parallèle de ce mémoire est assez intéressante de ce point de vue. Enormément de travail et d'énergie ont été investis pour en arriver là où en est La Musette aujourd'hui : le travail a porté ses fruits et ces accomplissements sont stimulants et gratifiants.

D'un point de vue opérationnel, de nouvelles compétences ont été acquises ou améliorées et gérer le lieu devient de plus en plus aisé (même si toujours exigeant). Chaque fonction support évoquée dans les pages précédentes (achats, communication, administratif et financier, technique, programmation) est mieux maîtrisée et requiert globalement moins de temps. Pour chaque tâche, un processus de délégation ou de sous-traitance est en cours.

Néanmoins le lieu reste fragile dans la mesure où il repose encore trop sur l'énergie de son créateur. Devenir adulte sous-entend s'émanciper de ses parents...

Maintenant que *l'utopie* existe, il s'agit de l'ancrer plus dans le réel et de la pérenniser pour le long terme, voici les **trois axes stratégiques** envisagés :

1. **Consolider le modèle économique** (carte des prix revisitée, communication accrue, diversification des activités économiques)
2. **Investir dans les ressources humaines** qui font vivre le lieu (équipements améliorés, salaires progressivement en hausse, formations continues, cadeaux et attentions pour les personnes qui s'investissent bénévolement)
3. **Améliorer techniquement le lieu** pour un fonctionnement de plus en plus fluide et des possibilités plus nombreuses, pour continuer la fidélisation de la clientèle.



²⁸ <https://www.lamusette.net/wp-content/uploads/2025/04/La-Musette-Guesnain-dossier-web.pdf>

Concrètement, voici comment cette stratégie se décline en cette année 2025,

1. **Consolider le modèle économique**

- Ajustement de certains tarifs : 09/2025, suivre l'inflation et les charges en hausse, rester inclusifs, donner de la « profondeur » à la carte ie arrêter avec le « tout pas cher » mais avoir des prix différents pour les différentes clientèles plus ou moins aisés. Garder des produits « refuges » comme le rosé à 2,50€ ou le sirop à 2€ et des produits plus chers comme les cocktails ou la coupe de champagne à 8€. Repas Cantine de 12 à 13€ pour le plat principal. Demi de Musette de 3,5€ à 4€.
- Développement des séminaires d'entreprises : MAE (mutuelle), Ecole des Mines de Douai (IMT Nord Europe), GAN (assurance), Compagnie des Tiers Lieux (association).
- Diversification avec la création de deux festivals : le Musette Reggae Festival (1ère édition Juin 2025) organisé par la société La Musette avec pour la première fois une billetterie (92 entrées payantes à 8€) et l'Oeil Vagabond festival des arts de rue (1ère édition Septembre 2025) organisé par l'association l'Oeil de La Musette dans Guesnain.

2. **Investir dans les ressources humaines**

- Augmentation salariale pour la cheffe cuisinière, présente et très impliquée depuis son arrivée il y a bientôt 3 ans. Elle fait preuve d'une implication très forte et d'une grande créativité. Bonus taux horaire pour tous les autres salariés avec un taux horaire +0,5€/heure à 12,40€ brut au lieu de 11,88€ pour le smic.
- Formations financées par l'OPCO (AKTO) : HACCP (hygiène alimentaire) pour la cheffe, ce Master Tiers-Lieux pour moi, possiblement une formation 1ers Secours Citoyens pour les 2 serveurs ou formation Barista, Mixologie...
- Mise en place et améliorations de guides / notices de formation pour les serveurs/serveuses pour capitaliser sur l'expérience accumulée malgré le turnover à ce poste
- Dissociation des services du midi et du soir avec 2 serveurs au lieu d'1 pour ne plus gâcher les heures, (et l'énergie et l'essence) inter-services non-rémunérées entre le service du midi et du soir (un des inconvénients du métier de la restauration). Permet au serveur du soir de souffler tous les matins et midis et ne reprendre que le lendemain à 16h00.

3. **Améliorer techniquement le lieu**

- Etude projet cuisine pro (2ème semestre 2025) : aménager la réserve du magasin en cuisine pro. Pour pouvoir développer cette activité et soulager la cheffe cuisinière avec un outil plus confortable. La pièce fait 15m2 : gros oeuvre à prévoir avec arrivée et évacuation d'eau, doubler l'isolation des murs pour les normes incendies, percer la toiture pour la fumisterie (évacuation de l'air), et équipements inox pro. Le projet sera financé grâce à la subvention « Fabrique de Territoires » 2023 de l'ANCT,

- Début de Construction du « four à painzza » dans le jardin par l'association l'Oeil de La Musette pour permettre des ateliers sur le thème de l'alimentation,
- Amélioration de l'affichage des événements dans le café + nouveau tableau pédagogique mentionnant les horaires d'ouvertures-fermetures et l'objet social de la société,
- Nouveaux équipements pour les concerts : achat d'un fond de studio photo noir motorisé et télécommandé pour les concerts en intérieur, achat de nouveaux éclairages pour les concerts et DJ set, achat d'une tonnelle neuve pour le jardin.

Projets futurs : court terme (2026-27)

Pour les 3 années à venir, **la stratégie reste la même qu'en 2025** avec les trois axes mentionnés :

1. **Consolider le modèle économique** : avec en ligne de mire l'objectif d'un chiffre d'affaires franchissant le seuil des 200.000 € TTC (environ 170.000€ HT) soit une augmentation recherchée de 24% comparé au bilan 2024. Les leviers envisagés pour atteindre cet objectif : offre produits renouvelée, nouveaux événements et « RDVs », communication accrue (online et offline), diversification des activités économiques avec notamment les séminaires à développer et l'activité restauration avec la cuisine pro qui permettra de créer de nouveaux services de Cantine hebdomadaire (actuellement seulement 3 services / semaine). Enfin, il est envisagé une hybridation plus poussée des revenus (notamment en passant de 0% aujourd'hui à potentiellement 10/20% d'aide publique, dossier ANCT en cours).
2. **Investir dans les ressources humaines** : l'objectif est de fidéliser les forces vives en améliorant le confort de travail, augmenter les salaires à la marge, investir dans les formations pour monter en compétence. Et de fidéliser les clients actifs par des attentions. Pour l'équipe en place, le projet est de créer plus de « temps partagés » en dehors du travail :
 - continuer les repas d'équipe occasionnels chez des confrères des alentours,
 - sorties d'équipe pour un spectacle ou une soirée (comment concilier avec nos horaires d'ouverture ?),
 - cadeaux pour les anniversaires et autres attentions,
 - améliorations continues des équipements (cf. points suivants).
3. **Améliorer techniquement le lieu** pour un fonctionnement de plus en plus fluide et des possibilités plus nombreuses, pour continuer la fidélisation de la clientèle. Différents projets sont envisagés :
 - A-** la création d'une **cuisine pro** : aménager la réserve du magasin en cuisine pro pour pouvoir développer l'activité restauration et soulager la cheffe cuisinière avec un outil plus confortable. Budget estimé entre 20 et 30.000€.
 - B-** la création d'un « **four à painzza** » partagé dans le jardin par l'association L'Oeil de La Musette en vue de créer des ateliers sur le thème de l'alimentation. 8.000€ déjà financés par le programme AlimCAD de Douaisis Agglo.
 - C-** la création d'un **bar d'été** pour les beaux jours dans le prolongement du four déjà en construction. Avantages : moins de trajet pour les clients dans le jardin, toute l'équipe est ensemble dans le jardin pour les beaux jours. Budget estimatif entre 5 et 10.000€.
 - D- agrandissement du jardin** avec le rachat d'un morceau de terrain à la ferme voisine : agrandissement jardin de 100 à 200 m2 envisagé. Budget estimé entre 5 et 10.000 €.
 - E-** amélioration du jardin actuel avec un **ombrage de la piste de pétanque** (bâche camouflage militaire ?) Et un **ombrage-couverture de la terrasse briques** (store-ban de 6m de long). Budget estimé entre 2 et 5.000€.

Voici quelques visuels pour illustrer les améliorations techniques à venir :

A- la création d'une **cuisine pro** : aménager la réserve du magasin en cuisine pro pour pouvoir développer l'activité restauration et soulager la cheffe cuisinière avec un outil plus confortable. Budget estimé entre 20 et 30.000€.

Techniquement, le projet va nécessiter une bonne dose d'organisation dans la mesure où la réserve actuelle (nécessaire au magasin et au comptoir) va devoir trouver une autre place (a priori dans le réaménagement de la cave secondaire actuelle fusionnée avec la principale). Les travaux vont toucher au gros oeuvre (arrivée, évacuation, couverture pour passer la fumisterie, perçage d'une porte) et second oeuvre (électricité, équipement de la cuisine) et finitions. Tous les corps de métier vont être concernés : maçonnerie, plomberie, électricité, couverture....

C'est une petite pièce (15 m2) mais techniquement un projet lourd et stratégiquement un projet important pour la société.



Une cuisine pro, pour référence



Réserve actuelle

B- la création d'un « **four à painzza** » partagé dans la jardin par l'association L'Oeil de La Musette en vue de créer des ateliers sur le thème de l'alimentation. 8.000€ déjà financé par le programme AlimCAD de Douaisis Agglo.



Rendus 3D de prévisualisation et fondations du four (Mai 2025)

C- la création d'un **bar d'été** pour les beaux jours dans le prolongement du four déjà en construction. Avantages : moins de trajet pour les clients dans le jardin, toute l'équipe est ensemble dans le jardin pour les beaux jours. Budget estimatif entre 10 et 15.000€.



