



Expérimentation et développement d'une plateforme logistique coopérative pour un réemploi et une réutilisation solidaires du mobilier professionnel

LIVRABLE 2 : Étude de préfiguration

Étude-action

Décembre 2022 - Décembre 2023

Présentation de l'Association Régionale des Ressourceries Provence Alpes Côte d'Azur (ARR PACA)

Créée en 2012, l'association régionale regroupe les 28 Ressourceries de la région PACA adhérentes au Réseau national. Elle a pour finalité d'apporter :

- une cohésion : entre les structures elles-mêmes pour favoriser la coopération, la mutualisation des moyens et des compétences, ainsi que la professionnalisation des acteurs.
- une collaboration : afin de structurer le lien entre acteurs publics et projets, et faire l'interface entre les différents acteurs et partenaires.

Elle se construit au travers d'une logique collaborative, en mutualisant la somme des expériences et des expertises de l'ensemble des acteurs régionaux pour mener à bien ses objectifs :

- promouvoir le concept de Ressourcerie sur le territoire
- favoriser la professionnalisation et la consolidation des acteurs
- participer au développement local par la concertation et le partenariat
- accompagner l'émergence de nouveaux projets par l'expertise et le transfert d'expérience
- favoriser la création d'emplois

Présentation des Ressourceries adhérentes de l'ARR PACA

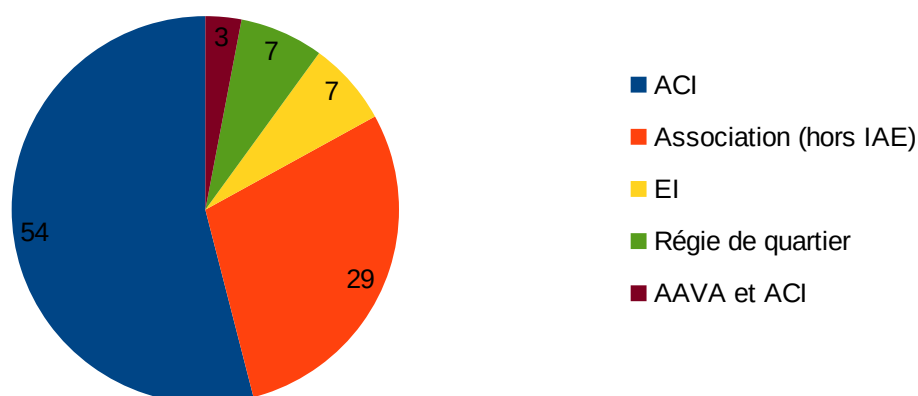
La diversité du réseau de l'ARR PACA se caractérise par des Ressourceries hétéroclites en termes de fonctionnement, de dimensionnement et de priorités.

Des moyens et besoins hétérogènes :

Chaque Ressourcerie possède des moyens techniques et une organisation qui lui sont propres. Certaines possèdent une logistique développée (camions, espace de stockage, etc.), des moyens humains conséquents, un service de manutention professionnel... D'autres disposent d'expérience et d'une expertise affirmée, d'un réseau de bénéficiaires important ou au contraire ont une activité plus limitée et tournée vers les particuliers.

Des structururations sociales variées :

Associations, ateliers Chantier d'Insertion, entreprises d'insertion... les modèles des Ressourceries varient et induisent leurs principes économiques (taux d'autofinancement, part de l'activité insertion, publics...).



Des activités et intentions multiples pour la filière réemploi du mobilier des professionnels :

Quelques données 2022 :

Ressourceries adhérentes à l'ARR collectant du mobilier pro	50 %
Ressourceries adhérentes à l'ARR sous convention avec Valdelia	61 %
Tonnage de mobilier pro collecté / tonnage total collecté	2,82 %
Tonnage mobilier pro collecté pour réemploi par les Ressources adhérentes à l'ARR / tonnage total collecté par les partenaires ESS Valdelia	75% (= 77,4 tonnes)
Tonnage mobilier pro collecté pour réutilisation par les Ressources adhérentes à l'ARR / tonnage total collecté par les partenaires ESS Valdelia	65% (= 20 tonnes)

Les structures peuvent, en dehors de leurs activités de réemploi et de réutilisation, proposer et développer des activités complémentaires (prestation de débarras/curage, de collecte de petits flux de mobilier professionnel, de collecte et gestion d'autres flux de déchets comme le papier, le DEEE, le textile, etc...).

Selon les ressources documentaires Valdelia et les visites effectuées dans le cadre du projet, nous constatons des usages variés et complémentaires en matière d'activités liées au mobilier pro de seconde main : certaines Ressources vont ou projettent de se spécialiser dans un secteur (médico-social, bureau tertiaire, hébergement, etc.), de travailler pour revendre, transformer, rénover ou encore réparer du mobilier professionnel. D'autres Ressources vont par exemple rechercher de la matière pour transformer, sur-cycler, d'autres visent des produits de qualité pour travailler en lien avec les distributeurs ou agenceurs en complément de l'offre en neuf. Il peut également s'agir de vente solidaire, de solidarité internationale encadrée, de don en local ou d'utilisation interne des mobiliers pour aménager leurs propres locaux.

Toutes les Ressources peuvent se positionner sur la filière du mobilier professionnel, quels que soient leurs moyens disponibles. Elles partagent les mêmes valeurs et finalités, qu'elles soient environnementales, économiques ou sociales (emploi). Elles sont complémentaires, et à ce titre les opérations de collecte de mobiliers professionnels constituent un axe fort de coopération entre elles.

