

Troisième phase

Synthèse et premiers enseignements

Avertissement

Ce rapport fait suite aux précédents rendus au cours des Comités de Pilotages du 3 septembre et du 18 décembre 2002, du 23 janvier 2003, ainsi qu'une journée réunissant l'ensemble des villes étudiées le 4 février 2003. Il est réalisé dans le cadre de la convention d'étude n° 02 MT 08 liant la DRAST à l'Institut du Développement Economique des Cœurs de Villes.

Cette troisième partie est consacrée à la rédaction de certaines préconisations à destination des collectivités souhaitant mettre en place un service de portage à domicile dans leur ville. Il ne s'agit pas d'un guide pratique comprenant des préconisations détaillées mais de pistes de réflexion et d'action à destination des élus et techniciens des collectivités.

En effet, il a été constaté une attente importante des acteurs locaux en matière d'information et d'appui à la mise en œuvre de services de proximité, en lien avec les commerçants.

Les deux premières parties de l'étude ont démontré la nécessité pour les collectivités de fonder leur action sur une **démarche globale de redynamisation de centre-ville** par la création d'une palette de services de proximité.

L'étude a retenu l'expérience de Portage et Accompagnement à Domicile (P.A.D.) comme **fondatrice d'une telle démarche**. En effet, ce service qui répond aux attentes collectives d'ordre publiques et privées - acteurs institutionnels comme commerçants - a un très fort pouvoir mobilisateur. En outre, il permet de structurer une démarche partenariale autour d'une expérience concrète et de moyens professionnels.

Après avoir rappelé les intérêts des partenaires, et notamment des collectivités, dans la mise en œuvre de ce type de services, puis fait une description synthétique des expériences en cours, nous tenterons d'élaborer un guide pratique destiné à éviter aux villes les écueils et les difficultés connues dans les expériences pilotes.

Sommaire 3^{ème} phase

INTRODUCTION	page 212
---------------------	-----------------

I. LES ENJEUX DES SERVICES DE PROXIMITE	
1.1. Les services de proximité : un outil de développement intégré	page 213
1.2. Les services de proximité : un outil de management pour la ville	page 214

II. LES EXPERIENCES PILOTES	
2.1 Présentation des expériences	page 215
2.2 L'impact des expériences étudiées	page 216
a) La fédération et l'organisation du réseau des commerçants	
b) La réduction des flux automobiles en centre-ville	
c) L'aide aux personnes âgées	
d) L'emploi des jeunes sans qualification	
e) La redynamisation du commerce de centre-ville	

III. GUIDE DES PRATIQUES	
3.1. La création du service de Portage à Domicile	page 218
3.1.1. Approfondissement de la démarche	page 218
3.1.2. Définition des modalités de fonctionnement du service	page 221
a) Origine du projet	
b) Nature du service	
c) Organisation du service	
d) La Centrale de Livraison	
e) Les modes de commande	
f) Le périmètre de livraison du service	
g) Les plages horaires de commande et de livraison	
h) Le prix des livraisons	
i) Le ramassage des courses	
j) Les bons de livraison	
3.1.3. Le Montage du Projet	page 227
a) Business plan sur deux ans	
b) Recherche de financements sur deux ans	
c) Montage de la structure juridique	
d) Acquisition du matériel d'exploitation	
e) Adhésions des commerçants	
f) Politique salariale, recrutement et embauche du personnel	
g) Communication et séduction de la clientèle	
3.2. La Gestion quotidienne des services	page 233
a) La gestion du personnel et formation	
b) Le développement commercial de l'activité	
c) La gestion administrative et financière	
d) Le suivi et l'évaluation du dispositif (comité de pilotage)	
3.3. La Pérennisation des services	page 236
a) La réflexion sur les développements annexes	
b) Un business plan sur trois ans supplémentaires	
c) La recherche de financements	

CONCLUSION	page 239
-------------------	-----------------

Introduction

Face à la problématique du commerce de centre-ville, la collectivité est confrontée à deux enjeux majeurs.

- Moderniser et organiser le réseau des petits commerces indépendants et associer les réseaux professionnels existants (franchisés, succursalistes) dans le sens d'une démarche solidaire et citoyenne ;
- Intégrer le commerce dans une approche globale du renouvellement urbain des centres-villes

La collectivité ne pouvant se substituer aux commerçants, elle doit trouver les moyens d'orienter et de dynamiser leur action de façon à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

En résumé, elle doit parvenir à inventer et accompagner le développement d'outils :

- fédérateurs pour le petit commerce indépendant
- modernes et adaptés aux nouveaux modes de consommation
- participant au développement durable de la ville

Parmi les solutions proposées et d'ores et déjà expérimentées en France, **les services de proximité** semblent répondre à ces trois objectifs. La livraison à domicile, l'accompagnement de personnes âgées, les navettes de transport ou les boutiques services en sont des exemples vivants.