Bar d'été « improvisé » sur la gauche, Juillet 2025.

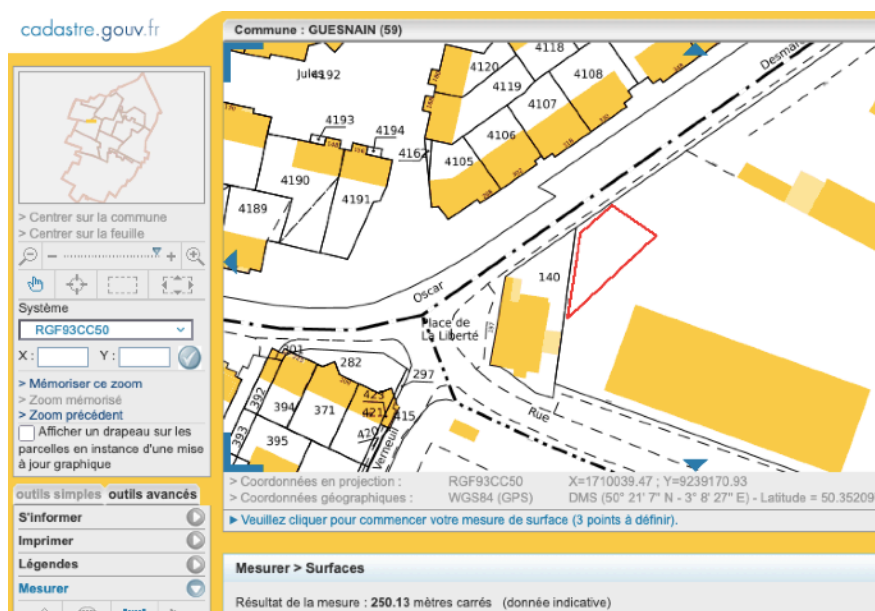


Sous la tonnelle, emplacement du futur bar d'été « en dur ».

D- agrandissement du jardin avec le rachat d'un morceau de terrain à la ferme voisine : agrandissement jardin de 100 à 200 de m2 envisagé. Budget estimé entre 5 et 10.000 €.



Extension envisageable du jardin (en jaune)



Superficie approximative 200 m2 soit un doublement du jardin

E- amélioration du jardin actuel avec un **ombrage de la piste de pétanque** (bâche camouflage militaire ?) Et un **ombrage-couverture de la terrasse briques** (store-ban de 6m de long). Budget estimé entre 2 et 5.000€.



Projet d'installation d'un store ban pour protéger la terrasse (pour les fumeurs et les concerts)



Projet d'installation d'une toile souple au dessus de la piste de pétanque (pour ombrage et pour faciliter l'entretien avec le cerisier voisin...)

Projets futurs : moyen terme (2027-31)

Un autre axe stratégique d'avenir pour le projet La Musette est le développement de synergies avec le corps de ferme voisin (dont je suis co-proprétaire avec ma maman et mon frère en indivision). C'est une des raisons pour laquelle j'ai décidé de me lancer dans ce projet de La Musette : **créer des synergies et faire en sorte que La Musette soit un moteur ou une vitrine pour faire revivre le corps de ferme**. J'illustrerai brièvement dans les pages à venir quelques exemples de synergies concrètes et actuelles.

Historiquement, le corps de ferme était en ensemble avant que «le coin de la ferme » ne soit séparé pour en faire un estaminet pour revendre la bière produite en face (actuelle mairie), évoqué au début de ce livret page 52 dans la partie « conception architecturale ». Ma famille est installée dans ce corps de ferme depuis plusieurs siècles. Architecture de type « Cense » à cour pavée et sous-bassement grès + murs en briques. Superficie du terrain : 16.000 m² à mettre en rapport avec la surface cadastrale de La Musette de 500 m²...



Etiquette de bière « Leleu Frères » (fin XIXe)

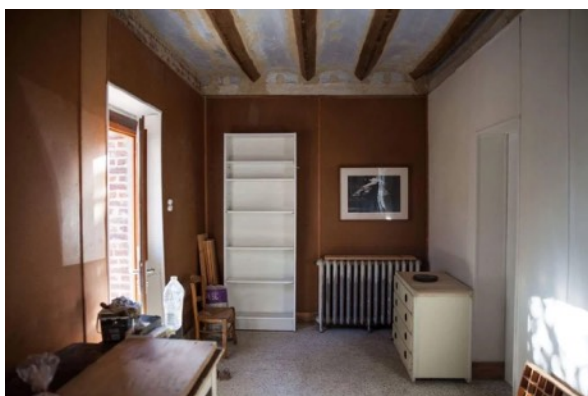


Vue de la 1ère cour de la ferme familiale

Une première étape en vue d'activer « cette phase 2 » a été de créer un atelier²⁹ de céramique pour ma compagne en 2017-2020. Les assiettes de la Cantine de la Musette ont été produites dans la ferme en 2025 et servent chaque semaine à La Musette.



Assiettes en grès émaillé produites à 100m derrière La Musette



Photographies de l'atelier de céramique. Photos Anne-Gloria Lefèvre

²⁹ Plus d'informations ici : <https://www.anne-gloria.fr/atelier>

Une deuxième étape d'importance est en train d'être finalisée avec l'installation d'un boulanger³⁰ (pains bio, au levain, cuit au feu de bois) en Août 2025 dans **un fournil créé sur mesure dans la ferme** (travaux depuis 1 an) : il loue le fournil dans la ferme à l'indivision qui a financé les travaux, il produit donc dans la ferme et vend à La Musette en direct.



Photos AVANT/APRES travaux du fournil dans la ferme derrière La Musette



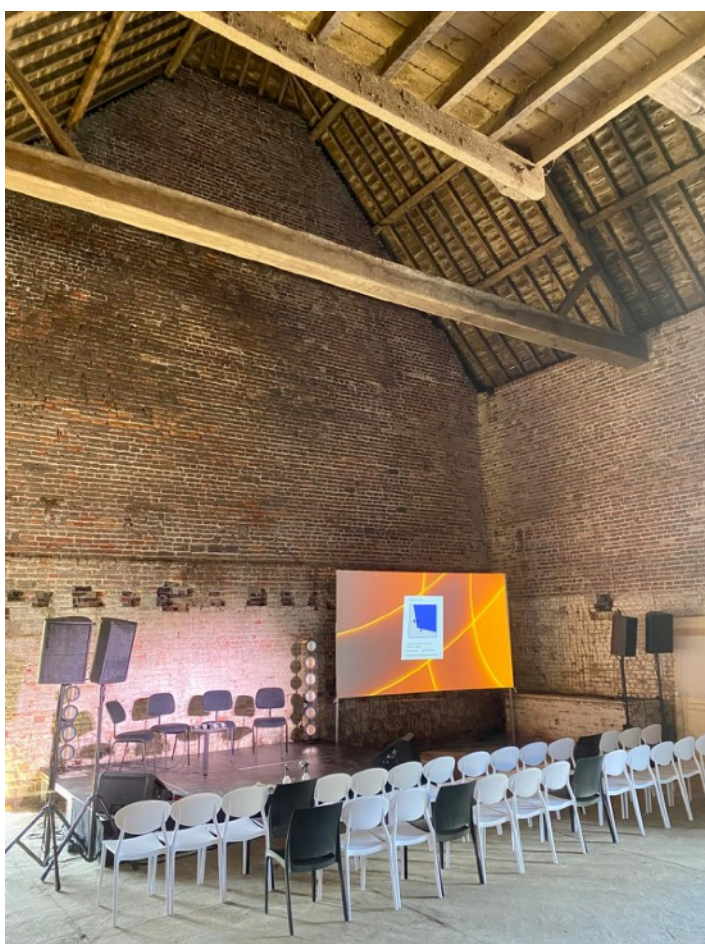
1ère vente de pains de Guesnain à La Musette, Octobre 2025.
Photos Suzanne Lorthoy.

³⁰ Plus d'informations : <https://www.instagram.com/le.coq.au.pain/>

Un autre exemple de synergie possible entre La Musette et la ferme : nous avons accueilli l'Assemblée Générale de la Compagnie des Tiers-Lieux cette année 2025 à Guesnain. L'estimation d'attente (100 personnes) étant plus haute que la jauge maximale de La Musette, nous avons - en chantier participatif - vidé et nettoyé une vieille grange de la ferme pour y accueillir l'AG. Une nouvelle graine semée : cet espace de 150 m2 pouvant désormais accueillir d'autres événements / publics.



Chantier participatif pour vider, nettoyer et aménager la grange



La grange aménagée. Photo Anne-Gloria Lefèvre.