Table des matières

1. Introduction.....	5
A. Contexte, enjeux et objectifs.....	5
i. Contexte de mise en œuvre.....	5
ii. Enjeux de développement.....	5
iii. Dans la continuité des objectifs de L'ARR PACA.....	6
B. Méthodologie de l'étude-action.....	7
i. Suivi du projet	7
ii. Calendrier et phasage.....	7
iii. Phase d'étude préfigurative.....	7
2. Éléments-clés.....	9
A. Risques identifiés et solutions envisagées.....	9
B. Formats de coopération.....	11
i. Portage du projet.....	11
ii. Principales structurations juridiques envisagées, avantages et risques.....	11
iii. Éléments-clé de constitution de la forme juridique.....	13
C. Activités.....	13
i. Définition du territoire ciblé.....	13
ii. Modalités d'exploitation de la plateforme.....	14
iii. Les 4 piliers de la plateforme collective.....	14
a. Coordination / animation du réseau.....	14
b. Collecte.....	14
c. Valorisation / vente.....	15
d. Communication / sensibilisation.....	16
iv. Flux des stocks de réemploi du mobilier pro liés à la plateforme.....	17
3. Préfiguration du modèle économique.....	18
A. Traduction des modalités d'exploitation en flux financiers.....	18
B. Financements spécifiques.....	19
C. Projection économique sur les 3 premières années d'exploitation.....	20
4. Conclusion.....	21

1. Introduction

A. Contexte, enjeux et objectifs

i. Contexte de mise en œuvre

L'ARR PACA, en partenariat avec VALDELIA, mène une réflexion depuis 2019 autour du développement de la filière réemploi et réutilisation du mobilier professionnel (DEA pro) sur le territoire.

Des **études préalables**, des expérimentations et des process (fiches méthodologiques) ont été réalisés, mettant en exergue la **présence d'un gisement DEA Pro à exploiter**, mais des **difficultés** liées à un contexte local peu propice à la massification, du fait du dimensionnement restreint des Ressourceries et d'un **accès limité au foncier**. Ces moyens limités en espaces de stockage font qu'elles travaillent peu à l'heure actuelle sur des volumes importants, ou en lien avec des distributeurs ou agenceurs en complément de l'offre en neuf.

La sollicitation de plus en plus prégnante des **professionnels** du territoire d'une **offre mixte**, qui allie éléments d'ameublement neufs et issus du réemploi, en lien avec leur **politique RSE**, ainsi que la **volonté des Ressourceries et de VALDELIA à développer la filière**, nous incitent, collectivement, à inventer un projet pour massifier la réutilisation et le réemploi solidaires du mobilier professionnel.

Par ailleurs, le contexte est également favorable sur les débouchés dans le cadre des marchés public et privés intégrant la dimension d'achat d'éléments réemployés :

- **Loi AGECS**¹ fixant aux acteurs publics une obligation de consacrer 20% du montant HT de leurs achats mobiliers aux mobiliers réemployés.
- **Intérêt croissant des distributeurs et fabricants de mobilier pour la seconde vie** des mobiliers confrontés à des demandes d'aménagement privés ou marchés publics intégrant à la fois la notion de réemploi mais également des clauses sociales.

VALDELIA soutient l'ARR PACA dans la réflexion et la mise en œuvre d'une plateforme collective de mobilier professionnel, une expérimentation innovante qui pourrait être essayée sur d'autres territoires si elle s'avère être concluante.

ii. Enjeux de développement

*** Créer de la coopération et de la mutualisation de moyens entre acteurs solidaires locaux :**

- S'appuyer sur l'existant – équipes/moyens logistiques
- Assurer une équité / une transparence / une communication efficace / une horizontalité entre tous les opérateurs
- Inventer un modèle de coopération et une forme juridique adaptée dans le respect des moyens et des projets de chaque structure

*** Développer la filière réemploi du DEA pro (collecte, valorisation, vente), avec un flux financier permettant un retour sur investissement :**

- Développer les opérations de collecte VALDELIA en bas d'immeuble et les opérations de collecte avec manutention

¹ Décret n° 2021-254 du 9 mars 2021

- Être en capacité de répondre aux opportunités de la loi AGEC et aux besoins du marché
- Trouver un modèle stable pour consolider les acteurs du projet et avoir un impact économique positif sur toutes les structures

*** *Inventer des partenariats innovants* :**

- Initier et organiser des réflexions communes avec VALDELIA, d'autres acteurs ESS et les adhérents de la filière (distributeurs, fabricants)
- Créer des nouvelles passerelles avec le milieu professionnel avec un objectif de développer les sorties positives

*** *Abonder au projet d'exemplarité environnementale et d'impact social* :**

- Assurer un modèle économique et juridique viable et pertinent qui permet d'envisager des pistes de développement pour la suite du projet
- Alimenter le projet social du réseau : concept innovant favorisant une consolidation économique des adhérents du réseau

iii. Dans la continuité des objectifs de L'ARR PACA

L'ARR met en œuvre deux de ses missions principales : l'**animation du réseau** de ses adhérents et la proposition d'un **projet collaboratif innovant**.

Son objectif est d'**assurer le développement économique des Ressourceries** par la mise en œuvre collective de ce projet de massification.

Elle peut ainsi déployer, avec les structures impliquées, une activité à fort potentiel social et environnemental (lien entreprises pour IAE, dons solidaires, réemploi et économie circulaire...) en lien avec les besoins et perspectives de ses adhérents.

Au plan national, l'objectif est également d'analyser la mise en œuvre, le pilotage et le développement du projet afin d'envisager un essaimage sur le territoire national.

A retenir :

- **Contexte favorable au développement de la filière réemploi et réutilisation des DEA pro sur le territoire (présence du gisement, volonté des Ressourceries, démarche RSE des professionnels, loi AGEC).**
- **Enjeux forts de coopération, de structuration juridique, de modèle économique et plus matériellement d'accès au foncier pour le projet.**
- **Objectifs : assurer le développement économique des Ressourceries par la mise en œuvre collective de ce projet de massification et analyser sa mise en œuvre, son pilotage et son développement afin d'envisager un essaimage sur le territoire national.**

B. Méthodologie de l'étude-action

i. Suivi du projet

Dès le début du projet, un comité technique et un comité de suivi et de pilotage ont été constitués :

- Le **comité technique** est composé des Ressourceries qui souhaitent s'impliquer dans le projet. Il se réunit chaque fois que nécessaire en usant d'outils collaboratifs pour favoriser la transparence et la communication d'informations