Apéro fin de chantier

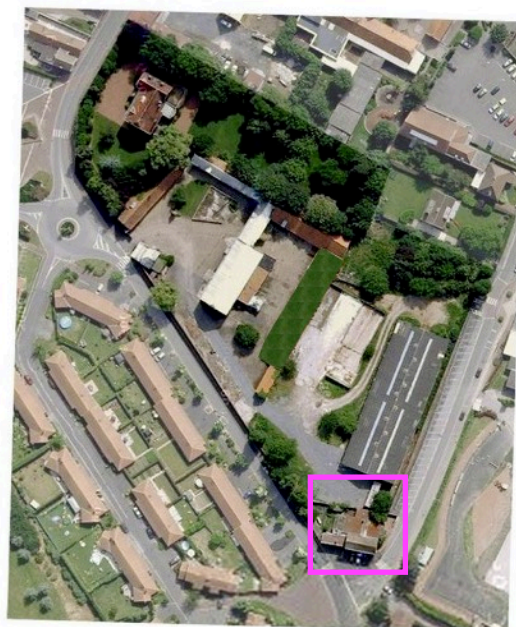


AG Cie TL 13/06/2025

Une ébauche de **projet d'éco-lieu** a été écrite dans ce sens et est visible en annexes de ce livret. Je ne développerai pas le sujet plus en détail ce projet encore embryonnaire car le sujet reste ici La Musette « intra-muros ». Il est néanmoins important de mentionner qu'un accompagnement *France Tiers-Lieux* est également en cours pour envisager à la fois le passage de relais de gérance de La Musette et les éventuelles synergies futures entre Musette et ferme. Un sondage pour esquisser l'équipe-projet a été administré (auprès d'une 30aine de personnes, y compris Madame le maire de Guesnain et quelques élus locaux). Un 1er retour devrait être délivré par l'expert *France Tiers-Lieux* en cette fin d'année 2025 et par là-même une 1ère rencontre entre les personnes possiblement intéressées par ce projet.



Vue panoramique du corps de ferme, vue d'une nacelle.
La Musette à droite, carré magenta



Cadastre et vue satellite du corps de ferme, La Musette dans le coin en bas
(carré magenta)

Enfin pour terminer sur une dimension plus personnelle mais tout autant stratégique, j'ai le sentiment « d'avoir dit ce que j'avais à dire » c'est à dire que je considère que l'ADN de La Musette aujourd'hui correspond à ce que je souhaitais créer il y a 10 ans.

J'estime avoir rempli la mission que je m'étais fixée (hormis les 25 derniers % à aller chercher pour mieux asseoir économiquement l'entreprise) : sauver ce lieu de vie sociale, créer un espace où les générations et les milieux sociaux peuvent se mélanger. Un lieu plateforme au sein duquel les initiatives citoyennes peuvent prendre place. Un lieu ancré sur son territoire, qui fait rayonner son histoire-patrimoine et qui participe à l'économie locale.

Comme évoqué en introduction, j'ai toujours été **guidé par l'idée de création** (artistique ou entrepreneuriale). En 2017-2019, il fallait oser prendre les risques nécessaires à l'ouverture de ce lieu à cet endroit... Maintenant que ce chemin a été parcouru, que les risques ont été pris, qu'un début d'assise économique existe, mon rôle va peut-être devenir moins important. Après un **cycle de 12 ans pour moi** (cycle qui me sert désormais de repère dans mon parcours professionnel, 12 signes astrologiques, 12 ans en Chine, 12 ans de Musette), je pense que **ma place dans le projet doit désormais évoluer**. Le business plan ayant été conçu en 2015, le bâtiment racheté en 2017, La Musette ouverte en 2019, cela nous offre une fenêtre pour une évolution de rôle située entre 2027-2029-2031, soit d'ici 2 à 6 ans.

Je comprends que cela puisse paraître surprenant d'avoir donné tant à un projet et de prendre de la distance au moment où il commence à fonctionner. Néanmoins les deux phrases ci-dessous m'appellent à la deuxième phase du projet évoqué juste au dessus avec le projet d'éco-lieu et à un retour à ma passion pour la photographie ³¹ (qui commence à me manquer après 10 ans d'infidélité) :

« Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque,
à te regarder ils s'habitueront » René Char

« Fais ce que personne d'autre que toi peut faire »

David Henry Thoreau

J'aimerais désormais faire en sorte de « me rendre non-essentiel », d'améliorer la résilience du projet et de l'équipe pour que mon rôle soit de moins en moins essentiel et le projet de plus en plus collectif et autonome. Mais je n'ai évidemment aucune envie de saboter ce projet ou précipiter les événements. Je ferai tout mon possible pour que la pérennité de La Musette soit la plus longue possible.

Si je suis délesté des tâches courantes opérationnelles, je peux m'imaginer impliqué à long terme dans le projet, notamment en **réalisant du développement pour La Musette (travail commercial, relations extérieures, presse, nouveaux projets...), de la stratégie et enfin de l'amélioration technique** ou architecturale (rendre le lieu toujours plus fonctionnel, esthétique, agréable). J'ai le sentiment que ma valeur ajoutée au projet pourrait être plus importante qu'actuellement grâce à cette évolution !

³¹ <https://www.ericcleu.com/>

Voici en synthèse les différentes pistes envisagées à moyen terme, par ordre de préférence :

1. SCOP (société coopérative de production): **ouverture du capital et de la gestion aux salariés.** Gestion + collective du lieu basée sur les compétences de plusieurs personnes. Changement statut éventuel. Depuis le départ, l'idée de créer un lieu « sans patron », l'idée que les salariés de l'entreprise soient eux-mêmes leurs propres patrons. Malgré toute l'horizontalité insufflée depuis l'origine, cela n'a pas été possible jusqu'à présent pour 2 raisons principales : les concernés étaient plutôt effrayés par l'idée inconnue de la coopérative et la viabilité incertaine du projet n'incitait pas à se pencher sur cette piste. Cela peut désormais devenir envisageable avec une meilleure visibilité économique, une réputation du lieu mieux établie et un métier mieux maîtrisé. Dans cette optique, l'URSCOP pourrait être une ressource-clé pour parcourir le chemin vers la SCOP. Intérêt d'ancrer la non-lucrativité du projet, intérêt pour la gouvernance, intérêt pour les financements publics, intérêt pour les charges courantes.

Même idée mais variante : gestion collective du lieu pour partager la gestion et les compétences avec plusieurs personnes sous forme de SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) avec 3 collèges distincts (salariés + usagers + pouvoirs publics).

2. Autonomisation : allègement de la charge de travail pour le pilote avec une organisation toujours plus optimisée, avec également plus de sous-traitance (fournisseurs extérieurs tels que graphistes ou community manager par exemple) et enfin toujours **plus de décentralisation et une implication encore accrue (et rémunérée) de la part des salariés.**

Même idée mais variante + radicale : allègement de la charge de travail pour le pilote, ouverture saisonnière uniquement pour la haute saison avec le jardin (période Mai-Septembre la + rentable), et privatisations pour la basse-saison.

3. **Location-gérance** : location du fonds de commerce et du lieu sans revente du fonds de commerce. Publics possibles : salariés actuels, anciens salariés, personnes ou groupes de personnes extérieures, association.

Variante possible : revente du fonds de commerce à un.e ancien.ne salarié.e ou à une personne ou groupes de personnes extérieures. Estimation à effectuer par le cabinet comptable, estimation basse à 50% du CA HT soit 65.000€ + trésorerie. Conseils possible : UMIH (syndicat), avocat spécialisé, société spécialisée dans les reventes de fonds de commerce.

Cette **réflexion est à mener** avec les personnes concernées (salariés actuels et anciens, association l'Oeil de La Musette, éventuels entrepreneurs extérieurs) dès l'année prochaine 2026. La publication open-source de ce livret prévue en fin d'année 2025 sur le site internet de La Musette pourra à n'en point douter servir de base de réflexion et discussions. Un processus d'accompagnement-réflexion a été initié en ce sens (via un accompagnement France Tiers-Lieux) et une 1ère réunion est prévue en Novembre 2025 pour ouvrir cette discussion réflexion.

CONCLUSION

Depuis un an, j'ai pris beaucoup de plaisir à rédiger ce livret et j'espère que vous - qui avez possiblement lu ces quelques 200 pages - avez pris du plaisir à le lire également. J'ai essayé de l'illustrer au maximum pour le rendre digeste voire vivant.

J'ai vécu ces moments réguliers de rédaction comme un luxe : s'extirper du quotidien pour une plus grande clairvoyance, une prise de recul pour une lucidité accrue. C'est la raison principale pour laquelle je me suis engagé dans cette VAE et ce Master *Gestion des territoires et développement local* à l'Université Polytechnique des Hauts-de-France : **prendre de la hauteur sur mon rôle de « pilote » du projet La Musette**. « Théoriser la pratique » des tâches quotidiennes : identifier, nommer, décrire ces tâches est - je crois - un moyen de s'en détacher, de mieux les circonscrire et donc in fine de mieux les maîtriser.

J'espère que ce document retraçant le chemin parcouru sur la période 2015-2025 pourra servir à d'autres personnes qui souhaitent s'engager dans cette voie d'« **entrepreneuriat citoyen** ». Je vais d'ailleurs le partager en open-source sur le site web de La Musette au côté du Business Plan de 2015 qui est déjà en ligne³²)

La Musette est aujourd'hui à un carrefour de son existence, période charnière à la croisée de plusieurs chemins. **Le champ des possibles reste plus ouvert que jamais** : le modèle économique, la programmation du lieu, l'amplitude d'ouverture, l'équipe projet, l'architecture et l'organisation de l'espace, tous ces paramètres restent ouverts et j'ai la conviction qu'**il ne faut rien s'interdire**. Il ne faut surtout pas s'endormir au chaud à l'idée du chemin déjà parcouru depuis 10 ans et évidemment autant que possible regarder devant avec des yeux frais que le changement amuse, que le risque excite, que le collectif nourrit...

Même si le parcours n'a pas été toujours simple pour ouvrir et faire vivre ce lieu de vie sociale, je dois reconnaître **la chance que j'ai de pouvoir réaliser ce rêve** d'un lieu ouvert et participatif, brassant générations et milieux sociaux, au service de l'économie locale. La Musette a été imaginé depuis le début comme un **lieu plateforme**, un espace de liberté dans lequel chacun peut **imaginer, initier, amorcer, expérimenter, découvrir**... Cette idée est plus que jamais d'actualité !

Dans un contexte mondial anxiogène (montées des extrémismes un peu partout, guerres et militarisation croissante, paupérisation et accroissement inédit des inégalités, dérèglement climatique et flambée de multiples pollutions...), les Tiers-Lieux peuvent être perçus comme des **poches de résistance positive** pour lesquelles un combat citoyen quotidien mérite d'être mené ou soutenu. Dans une société pourtant de plus en plus « connectée », on assiste à un repli sur soi généralisé et des occasions de lien social de plus en plus rares : les Tiers-Lieux sont dans ce contexte comme des bulles d'oxygène : une nécessité vitale !

Octobre 2025, Eric Leleu



³² <https://www.lamusette.net/infos/ressources/>



UPHF - REFERENTIEL METIERS et COMPETENCES du

| | |
|-------------------|--|
| Diplôme : | Master |
| Domaine : | Droit, économie, gestion |
| Mention : | Gestion des territoires et développement local (GTDL) |
| Parcours : | Tiers Lieux et Dynamiques Territoriales |

1. Les objectifs professionnels du diplôme

Les objectifs professionnels de ce Master sont de former de nouveaux professionnels qui à travers les tiers-lieux, animent et coordonnent une communauté, son fonctionnement et son développement en s'inscrivant dans l'économie sociale et solidaire.

Ce parcours est ouvert en Master 2 aux personnes ayant un projet de tiers-lieu à développer en cours de formation ou une réflexion à mener sur leur développement du tiers lieu où ils sont en activité. Une partie des cours se réalise avec le parcours Développement local et économie solidaire.

2. Débouchés, métiers visés

« Les tiers-lieux, appelés aussi espaces de travail partagés et collaboratifs désignent des lieux de travail et d'initiatives où la créativité peut naître entre différents acteurs, où la flexibilité répond aux difficultés économiques du champ entrepreneurial. Ils permettent aux actifs de travailler à distance, à proximité de leur domicile et dans le même confort, dans des lieux aussi bien équipés et aménagés que l'entreprise. Ils permettent aussi aux personnes de trouver une solution alternative au fonctionnement traditionnel, de croiser des mondes qui ne se seraient pas rencontrés par ailleurs, de favoriser des échanges grâce aux animations et événements mis en place.»

Le développement de ces espaces amène à la construction du nouveau métier de « Facilitateur de Tiers lieux » aussi dénommé directeur, coordinateur, manager, chef de projet, responsable de projet auxquels préparent ce parcours.

Répertoires des métiers associés : Chargé de communication, Chargé de projet et de développement territorial, Agent de développement local, Directeur de PME/PMI, Dirigeant de Société coopérative et participative.

Ce Master fait l'objet d'une co-certification avec la formation « Piloter un tiers-lieu » référencée (fiche n°RS5142) au répertoire spécifique de France Compétences par la Coopérative des Tiers-lieux.



3. Grille des compétences attendues de

Pour les S7 et S8 :

| Listes des compétences de la fiche RNCP N° (9) 23483 | |
|--|--|
| C1 | Analyser les contextes économiques ou sociaux locaux et réaliser des expertises en vue de mettre en place et d'accompagner des projets de développement local |
| C2 | Élaborer, animer, piloter et accompagner un projet de création d'une structure d'économie sociale et solidaire (association, coopérative, entreprise à but social...) |
| C3 | Animer, coordonner des équipes en charge de politiques de développement local, de projets d'économie solidaire |
| C4 | Répondre à des appels d'offre et à des demandes d'expertises émanant d'acteurs |
| C5 | Travailler en équipe au sein d'entreprises sociales et solidaires, de collectivités territoriales, de structures d'appui et d'accompagnement. |
| C6 | Communiquer avec différents acteurs (élus, représentants des milieux professionnels, de la société civile...) et des experts aux domaines de compétences divers dans les domaines de l'économie sociale et solidaire et du développement |

Pour les S9 et S10

| Listes des compétences de la fiche RNCP N° (9) 23483 et certificat « piloter un Tiers Lieux » (C7 à C14) | |
|--|---|
| Cr1 | Analyser les contextes économiques ou sociaux locaux et réaliser des expertises en vue de mettre en place et d'accompagner des projets de développement local |
| C2 | Élaborer, animer, piloter et accompagner un projet de création d'entreprise d'économie sociale et solidaire |
| C3 | Animer, coordonner des équipes en charge de politiques de développement local, de projets d'économie solidaire |
| C4 | Répondre à des appels d'offre et à des demandes d'expertises émanant d'acteurs locaux, |

| | |
|-----|--|
| C5 | Travailler en équipe au sein d'entreprises sociales et solidaires, de collectivités territoriales, de structures d'appui et d'accompagnement, |
| C6 | Communiquer avec différents acteurs (élus, représentants des milieux professionnels, de la société civile...) et des experts aux domaines de compétences divers dans les domaines de l'économie sociale et solidaire et du développement local. |
| C7 | Participer avec les parties prenantes à la conception et à l'élaboration d'un projet de tiers lieu : Utiliser les méthodologies de gestion de projet / Piloter un projet coopératif / Faire participer les parties prenantes aux prises de décisions et au développement du projet |
| C8 | Identifier l'utilité sociale du tiers-lieu |
| C9 | Assurer la gestion administrative et financière du tiers-lieu : Formaliser un cadre juridique adapté à la gouvernance / Faire appliquer les réglementations en vigueur sur la santé et la sécurité / Réaliser ou superviser la gestion administrative et financière de la structure / Identifier et appliquer les règles fiscales en fonction de la vocation du tiers-lieu |
| C10 | Mettre en place une stratégie de développement et de pérennisation économique du tiers lieu : Identifier les enjeux, les anticiper pour le développement de la structure / Identifier des leviers économiques et assurer le développement des ressources du tiers lieu / Adapter et prioriser ses tâches en fonction du contexte et de l'évolution du projet, chercher des solutions / Argumenter un projet à l'écrit et à l'oral |
| C11 | Accueillir et accompagner les porteurs de projet et les usagers du tiers lieu : Identifier les enjeux d'accompagnement et de développement des porteurs de projet / Faciliter la mise en relation en interne et en externe / Adapter son attitude en fonction de l'interlocuteur, chercher la qualité de l'échange / Etre à l'écoute des besoins et des situations des usagers et des porteurs de projets. |
| C12 | Animer la vie de la communauté et concevoir un programme d'activité de tiers lieu : Entretenir, gérer, organiser et structurer le lieu en fonction des publics / Animer et développer une communauté et faciliter l'interaction entre les membres / Construire de façon participative un programme d'animations autour de l'activité, de l'emploi et de la dynamique personnelle et coordonner une équipe pour les mettre en œuvre |
| C13 | Coordonner une communication de tiers lieux : Assurer une communication interne et externe avec de nombreuses parties prenantes (partenariat communauté) |
| C14 | Déployer des partenariats locaux et nationaux, inscrire le tiers lieu dans les réseaux : Identifier et connaître l'écosystème de sa structure / Développer des partenariats avec les acteurs et partenaires locaux dans l'emploi et l'activité professionnelle et la dynamique personnelle |

R1 : Unité d'Enseignement (UE) - Intitulé /code

R2 : ECTS

R3 : Discipline(s)

R4 : COMPETENCES ATTENDUES - « L'apprenant est capable de » en précisant :

- Connaissances fondamentales (CF)
- Compétences Transversales (CT)
- Compétences Spécifiques (CS)

R5 : Mes acquis de formation et / ou professionnels

R6 : Société/Fonction/Lien avec les activités

R7 : Niveau de compétence - 0, 1, 2 ou 3

R8 : Validation demandée

Les tableaux sur les pages suivantes précisent des capacités attendues en regard de ces métiers.

Veuillez préciser avec soin vos éventuels acquis de formation et/ou professionnels, la demande de validation et le niveau de compétences en vertu du tableau ci dessous.

| Niveau | Compétences | Explication |
|-------------------------------|---|--------------------------------|
| 3 (très bon) | Maîtrise d'outils et de méthodologie | Je sais analyser et choisir |
| 2 (bon) | Expression | Je sais en parler et appliquer |
| 1 (moyen) | Information | Je sais de quoi je parle |
| 0 | Aucune | Je ne connais pas du tout |

Remarques éventuelles: (suite au remplissage de la grille)

.....

.....

.....