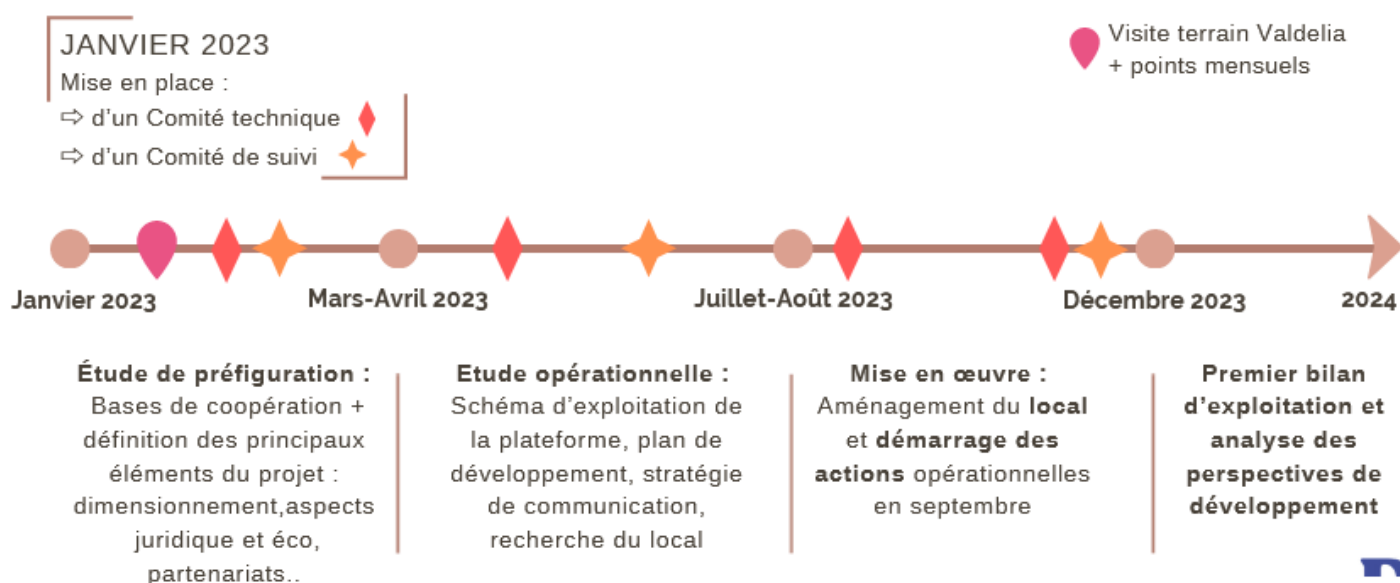
- Le **comité de suivi et de pilotage** est composé de professionnels et d'experts de l'ADEME, de la Région SUD, d'administrateurs référents de l'ARR PACA, et d'un représentant VALDELIA

Pour chaque phase du projet, des temps forts récurrents sont organisés :

Présentation → comité technique → comité de suivi et de pilotage → livrable

ii. Calendrier et phasage

La mise en œuvre se déroule de décembre 2022 à décembre 2023, et comprend 5 phases distinctes :



iii. Phase d'étude préfigurative

Conformément au calendrier, les actions suivantes ont été réalisées au cours du 1^{er} trimestre 2023 avec comme objectifs :

- de lancer officiellement le projet auprès des Ressourceries :

Une première visioconférence a lancé l'étude-action début janvier 2023. Toutes les Ressourceries de la région étaient conviées afin de leur présenter le projet et ses enjeux de manière globale.

- de mieux appréhender la filière de réemploi du mobilier des professionnels :

Des visites terrain ont été réalisées avec VALDELIA dans le Sud-Ouest de la France, afin de s'inspirer des pratiques de projets expérimentés. (janvier 2023)

- de mieux comprendre le fonctionnement des Ressourceries du territoire :

Des rencontres individuelles, visites sur site et échanges avec 12 Ressourceries du territoire ont été réalisés durant tout le premier trimestre de la mission.

- d'amorcer une réflexion collective sur le projet :

Une première journée de travail du comité technique a permis de définir les bases des principaux éléments du projet, en terme de localisation et de dimensionnement de la plateforme, de modèle économique, ainsi que de perspectives.

- de faire part de nos avancées aux partenaires du projet :

Suite à cette première journée, un comité de suivi et de pilotage a été organisé, afin de faire le point sur le projet et échanger sur les aspects techniques et les réflexions en cours.

- de partager les avancées auprès des Ressourceries :

Une visioconférence de présentation et d'échange sur le premier livrable de préfiguration (principalement sur le volet économique) a clôturé cette première phase.

2. Éléments-clés

A. Risques identifiés et solutions envisagées

Plusieurs types de risques ont été identifiés, étant inhérents aux structures, induits par le collectif ou encore liés au marché. Collectivement, nous avons réfléchi à des solutions qui permettraient d'éviter ou de réduire ces risques :

Ressourceries	Gestion des risques – solutions envisagées
Besoin en temps de gestion et d'organisation, d'expertise et de coordination	Proposition d'embauche d'une personne coordinatrice du site
Disponibilité des Ressources à la mise en œuvre du projet	- Connaître les besoins et pratiques des Ressources pour adapter l'offre et services de la plateforme - Travailler à l'engagement des structures dans le projet
Moyens parfois limités (ressources humaines et outils logistiques en place)	Cadrer au mieux les opérations (process, échéances...) afin de faciliter les opérations pour les structures et la coopération

Structure porteuse du projet	Gestion des risques – solutions envisagées
Niveaux de responsabilité et engagement	Cadrage dans les statuts juridiques de la structure qui portera la plateforme du rôle et des responsabilités de chacun
Spécificités de fonctionnement des Ressources	Connaître les pratiques de l'ensemble des structures et adapter les offres, les outils et les modes de communication
Coordination des opérations et des Ressources	- Proposition d'embauche d'un.e salarié.e en coordination du site : interlocuteur privilégié des Ressources et des détenteurs - Gagner en réactivité sur la réponse au détenteur
Commun accord sur la tarification des produits et des services	Cadrage précis en décision collective de la tarification
Prise de décision	Choix de la gouvernance et du mode de décision