.....

| R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 |
|-----------|------------------|---|---|---|---|--|--|
| U E | E C T S | D I S C I P L I N E | Compétences attendues | MES ACQUIS DE FORMATION et/ou MES ACQUIS PROFESSIONNELS | Société/ Fonction/ Lien avec Activités | N I V E A U 0, 1, 2 ou 3 | V A L I D A T I O N D. |
| S7- M1 | 3 | Fondamentaux de l'économie sociale et solidaire (ESS) : L'ESS - histoire, conceptions et enjeux Politiques, mouvements sociaux et ESS | Connaître les principes et enjeux contemporains de l'économie sociale et solidaire à partir d'une mise en perspective historique et d'une analyse des composantes de l'ESS. Compétences RNCP : (voir fiche RNCP) C1 - C2 - C6 | Je connais les principes et enjeux de l'ESS de par mon expérience à La Musette et les différents réseaux d'acteurs auxquels La Musette appartient + lectures telles que « The Great Good Place » Ray Oldenburg. <u>pages 105 à 106</u> | La Musette / Pilote | 2 | Oui |
| S7- M2 | 3 | Composantes de l'ESS : Principes, pratiques et droit des coopératives de travail | Connaître les principes de fonctionnement et le droit des coopératives et notamment les dispositions concernant les Scop, Scic et CAE.... Compétences RNCP : (voir fiche RNCP) C2 - C3 - C4 - C5 | Je connais les principes de fonctionnement et le droit des différentes coopératives grâce aux différentes rencontres avec des acteurs opérant avec ces statuts (SCOP brasserie Singes Savants, CAE Optéos et Grands Ensembles, SCIC LE Polder, SCOP Chez Nous Autres). <u>pages 105 à 106</u> | La Musette / Pilote | 2 | Oui |

| | | | | | | | |
|-------|---|--|--|--|---------------------|---|-----|
| S7-M3 | | | | | La Musette / Pilote | 3 | Oui |
| | 2 | Territoire et développements Développement durable et territoires Ressources territoriales, patrimoine et développement local | <p>Comprendre les enjeux environnementaux contemporains et leurs implications pour le développement territorial : comment concilier l'économie, l'environnement et le social qui sont les trois piliers du développement durable</p> <p>Connaître l'ensemble des acteurs institutionnels du mille-feuille territorial français ; à partir d'études de cas concernant l'aménagement du territoire (en lien avec la mobilité, les transports et l'ESS), comprendre les enjeux multiscalaires dans les politiques de développement et les actions mises en place.</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C1 - C6</p> | <p>Je connais les enjeux environnementaux contemporains appliqués au développement territorial. Les trois domaines économique (EM Lyon), environnement (famille d'agriculteurs) et social (intérêt personnel) me sont familiers.</p> <p><u>Pages 3 à 5</u> + <u>pages 16 à 18</u></p> <p>Je connais les différents échelons institutionnels en charge de ces politiques. J'ai pu avoir des relations avec les différents échelons du plus local (Mairie de Guesnain), aux intermédiaires (Douaisis Agglo, Département, Région) au niveau plus élevé (Sous Préfet, Agence Nationale de la Cohésion des Territoires).</p> <p><u>Page 108</u></p> | | | |
| | 2 | | | | | | |

| | | | | | | | |
|-------|---|--|---|--|--------------------------------------|---|-----|
| S7-M4 | 2 | Méthodologie de projet et gestion financière Méthodologie de projet solidaire | <p>Maîtriser la méthodologie de création de projet d'économie solidaire : formaliser le projet en renforçant l'identité collective de son portage ;</p> <p>Elaborer des scénarii préfigurant le projet et ses activités avec notamment l'expression des besoins et demandes des usagers, clients et habitants ;</p> <p>construire des hypothèses de montages juridiques et financiers avec notamment la prise en compte de la pluralité des économies ;</p> <p>mettre en discussion et valider avec les partenaires un scénario et des hypothèses de montage.</p> <p>Comprendre la logique de la comptabilité et des documents financiers.</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP) C1 - C2 - C3 - C4 - C5 -C6</p> | <p>Je maîtrise la méthodologie de création de projet en ESS grâce à la création du projet La Musette ainsi que les différentes compétences connexes (état des lieux, montage juridique et financiers, ...).</p> <p><u>Pages 3 à 5</u></p> <p>J'ai choisi d'aller étudier à l'EM Lyon pour leur spécialisation dans l'entrepreneuriat et la gestion de projet qui ont été mes 2 dominantes lors de mes études à Lyon.</p> <p><u>Pages 3 à 5</u></p> <p><u>Page 47</u></p> | Etudes EM Lyon + La Musette / Pilote | 3 | Oui |
| | 2 | | | | | | |

| | | | | | | | |
|-------|---|--------------------------------|---|--|---------------------|---|-----|
| S7-M5 | 4 | Droit public économique | <p>Identifier et maîtriser l'organisation juridique de l'action des personnes publiques dans l'économie, dans une perspective de compréhension des contraintes et opportunités juridiques dans le cadre de la mise en œuvre, de la gestion et du développement de projets et structures liés à l'économie sociale et solidaire</p> <p>Parvenir à différencier les contrats de la commande publique tout en les insérant dans un régime juridique général des contrats. Être en capacité de saisir l'optimisation des réalisations des projets de l'ESS par le biais contractuel</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C2 - C3 - C6</p> | <p>Je maîtrise l'organisation juridique de l'action des personnes publiques dans le cadre de la gestion de projets ESS.</p> <p>La Musette a été labellisée « Fabrique de Territoire » par l'ANCT en vague 8 et pressentie pour être de nouveau labellisée pour la vague 11.</p> <p>Nous collaborons également régulièrement avec Douaisis Agglo et d'autres acteurs publics.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | La Musette / Pilote | 2 | Oui |
|-------|---|--------------------------------|---|--|---------------------|---|-----|

| | | | | | | | |
|-------|---|---|---|--|--------------------------------------|---|-----|
| S7-M6 | 4 | Atelier de recherche et création | <p>Mettre en œuvre la méthodologie de projet solidaire en collaboration avec des designers. Découvrir la culture professionnelle d'autres acteurs du développement local.</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C1 - C2 - C3 - C4 - C5 -C6</p> | <p>Je sais mettre en oeuvre la méthodologie de projet solidaire en collaboration avec d'autres acteurs, designers, artistes et autres saltimbanques.</p> <p>La Musette collabore avec tout type de personnes et structures.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | La Musette / Pilote | 3 | Oui |
| S7-M7 | 5 | Réalisation d'un projet d'ESS | <p>Mettre en œuvre la méthodologie de projet solidaire dans le cadre de l'alternance. Développer une analyse réflexive des méthodes, objectifs et tensions qui traversent le montage et la gestion de projet.</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C1 - C2 - C3 - C4 - C5 -C6</p> | <p>Je sais développer une analyse réflexive sur le montage et la gestion de projet.</p> <p>J'ai choisi d'aller étudier à l'EM Lyon pour leur spécialisation dans l'entrepreneuriat et la gestion de projet qui ont été mes 2 dominantes lors de mes études à Lyon.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | La Musette / Pilote + Etudes EM Lyon | 3 | Oui |

| | | | | | | | |
|-------|---|---|--|--|--------------------------------------|---|-----|
| S8-M1 | 2 | <p>Les dynamiques de l'ESS et des Tiers Lieux :</p> <p>Théories économiques et ESS</p> <p>Tiers Lieux et territoires</p> | <p>Maîtriser les grandes théories économiques et positionner l'économie sociale et solidaire par rapport à celles-ci.</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C1- C2 - C6</p> | <p>Je maîtrise les grandes théories économiques et le positionnement de l'ESS vis-à-vis de celles-ci.</p> <p>Bac Economique et Social + Classes Préparatoires Economiques + Ecole de Management.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | La Musette / Pilote + Etudes EM Lyon | 2 | Oui |
| S8-M2 | 2 | <p>Espaces géographiques et développements territoriaux :</p> <p>Aménagement et développement territorial</p> <p>Nouvelles spatialités urbaines</p> | <p>Identifier les acteurs du développement local et de l'aménagement du territoire, étudier leurs statuts et compétences (administration d'État centrale et déconcentrée, collectivités et établissements publics territoriaux, entreprises publiques locales)</p> <p>Appréhender les instruments juridiques d'organisation et d'affectation des sols et territoires, comprendre l'articulation des schémas territoriaux et des documents d'urbanisme</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C1 - C6</p> | <p>Je sais « mapper » les acteurs d'un territoire et connais les instruments des nouvelles spatialités urbaines.</p> <p>Je sais appréhender les instruments relatifs aux territoires (PLU, POS, PC, PAT, SCoT...).</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | La Musette / Pilote | 3 | Oui |

| | | | | | | | |
|-------|---|---|--|--|---------------------|---|-----|
| S8-M3 | 2 | Coopération et gestion participative en ESS : Démarche de coopération et compréhension du conflit | Développer les logiques de coopération au sein d'une équipe de travail. Découvrir des repères autour du conflit et explorer trois registres contribuant à la régulation des conflits : le cadre relationnel, le ressenti émotionnel, le fonctionnement institutionnel. | Je sais développer des logiques de coopération au sein d'une équipe et j'ai acquis des repères dans le domaine de la gestion des conflits. <u>Page 16 à 166</u> | La Musette / Pilote | 3 | Oui |
| | 2 | Gestion participative des ressources humaines | Savoir mobiliser et fédérer une équipe de travail autour d'un projet de développement associatif ou d'ESS. Développer les logiques de coopération au sein de l'équipe. Compétences RNCP : (voir fiche RNCP) C2 - C3 - C4 - C5 | | | | |

| | | | | | | | |
|-------|---|--|---|--|---|---|-----|
| S8-M4 | 2 | <p>Territoires, emploi et fait associatif :</p> <p>Politique de l'emploi et territoires</p> | <p>Connaître les politiques territoriales de l'emploi et maîtriser les moyens d'inscrire les organisations de l'ESS dans celles-ci tout en participant à leur définition.</p> | <p>Je connais les politiques territoriales de l'emploi et connais le spécificités du fonctionnement des associations.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | La Musette / Pilote | 3 | Oui |
| | 2 | <p>Principes, pratiques et droit des associations</p> | <p>Maîtriser les spécificités sociales, juridiques, économiques et politiques du fonctionnement des associations.</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C1 - C2 - C4 - C5 - C6</p> | | | | |
| S8-M5 | 2 | <p>Langues</p> | <p>Maîtriser l'anglais dans une perspective de mise en place de partenariats internationaux.</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C6</p> | <p>Je maîtrise l'anglais dans une perspective de mise en place de partenariats internationaux. J'ai pu pratiquer l'anglais depuis assez jeune au collège, j'ai cette langue étudié de façon approfondie en classes prépa puis j'ai travaillé 12 ans en Chine avec cette langue de travail. J'ai aussi vécu 6 ans avec une compagne Australienne</p> <p><u>Page 3 à 5</u></p> | <p>Etudes EM Lyon + Période en Chine (blank Shanghai)</p> | 3 | Oui |

| | | | | | | | |
|-------|----|--------------------------------------|--|--|--------------------------------------|---|-----|
| S8-M6 | 2 | Enquête en sciences sociales | <p>Identifier les principales méthodes quantitatives et qualitatives. Maîtriser l'usage de l'entretien et de l'observation.</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C1 - C4</p> | <p>Je sais mener une enquête en sciences sociales et identifier les méthodes quanti et quali.</p> <p>Je sais mener des entretiens et observer.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | La Musette / Pilote + Etudes EM Lyon | 2 | Oui |
| S8-M7 | 10 | Réalisation d'un projet d'ESS | <p>Mettre en œuvre la méthodologie de projet solidaire dans le cadre de l'alternance. Développer une analyse réflexive des méthodes, objectifs et tensions qui traversent le montage et la gestion de projet.</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C1 - C2 - C3 - C4 - C5 - C6</p> | <p>Je sais développer une analyse réflexives sur le montage et la gestion de projet.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | La Musette / Pilote | 3 | Oui |

| | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---------------------|---|-----|
| S9-M1 | 4 | <p>Culture des Tiers lieux et immersion :</p> <p>Mobilisation des parties prenantes</p> <p>Visite et étude de cas</p> | <p>Participer avec les parties prenantes à la conception et à l'élaboration d'un projet de tiers lieu : Utiliser les méthodologies de gestion de projet / Piloter un projet coopératif / Faire participer les parties prenantes aux prises de décisions et au développement du projet</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C7</p> | <p>Je sais participer et faire participer les parties prenantes à la conception et à l'élaboration d'un projet de tiers lieu.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | La Musette / Pilote | 3 | Oui |
| S9-M2 | 4 | <p>Fondements du développement local</p> <p>Aménagement et développement territorial durable</p> | <p>Déterminer les acteurs du développement local et les actions des collectivités, être capable d'inscrire un projet d'économie solidaire dans une perspective de développement local plus large.</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C1- C2 - C4 - C6</p> | <p>Je sais identifier les acteurs de l'économie locale et inscrire le projet dans cet écosystème.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | La Musette / Pilote | 3 | Oui |

| | | | | | | | |
|-------|---|---|---|--|--------------------------------------|---|-----|
| S9-M3 | 4 | <p>Fondements de l'économie sociale et solidaire :</p> <p>Fondements, problématiques, étude de cas</p> | <p>Etre capable de positionner le développement de l'ESS dans une perspective d'évolution des rapports entre économie, démocratie et société. Appréhender les différentes conceptualisations de l'ESS. Connaître les politiques d'économie solidaire développées au niveau local, régional, national et européen.</p> <p>Compétences RNCP :</p> <p>(voir fiche RNCP)</p> <p>C1- C2 - C4 - C6 - C8</p> | <p>Je suis capable de positionner l'ESS dans son évolution et rapports avec l'économie, la démocratie et la société. Je connais les politiques menées aux différents échelons local, national et européen.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | La Musette / Pilote | 3 | Oui |
| S9-M4 | 6 | <p>Construction, gestion et pilotage de Tiers Lieux</p> <p>Construction sociale, économique et juridique de tiers-lieux</p> <p>Gestion et pilotage de Tiers Lieux</p> | <p>Assurer la gestion administrative et financière du tiers-lieu : Formaliser un cadre juridique adapté à la gouvernance / Faire appliquer les réglementations en vigueur sur la santé et la sécurité / Réaliser ou superviser la gestion administrative et financière de la structure / Identifier et appliquer les règles fiscales en fonction de la vocation du tiers-lieu</p> <p>Compétences RNCP :</p> <p>(voir fiche RNCP)</p> <p>C2 - C3 - C4 - C9</p> | <p>Je sais assurer la gestion administrative, fiscale et financière d'un tiers-lieux et sais établir un cadre en matière de gouvernance, sécurité, santé.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | La Musette / Pilote + Etudes EM Lyon | 3 | Oui |

| | | | | | | | |
|-------|---|--|--|---|---|---|-----|
| S9-M5 | 3 | <p>Gestion financière et marketing :</p> <p>Gestion financière des organisations de l'ESS</p> <p>Marketing social et solidaire</p> <p>(Mutualisé avec le DLES)</p> | <p>Analyser les bilans et comptes de résultat spécifiques aux entreprises sociales et solidaires. Piloter la gestion d'organisations de l'ESS.</p> <p>Adapter les outils du marketing aux organisations de l'ESS et élaborer des stratégies commerciales tout en préservant la finalité sociale et solidaire des projets développés.</p> <p>Compétences RNCP :</p> <p>(voir fiche RNCP)</p> <p>C2 - C3</p> | <p>Je sais analyser un bilan et un compte de résultat et piloter la gestion d'une structure ESS. Je sais adapter les outils marketing et élaborer une stratégie commerciale adaptée à la structure.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | Etudes EM Lyon + La Musette / Pilote | 3 | Oui |
| S9-M6 | 3 | <p>Droit fiscal des organismes non lucratifs</p> <p>(Mutualisé avec le DLES)</p> | <p>Maîtriser les régimes fiscaux s'appliquant aux organisations sans but lucratif et être capable de les positionner par rapport au droit commun.</p> <p>Compétences RNCP :</p> <p>(voir fiche RNCP)</p> <p>C 9</p> | <p>Je maîtrise les régimes fiscaux propres aux organisations à but non lucratif.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | La Musette / Pilote | 2 | Oui |

| | | | | | | | |
|---------------|---|---------------------------------------|---|--|--------------------------------------|---|-----|
| S9 - M7 | 6 | Réalisation d'un projet de Tiers-Lieu | <p>Mettre en place une stratégie de développement et de pérennisation économique du tiers lieu : Identifier les enjeux, les anticiper pour le développement de la structure / Identifier des leviers économiques et assurer le développement des ressources du tiers lieu / Adapter et prioriser ses tâches en fonction du contexte et de l'évolution du projet, chercher des solutions / Argumenter un projet à l'écrit et à l'oral</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C1 - C2 - C3 - C4 - C5 - C6 - C10</p> | <p>Je sais mettre en place une stratégie de développement et pérennisation économique d'un Tiers Lieu.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | Etudes EM Lyon + La Musette / Pilote | 3 | Oui |
|---------------|---|---------------------------------------|---|--|--------------------------------------|---|-----|

| | | | | | | | |
|----------------|---|--|--|---|---------------------|---|-----|
| S10 - M1 | 5 | <p>Communication, programmation et créativité en Tiers lieux</p> <p>Tiers-lieux culturels</p> <p>Tiers-lieux en milieu rural</p> <p>Tiers-lieux et collectivités</p> <p>Tiers-lieux et immobilier</p> <p>Education populaire, Tiers-lieux Sociaux</p> <p>Finances solidaires</p> <p>Communs et informatique libre / outils numériques</p> <p>Tiers-lieux en Quartier Politique de la Ville</p> <p>Participations au colloque "En compagnie des Tiers-Lieux" + Roumics/ meet up</p> | <p>Accueillir et accompagner les porteurs de projet et les usagers du tiers lieu : Identifier les enjeux d'accompagnement et de développement des porteurs de projet / Faciliter la mise en relation en interne et en externe / Adapter son attitude en fonction de l'interlocuteur, chercher la qualité de l'échange / Etre à l'écoute des besoins et des situations des usagers et des porteurs de projets.</p> <p>Animer la vie de la communauté et concevoir un programme d'activité de tiers lieu : Entretenir, gérer, organiser et structurer le lieu en fonction des publics / Animer et développer une communauté et faciliter l'interaction entre les membres / Construire de façon participative un programme d'animations autour de l'activité, de l'emploi et de la dynamique personnelle et coordonner une équipe pour les mettre en œuvre</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C11 - C12</p> | <p>Je sais accueillir et m'adapter aux différents publics, usagers du lieu. Je sais animer la vie de la communauté du lieu et concevoir une programmation de façon participative.</p> <p><u>Page 16 à 166</u></p> | La Musette / Pilote | 3 | Oui |
|----------------|---|--|--|---|---------------------|---|-----|

| | | | | | | | |
|----------------|---|--|--|--|--|---|-----|
| S10 - M2 | 4 | <p>Dynamique de coopération</p> <p>Pratiques managériales et gouvernance : analyse des pratiques</p> <p>Animation de communauté de contributeurs</p> | <p>Coordonner une communication de tiers lieux : Assurer une communication interne et externe avec de nombreuses parties prenantes (partenariat communauté)</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C13</p> | <p>Je sais coordonner une communication de Tiers Lieux.</p> <p><u>Page 85</u></p> | Etudes EM Lyon + La Musette / Pilote | 3 | Oui |
| S10 - M3 | 4 | <p>Innovation et langue</p> <p>Innovation sociale</p> <p>Langue vivante appliquée à l'économie sociale et solidaire</p> | <p>Analyser les caractéristiques de l'innovation sociale en ESS à partir de cas pratiques et à partir d'une compréhension des enjeux cette conceptualisation et de ses tensions par rapport à une approche en termes de transformation sociale.</p> <p>Maîtriser l'anglais en vue de mettre en place des partenariats internationaux en économie sociale et solidaire</p> <p>Compétences RNCP : (voir fiche RNCP)</p> <p>C1 - C2 - C4 - C6</p> | <p>Je maîtrise l'anglais et serai à même de développer des projets internationaux.</p> <p>Je maîtrise l'anglais dans une perspective de mise en place de partenariats internationaux. J'ai pu pratiquer l'anglais depuis assez jeune au collège, j'ai étudié cette langue de façon approfondie en classes prépa puis j'ai travaillé 12 ans en Chine avec cette langue de travail. J'ai aussi vécu 6 ans avec une compagne Australienne.</p> <p><u>Page 3 à 5</u></p> | La Musette / Pilote + Etudes EM Lyon + Période en Chine (blank Shanghai) | 3 | Oui |