Accès au foncier et au gisement	Gestion des risques – solutions envisagées
Ne pas trouver de local adéquat dans le temps imparti	Utiliser les pistes des Ressources (liens avec les collectivités territoriales ayant du foncier), s'adresser aux bailleurs publics et aux adhérents VALDELIA
« Évaporation du gisement » entre l'inventaire et la collecte	Valoriser l'impact social du geste de don (démarchage et reporting d'opération)
Manque de réactivité vis-à-vis des demandes d'évacuation souvent « à la dernière minute »	Coopérer et trouver des complémentarités avec les acteurs locaux actifs sur la seconde vie des mobiliers (acteurs de l'occasion, de la manutention et du curage, etc.).
Accéder à un gisement insuffisant et peu qualitatif en direct ou via Valdelia	Développement progressif des services aux professionnels et coopérations pour apporter une solution la plus complète et rémunératrice possible au détenteur (reprise, inventaires, prestations complémentaires, don, appui sur service Valdelia...)

Potentiel de vente et services aux professionnels	Gestion des risques – solutions envisagées
Réseaux et débouchés professionnels insuffisants	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des campagnes de communication et de prospection ciblées et récurrentes afin de créer les opportunités de vente, avec des outils efficaces et adaptés (catalogues, internet,...) - Renforcer l'argumentaire RSE d'une collecte solidaire à destination d'acteurs de l'ESS mais aussi de services RSE de grandes entreprises - Se faire connaître des metteurs sur le marché « sensibilisés » du territoire et appuyer sur la complémentarité de l'offre proposée par la plateforme (clauses sociales et environnementales) - Répondre à des appels d'offres marchés publics en valorisant les clauses sociales et environnementales
Tarifification des produits et des services	- Développer une expertise fine sur l'activité (connaître nos produits, quels types de mobiliers, quelles marques, quels besoins...) - Affiner nos prix en conséquence et au service de la gestion du flux
Manque de légitimité vis-à-vis des professionnels / non-réponse à leurs attentes	Bien connaître les potentiels « clients » de la plateforme : leurs typologie de structures (entreprises, collectivités...), implantation géographique et attentes en termes de mobilier pro de seconde main. (→ Étude de marché)

Bonne pratique à mettre en œuvre :

Donner le plus rapidement possible un exutoire au mobilier collecté (surtout suite aux opérations de grands volumes) afin de dynamiser le flux de la plateforme.

Tableau des forces, points de vigilance, défis et opportunités :

<p style="text-align: center;">FORCES</p> <p style="text-align: center;">Compétences et expertises diverses des structures</p> <p style="text-align: center;">Volonté des structures de développer l'activité DEA Pro</p> <p style="text-align: center;">Moyens humains et matériels des structures</p> <p style="text-align: center;">Période propice</p> <p style="text-align: center;">Valeurs communes des acteurs</p>	<p style="text-align: center;">POINTS DE VIGILANCE</p> <p style="text-align: center;">Moyens de certaines structures parfois limités (véhicules, ressources humaines, temps...)</p> <p style="text-align: center;">Diversité des acteurs par leur dimensionnement ou leur structuration sociale</p> <p style="text-align: center;">Faible potentiel de collecte et de vente au regard du gisement potentiel</p>
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITÉS</p> <p style="text-align: center;">Convention VALDELIA</p> <p style="text-align: center;">Loi AGECE</p> <p style="text-align: center;">Gisement pro local non encore exploité</p> <p style="text-align: center;">Développement d'autres types d'activités pour les structures - diversification</p> <p style="text-align: center;">Communication / prospection dédiée</p> <p style="text-align: center;">Gouvernance</p>	<p style="text-align: center;">DÉFIS</p> <p style="text-align: center;">Recherche du local adapté dans les temps impartis</p> <p style="text-align: center;">Atteinte d'un modèle économique équilibré</p> <p style="text-align: center;">Coopération équilibrée avec les acteurs de la filière hors ARR PACA (acteurs de l'occasion, du réemploi, de la manutention, de la distribution/fabrication...)</p> <p style="text-align: center;">Gouvernance (animer la dynamique collective)</p>

B. Formats de coopération

Préambule : La coopération étant le point central du projet, l'implication des structures dans la vie démocratique de cette future plateforme devra être finement étudiée et intégrée dans ses statuts. Le comité technique souligne l'importance d'un fort engagement des membres de la plateforme.

i. Portage du projet

Le rôle de l'**ARR en tant qu'opérateur de la plateforme**, bien que faisant partie de ses missions en tant que tête de réseau, **n'est pas privilégié par le comité technique**. La principale raison est que le projet puisse impacter et fragiliser de façon périlleuse la santé économique de l'association. L'association n'est pas assez bien structurée et pourrait ne pas être assez solide financièrement pour assumer un tel risque.

Par ailleurs, l'ARR s'attribue surtout comme mission de dynamiser des projets territoriaux pour ses adhérents, d'accompagner leur mise en œuvre et de les évaluer en vue de leur essaimage.

L'autre piste serait alors la **création d'une nouvelle structure morale**. La question de la fiscalité se pose. Celle-ci pourrait être fiscalisée afin de se mettre au même «échelon» que les entreprises privées - déménageurs, metteurs sur le marché, qui effectuent les mêmes types de services ou à fiscalité limitée. Par ailleurs, dans un deuxième temps, le développement de la plateforme pourrait aussi impliquer un changement de statut et intégrer des activités d'insertion par exemple.

La forme juridique que devrait prendre la plateforme n'étant, à ce stade, pas clairement définie, notamment par manque d'informations, et ce sujet étant particulièrement important pour le développement du projet, nous avons souhaité approfondir la réflexion.

→ Un **accompagnement** et un temps d'échange spécifique avec un cabinet d'experts comptables spécialisé dans l'ESS (Finacoop) est prévu lors de la deuxième phase du projet (2^{ème} comité technique), afin de répondre à nos interrogations et nous aider à choisir la meilleure forme juridique possible.