| | | | | | | | |
|----------------|----|---|--|---|---------------------|---|-----|
| S10 - M4 | 2 | Financements publics et fiscalité Marchés publics, clauses sociales et intérêt général | Maîtriser les rapports juridiques entre organisations de l'économie sociale et solidaire et collectivités locales en prenant en compte les dispositions du code des marchés publics sur clauses sociales et environnementales et les dispositions européennes et nationales sur les services d'intérêt général. Compétences RNCP : (voir fiche RNCP) C3 | Je maîtrise les rapports juridiques entre les structures de l'ESS et les collectivités locales. <u>Page 16 à 166</u> | La Musette / Pilote | 3 | Oui |
| S10 - M5 | 15 | Réalisation d'un projet de Tiers-Lieu | Déployer des partenariats locaux et nationaux, inscrire le tiers lieu dans les réseaux : Identifier et connaître l'écosystème de sa structure / Développer des partenariats avec les acteurs et partenaires locaux dans l'emploi et l'activité professionnelle et la dynamique personnelle Compétences RNCP : (voir fiche RNCP) C1 - C2 - C3 - C4 - C5 - C6 - C14 | Je maîtrise le déploiement de partenariats locaux et nationaux ainsi que la mise en réseaux. <u>Page 109</u> | La Musette / Pilote | 3 | Oui |

ANNEXES

1. Ebauche « Ecolieu Guesnain » (2023)
2. Budget prévisionnel à 3 ans : 2026-27-28 (pour ANCT, Fabriques Territoire Vague 11)



Ecolieu (Guesnain)

Agriculture, artisanat et tourisme.

Ebauche 02/2023



Ecolieu à Guesnain

Un lieu, un esprit, plusieurs activités

L'idée est de regrouper sur un même « domaine » plusieurs activités ayant pour point commun le « bien-vivre » et le « bien-manger ».



Trois thèmes :

Agriculture,
Artisanat,
Tourisme.

Une volonté :

Viser la qualité

3

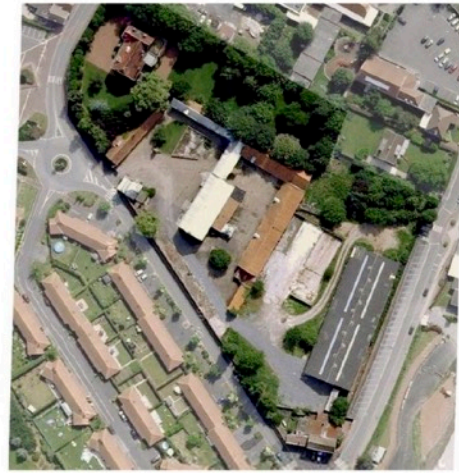


Summer Camp 2011, plantation des arbres fruitiers.

Un projet collectif

Un regroupement de différents professionnels indépendants sur un même espace. Un cadre commun défini permettant un espace de liberté pour chacun et de possibles synergies entre les activités.

4

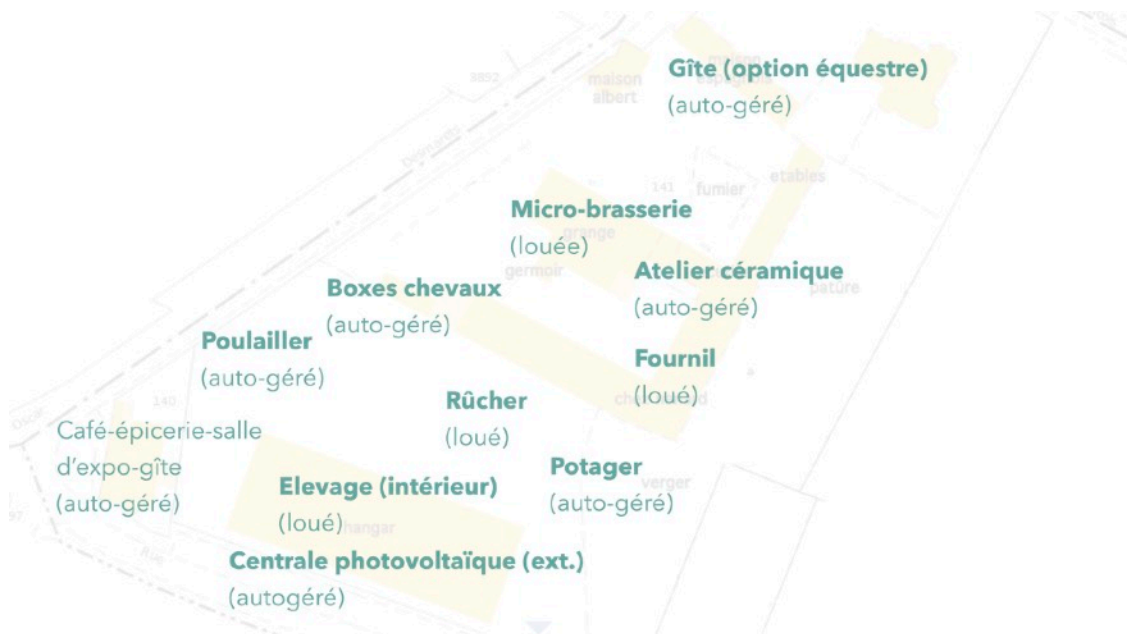


Organisation

Des espaces loués et des espaces auto-gérés

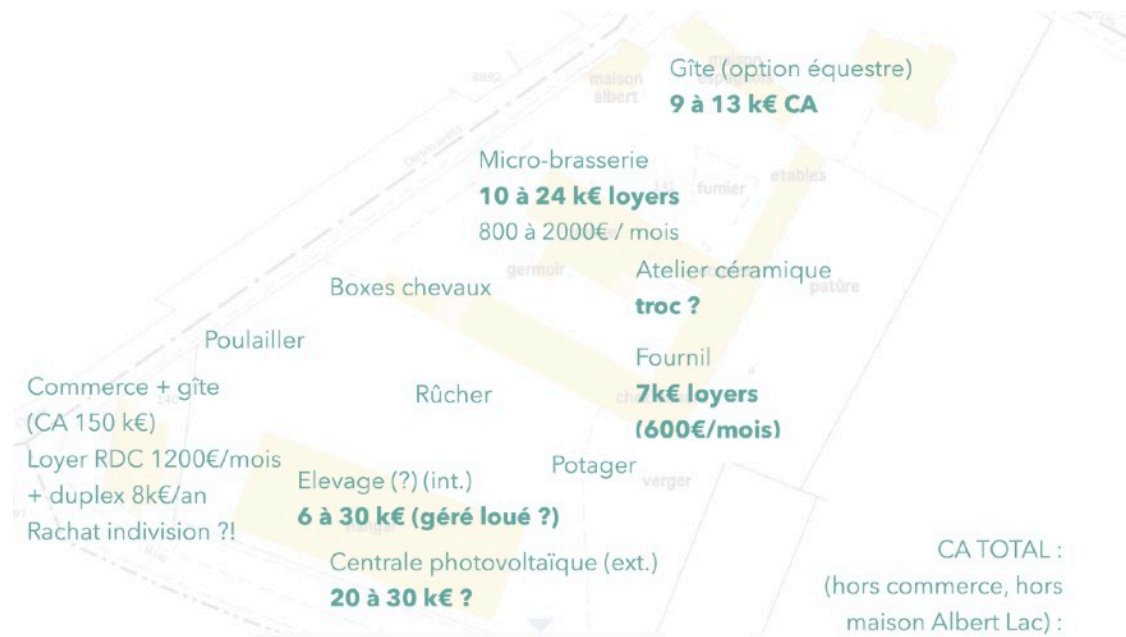
L'indivision louerait des espaces de la ferme à des professionnels pour qu'ils y développent leur activité (« le clos et le couvert ») et gérerait elle-même d'autres espaces.

5



Activités et emplacements

Agriculture, artisanat et tourisme.