Il est nécessaire de bien comprendre les modalités de fonctionnement et les implications de chaque structuration juridique pour décider quel modèle serait le plus approprié sur une phase de démarrage, puis sur du moyen/long terme.

ii. Principales structurations juridiques envisagées, avantages et risques

Admettant qu'il n'existe pas de "modèle idéal", la structure doit être adaptée au projet (et non l'inverse) et doit être réfléchi en tenant compte de nombreux critères :

- la nature des activités
- la volonté des parties prenantes de s'associer
- le fonctionnement
- l'engagement financier
- les régimes fiscal et social
- le développement des activités
- les conditions d'entrée et de sortie
- la responsabilité (quel que soit le format choisi, le ou les dirigeants sont garants de la bonne gestion de l'entreprise à l'égard de leurs associés et des tiers)

Structure	Avantages	Risques
Nouvelle association	Peut prétendre à des financements publics / Modèle connu, peu coûteux	Engagement limité / Complexité de contracter un bail
ARR	Déjà en place / Peut bénéficier de l'appui de financements publics	Transformation du modèle historique de l'ARR (1 salarié, types de financement, production, partenaires...) / Peut mettre en péril l'ARR sur le modèle économique / Vigilance sur la fiscalité (prestations / 4P)
ARR établissement complémentaire	L'ARR garde un rôle de suivi/pilotage	Risque d'un engagement moins fort des structures / En cas de difficultés économiques, comme la mise en cause de la responsabilité de l'établissement secondaire, on ne peut pas le dissocier de la personne morale de l'ARR
GIE	Soumis à des règles juridiques très souples, notamment en ce qui concerne son capital social (possibilité de constitution sans capital), son objet (qui peut être civil ou commercial) ou ses modalités d'organisation / Gouvernance simple	Potentiellement compliqué de convaincre les CA des Ressourceries de constituer un GIE sur un projet naissant / Engagement plus lourd / Responsabilité des dirigeants / Une personne recrutée par le groupement travaillera à temps partagé pour les Ressourceries / Le statut nécessite le concours d'un contrôleur de gestion / Charges fiscales peuvent être importantes en cas de transformation du GIE en une autre forme juridique
SCOP	La SCOP bénéficie d'avantages particuliers au niveau fiscal Statut très protégé, donnant lieu à une priorité sur les appels d'offres (notamment collectivités)	Capital : 18 500 euros pour les Scop SA et 30 euros pour les Scop Sarl ou SAS Les salariés sont les actionnaires majoritaires
SCIC	Dynamique multi parties-prenantes / Permet d'associer toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public (collectivités territoriales) Possibilité de créer une association de préfiguration pour tester le modèle	Au moins 57,5 % des bénéfices sont mis en réserves dites « impartageables » pour consolider les fonds propres de l'entreprise
SA/SAS/SARL	Responsabilité du dirigeant limitée aux apports en capital	Capital social obligatoire de 37000 € minimum pour SA / Membres du CA actionnaires / Le président est assimilé-salarié (SAS et SA) / Complexité et coût de la dissolution et de la liquidation / Impacter la fiscalité propre à chacune des Ressourceries qui intègre cette SA.

→ A noter que le projet est porté par l'ARR PACA sur l'année 2023. S'il est essentiel d'avancer sur la forme juridique que prendra ce projet, sa mise en œuvre pourrait aussi être phasée et sa structuration évoluer au bout d'une période donnée, en tenant compte de la volonté des structures impliquées et de l'évolution des activités.

iii. Éléments-clé de constitution de la forme juridique

Certains critères sont indispensables pour déterminer la nature de la personne morale de la plateforme. Celle-ci doit :

- avoir un mode de fonctionnement et de gestion compatible avec l'ensemble des structures impliquées
- permettre l'échange de flux financiers
- intégrer une juste répartition (des flux, des activités...) entre ses membres
- pouvoir capter des financements publics
- intégrer l'entrée et la sortie de nouveaux acteurs
- favoriser l'engagement de ses membres
- ne pas mettre en difficulté financière chacune des structures de ses membres en cas d'échec du modèle
- avoir un régime social et fiscal et un mode d'imposition compatible avec ses activités
- être crédible vis-à-vis de certains partenaires
- pouvoir répondre aux clauses sociales d'un marché public
- envisager une évolution vers une Entreprise d'Insertion
- répondre aux critères ESUS (appartenance au champs de l'ESS)
- pouvoir répondre aux critères partenariat de VALDELIA (appartenance ESS)

→ Ces éléments seront intégrés aux statuts de la plateforme ou au contrat constitutif, le cas échéant.

c. Activités

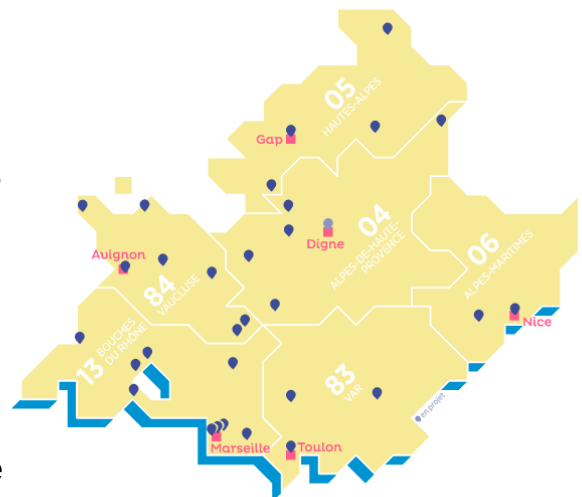
i. Définition du territoire ciblé

L'axe Aix-en-Provence - Marseille (13 – Bouches-du-Rhône) est privilégié, de par :

- le potentiel gisement de DEA Pro,
- le nombre de Ressourceries opérationnelles
- la possibilité d'opérer avec d'autres Ressourceries de territoires voisins (notamment dans les départements 83 et 84)
- la présence de canaux potentiels de vente ou de débouchés (entreprises privées, collectivités territoriales, ONG...).

Tenant compte de la pression foncière et du montant des loyers, nous avons bien conscience de la difficulté de trouver un local adapté (500/700 m² minimum, accessible et bien agencé/optimisé) dans les temps impartis.

Plusieurs pistes sont évoquées : locaux attenants à une Ressourcierie adhérente appartenant à la Métropole, mutualisation de locaux avec d'autres Ressourcieries, qui recherchent elles-mêmes de nouveaux locaux (en fonction de leurs temporalités), prospection auprès de collectivités territoriales (Marseille, Septèmes les Vallons...), bailleurs privés, voire distributeurs et adhérents de VALDELIA susceptibles de disposer d'espaces de stockage.



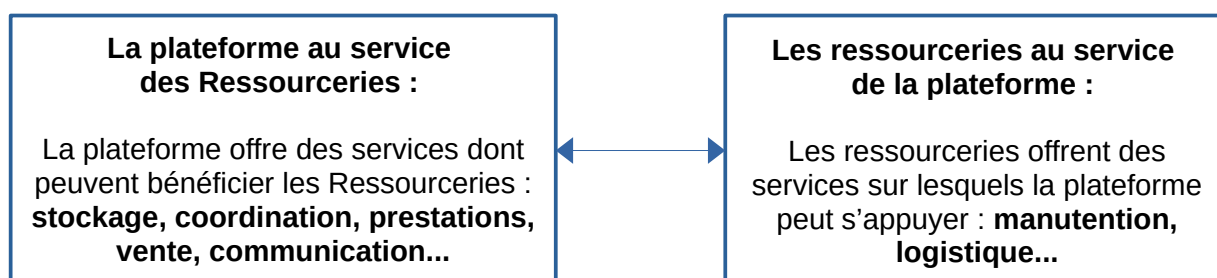
Question de la durée du bail / de l'accès au foncier : la situation sera différente si nous nous adressons à des collectivités ou à des bailleurs privés. Le projet ayant vocation à se développer et à se pérenniser, il est souligné le besoin d'un appui (de VALDELIA, mais aussi d'autres partenaires) sur la phase de lancement pour appuyer les futures négociations avec les bailleurs, privés ou public.

ii. Modalités d'exploitation de la plateforme

Préambule : Le postulat de départ est de trouver un modèle économique de la plateforme qui permette d'assumer ses charges directes (loyer, charges locatives et 1 ETP² pour la coordination), mais aussi de consolider économiquement les structures impliquées.

Le comité technique, en répertoriant les activités et services inhérents à la plateforme et les moyens nécessaires à son fonctionnement, est parti du principe que les ressources de la plateforme et celles des Ressourceries sont complémentaires : la plateforme n'a pas vocation à se substituer aux Ressourceries et doit, de plus, générer un retour sur investissement vers celles-ci.

Nous avons donc imaginé quelles opérations pouvaient générer un flux financier :



Les **cibles de collecte et de vente** sont principalement les professionnels, les collectivités territoriales et les structures de l'ESS (associations, ONG...), les particuliers étant une cible prioritaire des Ressourceries pour la vente.

iii. Les 4 piliers de la plateforme collective

a. Coordination / animation du réseau

La plateforme aura comme rôle principal la coordination des opérations et l'animation du réseau : elle centralisera l'information, préparera les phases opérationnelles, coordonnera la logistique réalisée par les Ressourceries, recherchera et fidélisera des canaux de distribution (vente, marchés publics, dons...) et effectuera la traçabilité et le bilan des opérations.

b. Collecte

Nous avons défini un ratio moyen de 1 tonne pour 15 m³, ainsi qu'un taux de réutilisation fixe pour les opérations de réutilisation VALDELIA (90%) et les prestations de collecte avec manutention (90 % des 50 % collectés pour réemploi).

² Équivalent temps plein

- Opérations de réutilisation VALDELIA (collecte en bas d'immeuble) :

Nous envisageons un tonnage de collecte progressif au cours des 3 premières années d'exploitation de la plateforme. La plateforme conservant la majorité du matériel collecté³, les Ressources sont défrayées en fonction de leur implication dans la collecte : une part de la vente réalisée du mobilier pro leur est reversée pour rémunération relative au coût de collecte (manutention, déplacement, logistique...). Au fur et à mesure des années, le volume de DEA pro conservé par les Ressources est inversement proportionnel au pourcentage des ventes qui leur est reversé.

Ratio tonne/m ³	Taux de réutilisation	Année	Volume collecté en m ³	Tonnage collecté	Tonnage réemploi après tri	% réemploi conservé par les Ressources	% des ventes reversé aux Ressources (lié au coût de collecte)
1 T = 15 m ³	90 %	A 1	900	60	54	50 %	20 %
		A 2	1200	80	72	40 %	30 %
		A 3	1500	100	90	30 %	40 %

Les opérations VALDELIA vont être importantes dans l'équilibrage du modèle économique car elles représentent un gisement conséquent et donc un apport financier majeur en terme de chiffre d'affaire vente pour la plateforme. Le développement de ces opérations au fur et à mesure des années va permettre d'alimenter les stocks de l'entrepôt pour la vente et de sécuriser le modèle économique.

La projection économique intègre le soutien à la coordination de VALDELIA pour ces opérations, ainsi que le soutien à la valorisation (uniquement pour les meubles stockés et vendus par la plateforme).

- Prestations de collecte avec manutention déclenchées par la plateforme

Nous avons évalué combien et quel type de prestations (en fonction du volume) avec devis de manutention à l'initiative de la plateforme seraient réalisées annuellement. La plateforme conserve une partie de la collecte et un pourcentage financier sur la prestation pour la coordination des opérations, qui varient en fonction du volume de la collecte.