Estimations CA

TTC, annuels

| BUDGET PREVISIONNEL | | | |
|---|----------------|---|----------------|
| LA MUSETTE (GUESNAIN) | | | |
| EXERCICE : 2026 | | | |
| CHARGES | | PRODUITS | |
| 60 - Achat | 66 151 | 70 - Vente de produits finis, de marchandises, de prestations de services | 150 281 |
| Prestations de services | 2 120 | Ventes | 150 770 |
| Achats matières premières et fournitures | 62 300 | 73 - Dotations et produits de tarification | 0 |
| Autres fournitures | 1 731 | Dotations et produits de tarification | |
| 61 - Services extérieurs | 23 340 | 74 - Subventions d'exploitation | 51 980 |
| Locations, loyer | 14 400 | Politique de la ville / P147 | |
| Entretien et réparation | 1 200 | | |
| Assurance | 912 | ANCT Fabrique de Territoire | 50 000 |
| Comptable et juridique | 2 160 | (Fabrique 2023 fin : 50.000 € amortis sur 3 exercices) | 16 667 |
| Fluide, énergie, internet | 4 668 | (100.000 € amortis sur 3 exercices) | 33 333 |
| 62 - Autre services extérieurs | 37 242 | | |
| Accompagnement montage projet - financement | 1 200 | Région | |
| Animations, publi., RS community manager | 2 200 | Département | |
| Etudes ERP, mises aux normes (cuisine) | 3 250 | Subvention d'exploitation Interco EPCI | 1 980 |
| Services bancaires, autres | 2 052 | | |
| Amélioration cuisine pro. (aménagement + équipements) | 28 540 | | |
| 63 - Impôts et taxes | 3 862 | Commune | |
| Impôts et taxes sur rémunérations | 2 882 | | |
| Autres impôts et taxes | 980 | Organisme sociaux | |
| 63 - Charges de personnel | 65 958 | | |
| Rémunération des personnels | 42 240 | Fonds européens | |
| Charges sociales | 22 440 | | |
| Stagiaires, alternants, réinsertion | 1 278 | ASP / emplois aidés | |
| 65 - Autres charges de gestion courante | 540 | 75 - Autres produits de gestion courante | 768 |
| Autres charges de gestion courante | 540 | Dont cotisations, dons et participations ateliers | 768 |
| 66 - Charges financières | 238 | 76 - Produits financiers | 245 |
| Charges financières | 238 | Produits financiers | 245 |
| 67 - Charges exceptionnelles | 453 | 77 - Produits exceptionnels | 0 |
| Charges exceptionnelles | 453 | Produits exceptionnels | |
| 68 - Dotations aux amortissements | 4 220 | 78 - Report ressources non utilisées d'opérations antérieures | 0 |
| Dotations et provisions et engagements | 4 220 | Reports des années antérieures | |
| 68 - Impôts sur les bénéfices, participation des salariés | 1 270 | 79 - Transfert de charges | 0 |
| Impôts sur les bénéfices, participation des salariés | 1 270 | Transfert de charges | |
| | | Ressources propres | 0 |
| | | Ressources propres | |
| TOTAL DES CHARGES | 203 274 | TOTAL DES PRODUITS | 203 274 |
| CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES | | | |
| 86 - Emplois des contributions volontaires en nature | 4 500 | 87 - Contributions volontaires en nature | 4 500 |
| 860 - Secours en nature | | 870 - Bénévolat | |
| 861 - Mise à disposition gratuite de biens et services | 4 500 | 871 - Prestations en nature | 4 500 |
| 862 - Prestations | | | |
| 864 - Personnel bénévole | | 875 - Dons en nature | |
| TOTAL GENERAL DES CHARGES | 207 774 | TOTAL GENERAL DES PRODUITS | 207 774 |
| | | Vérification de l'équilibre | 0 |

| BUDGET PREVISIONNEL | | | |
|---|----------------|---|----------------|
| LA MUSETTE (GUESNAIN) | | | |
| EXERCICE : 2027 | | | |
| CHARGES | | PRODUITS | |
| 60 - Achat | 73 716 | 70 - Vente de produits finis, de marchandises, de prestations de services | 167 585 |
| Prestations de services | 5 420 | Ventes | 167 585 |
| Achats matières premières et fournitures | 65 415 | 73 - Dotations et produits de tarification | 0 |
| Autres fournitures | 2 981 | Dotations et produits de tarification | |
| 61 - Services extérieurs | 23 698 | 74 - Subventions d'exploitation | 36 083 |
| Locations, loyer | 14 400 | Politique de la ville / P147 | |
| Entretien et réparation | 1 368 | | |
| Assurance | 782 | ANCT Fabrique de Territoire | 33 333 |
| Comptable et juridique | 2 280 | (100.000 € amortis sur 3 exercices) | |
| Fluide, énergie, internet | 4 868 | | |
| 62 - Autre services extérieurs | 5 873 | | |
| Accompagnement montage projet - financement | 1 250 | Région | |
| Animations, publi., RS community manager | 2 300 | Département | |
| Etudes ERP, mises aux normes | 250 | Subvention d'exploitation Interco EPCI | 2 750 |
| Services bancaires, autres | 2 073 | | |
| 63 - Impôts et taxes | 3 862 | Commune | |
| Impôts et taxes sur rémunérations | 2 882 | | |
| Autres impôts et taxes | 980 | Organisme sociaux | |
| 63 - Charges de personnel | 90 132 | | |
| Rémunération des personnels + gérant smic | 58 240 | Fonds européens | |
| Charges sociales | 30 562 | | |
| Stagiaires, alternants, réinsertion | 1 330 | ASP / emplois aidés | |
| 65 - Autres charges de gestion courante | 550 | 75 - Autres produits de gestion courante | 1 152 |
| Autres charges de gestion courante | 550 | Dont cotisations, dons et participations ateliers | 1 152 |
| 66 - Charges financières | 290 | 76 - Produits financiers | 294 |
| Charges financières | 290 | Produits financiers | 294 |
| 67 - Charges exceptionnelles | 460 | 77 - Produits exceptionnels | 0 |
| Charges exceptionnelles | 460 | Produits exceptionnels | |
| 68 - Dotations aux amortissements | 5 064 | 78 - Report ressources non utilisées d'opérations antérieures | 0 |
| Dotations et provisions et engagements | 5 064 | Reports des années antérieures | |
| 68 - Impôts sur les bénéfices, participation des salariés | 1 470 | 79 - Transfert de charges | 0 |
| Impôts sur les bénéfices, participation des salariés | 1 470 | Transfert de charges | |
| | | Ressources propres | 0 |
| | | Ressources propres | |
| TOTAL DES CHARGES | 205 115 | TOTAL DES PRODUITS | 205 114 |
| CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES | | | |
| 86 - Emplois des contributions volontaires en nature | 5 625 | 87 - Contributions volontaires en nature | 5 625 |
| 860 - Secours en nature | | 870 - Bénévolat | |
| 861 - Mise à disposition gratuite de biens et services | 5 625 | 871 - Prestations en nature | 5 625 |
| 862 - Prestations | | | |
| 864 - Personnel bénévole | | 875 - Dons en nature | |
| TOTAL GENERAL DES CHARGES | 210 740 | TOTAL GENERAL DES PRODUITS | 210 739 |
| | | Vérification de l'équilibre | -0 |

| BUDGET PREVISIONNEL | | | |
|---|---------------|---|---------------|
| LA MUSETTE (GUESNAIN) | | | |
| EXERCICE : 2028 | | | |
| CHARGES | | PRODUITS | |
| 60 - Achat | 76399 | 70 - Vente de produits finis, de marchandises, de prestations de services | 177 672 |
| Prestations de services | 2720 | Ventes | 177 672 |
| Achats matières premières et fournitures | 70648 | 73 - Dotations et produits de tarification | 0 |
| Autres fournitures | 3031 | Dotations et produits de tarification | |
| 61 - Services extérieurs | 24478 | 74 - Subventions d'exploitation | 36083 |
| Locations, loyer | 14400 | Politique de la ville / P147 | |
| Entretien et réparation | 1488 | | |
| Assurance | 902 | ANCT Fabrique de Territoire | 33333 |
| Comptable et juridique | 2520 | (100.000 € amortis sur 3 exercices) | |
| Fluide, énergie, internet | 5168 | | |
| 62 - Autre services extérieurs | 5283 | | |
| Accompagnement montage projet - financement | 1300 | Région | |
| Animations, publi., RS community manager | 2400 | Département | |
| Etudes ERP, mises aux normes | 250 | Subvention d'exploitation Interco EPCI | 2 750 |
| Services bancaires, autres | 1333 | | |
| 63 - Impôts et taxes | 3862 | Commune | |
| Impôts et taxes sur rémunérations | 2882 | | |
| Autres impôts et taxes | 980 | Organisme sociaux | |
| 63 - Charges de personnel | 95566 | | |
| Rémunération des personnels | 61734 | Fonds européens | |
| Charges sociales | 32396 | | |
| Stagiaires, alternants, réinsertion | 1436 | ASP / emplois aidés | |
| 65 - Autres charges de gestion courante | 560 | 75 - Autres produits de gestion courante | 1 152 |
| Autres charges de gestion courante | 560 | Dont cotisations, dons et participations ateliers | 1 152 |
| 66 - Charges financières | 360 | 76 - Produits financiers | 294 |
| Charges financières | 360 | Produits financiers | 294 |
| 67 - Charges exceptionnelles | 1959 | 77 - Produits exceptionnels | 0 |
| Charges exceptionnelles | 1959 | Produits exceptionnels | |
| 68 - Dotations aux amortissements | 5064 | 78 - Report ressources non utilisées d'opérations antérieures | 0 |
| Dotations et provisions et engagements | 5064 | Reports des années antérieures | |
| 68 - Impôts sur les bénéfices, participation des salariés | 1670 | 79 - Transfert de charges | 0 |
| Impôts sur les bénéfices, participation des salariés | 1670 | Transfert de charges | |
| | | Ressources propres | 0 |
| | | Ressources propres | |
| TOTAL DES CHARGES | 215202 | TOTAL DES PRODUITS | 215201 |
| CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES | | | |
| 86 - Emplois des contributions volontaires en nature | 7313 | 87 - Contributions volontaires en nature | 7313 |
| 860 - Secours en nature | | 870 - Bénévolat | |
| 861 - Mise à disposition gratuite de biens et services | 7313 | 871 - Prestations en nature | 7313 |
| 862 - Prestations | | | |
| 864 - Personnel bénévole | | 875 - Dons en nature | |
| TOTAL GENERAL DES CHARGES | 222514 | TOTAL GENERAL DES PRODUITS | 222514 |
| | | Verification de l'équilibre | -0 |

FIN