Ratio tonne/m ³	% collecté pour réemploi	% réemploi	Volume en m ³	Nb de prestas Année 1	Nb de prestas Année 2	Nb de prestas Année 3	% conservé par les ress.	% conservé par la plateforme
1 T = 15 m ³	50 %	90 %	0 à 20	4	6	8	100 %	0 %
			20 à 100	2	3	4	80 %	20 %
			100 à 200	0	1	2	50 %	50 %
% financier dédié à la coordination :			200 à 300	0	1	1	40 %	60 %
> 100 m ³ = 20 %	< 100 m ³ = 10 %		300 à 500	0	0	1	30 %	70 %

c. Valorisation / vente

La plateforme devra trouver et fidéliser des canaux de vente et de distribution pertinents et pérennes, sans se substituer aux Ressources. Nous envisageons de conserver sur la plateforme des séries de mobilier pro identique, afin de pouvoir répondre à des marchés

³ En fonction de l'espace de stockage limité des Ressources

aux volumes conséquents. Nous ne prévoyons pas d'activité de réparation sur place dans un premier temps, mais intégrons cette activité dans le plan de développement à 3 ans. Par contre, seront étudiés dans la 2nde phase de l'étude les conditions opératoires des étapes de traçabilité, tri, diagnostic, petites réparations, conditionnement... qui seront exécutées au sein même de la plateforme.

Type de canaux de vente envisagés :

- Professionnels (entreprises du territoire sensibilisées au réemploi, partenariats avec les acteurs de la distribution et de la fabrication dans le cadre d'offres mixtes)
- Partenaires de l'ESS/ONG/Associations
- Collectivités (notamment dans le cadre de marchés publics)

Nous avons déterminé un nombre de ventes par année et un volume vendu en fonction des typologies de canaux de vente :

	Volume moyen en m ³	Nb ventes Année 1	Nb ventes Année 2	Nb ventes Année 3
Vente aux professionnels	30	3	7	9
Ventes aux acteurs de l'ESS	15	4	7	9
Marchés publics	200	1	2	4

Le poste du coordinateur de la plateforme se focalisera davantage sur les débouchés (vente, commande publique voire don en fonction du volume) dans la mesure où Valdelia prévoit une augmentation nette des captations de parcs mobiliers professionnels dans les prochaines années avec la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de collecte.

d. Communication / sensibilisation

Afin d'alimenter la plateforme et dynamiser le flux de mobilier, la création d'outils efficaces et une présence sur différents canaux de communication est indispensable.

La plateforme développera plusieurs pistes :

- Site internet dédié
- Campagne de communication (mailing, flyers...) à destination d'un public large
- Présence sur les réseaux sociaux
- Mise en ligne des offres sur des sites spécialisés (Label Emmaüs, site de VALDELIA...)

Une veille sera réalisée sur les appels d'offres relatifs au mobilier professionnel.

L'importance du poste salarié de la plateforme est ici soulignée : le modèle n'est pas viable sans animation ni coordination du site.

iv. Flux des stocks de réemploi du mobilier pro liés à la plateforme

Entrées plateforme			
Volume de collecte en vue de réemploi et réutilisation en m ³			
Année	A1	A2	A3
Prestations de collecte avec manutention (déclenchées par la plateforme)	9	115,5	279
Opérations VALDELIA (collecte en pied d'immeuble)	405	648	945
Total	414	826,5	1336
Sorties plateforme			
Année	A1	A2	A3
Volume des ventes en m ³	349,5	715,5	1204,5
Soit :	84,5 %	76,2 %	82,2 %
Stock non vendu	64,5	112,5	130,5
% stock fin d'année	15,5 %	13,5 %	9,8 %

Remarques :

- Pour que le modèle soit équilibré et viable, un développement croissant de la filière est nécessaire : prestations de collectes avec manutention, opérations réutilisation VALDELIA, ventes (commandes publiques et privées...).

- Pour chacune des opérations de collecte, la « part conservée par les Ressourceries » a été estimée sur la base de leurs tonnages collectés/valorisés en 2022. L'objectif étant qu'elles puissent poursuivre leur propre activité de valorisation des DEA Pro, au regard de leurs capacités de stockage, afin de ne pas impacter leur propre modèle économique.

3. Préfiguration du modèle économique

A. Traduction des modalités d'exploitation en flux financiers

En fonction des postulats de départ volumétriques vus plus haut (ratio tonne/m³, pourcentages de réemploi et réutilisation, volume des prestations de collecte) et de postulats financiers ci-dessous, nous avons pu calculer le montant des recettes des ventes et prestations de la plateforme pour les trois premières années d'exploitation.

Postulats de départ		
ratio tonne/m ³	prix moyen de vente à la tonne*	montant prestation** par m ³
1 T = 15 m ³	1 000 €	30 €

* Gamme de prix évolutive : Pro = 1 200 € / ESS = 800 € / Marchés publics = 1 000 €

**Une prestation de collecte selon notre définition comprend le déplacement et la manutention sur site, le déchargement à la plateforme et l'exutoire du DEA pro

VENTES :

En sus du prix de vente « brut » du mobilier pro, la livraison et le service après vente peuvent être ajoutés au montant de la prestation le cas échéant. La plateforme conservera un pourcentage financier variable en fonction du volume de la vente, correspondant au temps passé à la réponse aux offres, à la communication avec les acheteurs, à la préparation de commande et à la partie bilan.

Montant livraison	% coordination		% service après vente
15 m ³ = 200 € + forfait kilométrique	< 100 M3 = 10 %	>100 M3 = 20 %	5 % du prix de vente

Vente aux professionnels / acteurs ESS / marchés publics	Année 1	Année 2	Année 3
chiffre d'affaire ventes	23 733 €	49 067 €	82 133 €
chiffre d'affaire coordination	3 707 €	9 813 €	16 427 €
chiffre d'affaire livraison	4 667 €	9 533 €	16 067 €
chiffre d'affaire service après vente	1 187 €	2 453 €	4 107 €
Total	33 293 €	70 867 €	118 733 €
Montant reversé aux Ressourceries sur vente VALDELIA*	5 400 €	12 960 €	25 200 €

*En fonction du montant total des ventes réalisées

PRESTATIONS :

Prestations de collecte avec manutention	Année 1	Année 2	Année 3
Montant total prestations	4 800 €	19 200 €	38 100 €
Montant conservé par la plateforme pour coordination	480 €	3 120 €	6 660 €
Montant reversé aux Ressourceries	4 320 €	16 080 €	31 440 €

A ces montants, s'ajoute le soutien VALDELIA lié aux opérations de la plateforme :

Année	Année 1	Année 2	Année 3
Soutien VALDELIA – montant total	4 602 €	8 773 €	14 132 €
Soutien tonnes réemploi	4 002 €	7 373 €	11 832 €
Soutien coordination	600 €	1 400 €	2 300 €

Le volet économique du projet doit maintenant être approfondi, il intégrera une croissance de l'activité au fil des premières années, ainsi que la mise en œuvre de pistes de développement (court à long terme) : services divers aux détenteurs et aux adhérents de VALDELIA (ex : upcycling, réparation...), agencement d'espaces professionnels, diversification des filières...

B. Financements spécifiques

La progression de l'activité au cours des 3 premières années d'exploitation nous semble réaliste, même si ambitieuse. Elle dépend de nombreux critères fondamentaux (accès au gisement, canaux de vente...) difficilement maîtrisables à ce stade du projet. Le prévisionnel reste déficitaire ces 3 premières années. Des financements complémentaires devront être trouvés pour équilibrer les budgets, qu'ils soient publics ou privés.

C. Projection économique sur les 3 premières années d'exploitation

CHARGES	A1	A2	A3	PRODUITS	A1	A2	A3
60 – Achats	12 000 €	13 000 €	14 500 €	70 – Vente, presta. de services	41 509 €	96 387 €	166 859 €
Achats d'études/de prestations	3 000 €	3 000 €	3 000 €	Prestation de services	13 173 €	38 547 €	70 593 €
Achats non stockés	4 000 €	4 500 €	5 000 €	Collecte avec manutention	4 800 €	19 200 €	38 100 €
Fournitures non stockables	4 000 €	5 000 €	6 000 €	Coordination ventes	3 707 €	9 813 €	16 427 €
Fourniture d'entretien pt équipement	1 000 €	500 €	500 €	Livraison ventes	4 667 €	9 533 €	16 067 €
61 – Services extérieurs	52 573 €	78 027 €	113 813 €	SAV ventes	1 187 €	2 453 €	4 107 €
Prestations Ressourceries				Vente de marchandises	23 733 €	49 067 €	82 133 €
Prestation de collecte avec manutention	4 320 €	16 080 €	31 440 €	Vente pro	7 200 €	16 800 €	21 600 €
Prestation opérations VALDELIA (quote-part vente)	5 400 €	12 960 €	25 200 €	Vente ESS	3 200 €	5 600 €	7 200 €
Tri valorisation du mobilier				Marchés publics	13 333 €	26 667 €	53 333 €
Livraison (vente ESS, pro, etc.)	4 667 €	9 533 €	16 067 €	Soutien VALDELIA	4 602 €	8 773 €	14 132 €
SAV (vente ESS, pro, etc.)	1 187 €	2 453 €	4 107 €	Soutien tonnes réemploi	4 002 €	7 373 €	11 832 €
Sous traitance générale				Soutien coordination	600 €	1 400 €	2 300 €
Locations mobilières et immobilières	36 000 €	36 000 €	36 000 €	74 – Subventions d'exploitation	0 €	0 €	0 €
Entretien et réparation				État			
Assurances	1 000 €	1 000 €	1 000 €	Régions(s)			
62 – Autres services extérieurs	4 290 €	4 400 €	4 510 €	Département(s)			
Rémunérations intermédiaires et honoraires*	2 000 €	2 000 €	2 000 €	Commune(s)			
Publicité, publication	500 €	500 €	500 €	Contrat de Ville			
Déplacements, missions, réceptions	1 500 €	1 600 €	1 700 €	Fonds européens			
Frais postaux et télécommunications	50 €	60 €	70 €	Métropole			
Services bancaires, autres	240 €	240 €	240 €	Autres subventions			
63 - Impôts et taxes							
Impôts et taxes sur rémunération du personnel*				Mécénat (entreprises privées)			
64 – Charges de personnel	40 000 €	40 500 €	41 000 €	75 – Autres produits			
Rémunération du personnel	27 496 €	27 996 €	28 496 €	Cotisations			
Charges sociales	12 504 €	12 504 €	12 504 €	76 – Produits financiers			
Autres charges de personnel				77 – Produits exceptionnels			
65 – Autres charges				78 – Reprises sur amortis.			
66 – Charges financières				79 – Transfert de charges			
67 – Charges exceptionnelles							
68 – Dotation aux amort.							
TOTAL DES CHARGES	108 863 €	135 927 €	173 823 €	TOTAL DES PRODUITS	41 509 €	96 387 €	166 859 €
ÉCART	-67 355 €	-39 540 €	-6 965 €				

* Variable en fonction de la forme juridique

4. Conclusion

Cette étude de préfiguration a permis de lancer une dynamique coopérative entre les structures autour de ce projet. Même si la forme juridique de la structure n'est pas encore définie, les bases de la coopération autour des services déployés par la plateforme se sont bien éclaircies, et font consensus.

Le parti pris a été de modéliser le projet de façon prudente et réaliste. L'objectif est de construire un modèle économique permettant d'honorer les charges fixes de la structure porteuse, mais aussi de consolider les structures participantes, ou plutôt de les rémunérer au regard de leurs investissements logistiques et humains. Un gage logique pour justifier de leur engagement, au regard des tensions économiques rencontrées et à venir pour le secteur associatif (baisse de la subvention publique).

Le budget prévisionnel reste déficitaire les 3 premières années. Plusieurs variables pourront modifier ce résultat prévisionnel, dont le principal est le loyer du local.

Les bases du projet sont existantes et partagées, il s'agit maintenant d'approfondir le modèle économique et l'ensemble des critères opérationnels dont dépendront la réussite du projet. A cela s'ajouteront le choix de la structuration juridique de la plateforme, la recherche du local, mais aussi une rapide étude de marché auprès de potentiels clients et partenaires.