En effet, ces services développés le plus souvent sur l'initiative des commerçants ont montré une capacité à redynamiser les cœurs de villes en associant des partenaires aussi divers que les collectivités locales, les chambres consulaires, les acteurs économiques et les habitants.

Leur impact sur la fréquentation et l'attractivité commerciale des centres-villes a été observé. En outre, ces services ont un effet important sur d'autres secteurs de la ville et offrent des perspectives en terme : de transport (efficience des livraisons de marchandises sortantes), d'aide sociale aux personnes à mobilité réduite ou d'emploi (nouveaux métiers pour des jeunes sans qualification).

I. LES ENJEUX DES SERVICES DE PROXIMITE

Ce premier point, plus théorique, a pour objet de convaincre les décideurs du rôle que peuvent tenir les services de proximité dans la définition d'une nouvelle politique urbaine et de nouvelles pratiques institutionnelles.

Le défi de la modernisation de la ville face à l'évolution des modes de vie

Les collectivités sont confrontées au défi permanent de la modernisation de la ville en vue de l'adapter aux évolutions majeures de nos modes de vies.

En effet, les dix dernières années sont marquées par une révolution des modes de vie. Les pratiques de consommation et de déplacement sont en constant renouvellement sous l'effet des évolutions technologiques actuelles et notamment des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication).

Des acteurs publics et privés isolés

Cependant, les pratiques institutionnelles actuelles, qui se caractérisent par une approche thématique et isolée, se révèlent inadaptées. Les collectivités se trouvent dans l'incapacité chronique à concilier la préservation des cœurs de villes historiques avec leur développement économique et social.

D'un autre côté, les acteurs privés influent grandement sur la construction de la ville. Aussi, il apparaît nécessaire de les intégrer dans la définition et la mise en place des politiques publiques.

Les services de proximité comme réponse aux enjeux urbains

Les services de proximité permettent d'apporter une réponse adaptée aux habitants tout en modernisant l'approche institutionnelle classique.

En effet, ils privilégient une approche transversale des problématiques urbaines en agissant sur tous les secteurs de la ville. En outre, ils s'appuient sur un large partenariat destiné à rendre complémentaire les interventions de l'ensemble des acteurs de la ville.

1.1. Les services de proximité : un outil de développement intégré

L'offre de services destinée initialement à améliorer l'attractivité et la compétitivité des commerces de centre-ville est venue indirectement au service d'une demande sociale et collective. Les services initiés par les commerçants ont évolué pour trouver des applications dans le champ des services aux personnes, notamment sous la pression d'une clientèle âgée.

En effet, les services apportent aux usagers de la ville un appui dans leurs pratiques d'achat et de déplacement. En ce sens, ils constituent un enjeu direct pour les collectivités en matière de politique commerciale et de déplacement en centre-ville. Mais, de manière plus large, ils contribuent indirectement à l'aide au maintien à domicile des personnes âgées, à l'emploi de jeunes sans qualification, au lien social, à l'animation du centre-ville et à sa vitalité urbaine et à l'environnement par la réduction des déplacements automobiles en centre-ville.

On assiste donc à la rencontre entre une évidente dimension sociale et des préoccupations commerciales. La complémentarité entre services individuels et services d'utilité collective introduit la notion de " service solidaire " qui s'inscrit dans l'économie du même nom.

Ils constituent donc une assise au développement durable de la ville dans le cadre de sa nécessaire modernisation.

1.2. Les services de proximité : un outil de management pour la ville

Les municipalités sont donc contraintes de trouver **de nouveaux modes de partenariats** dans lesquels pourra s'inscrire leur action. Elles ne peuvent plus agir de manière isolée, surtout dans des domaines très fortement liés à l'économie de marché comme le logement ou le commerce.

C'est pourquoi, on considère que **l'innovation** est un outil qui doit se développer plus largement, quitte à ce que la collectivité élargisse, de manière exploratoire, son champ de compétences habituel.

La formalisation d'un partenariat public-privé permet d'initier une réforme des pratiques professionnelles et de dépasser les cloisonnements institutionnels. La mobilisation collective des partenaires doit assurer une efficacité des actions à long terme.

La mise en place de structures ad hoc et d'un personnel dédié permet de tester les contours de cette collaboration avant d'envisager son institutionnalisation. Le partenariat doit pouvoir s'exprimer tant sur le plan formel (juridique, administratif, financier) que sur le plan des orientations stratégiques des actions.

A terme, cette collaboration peut apporter des solutions nouvelles et pérennes dans le cadre de la gestion durable de la ville.

* * *

En conclusion, nous pouvons établir l'hypothèse selon laquelle les services de proximité permettent une intervention de la collectivité en tant qu'animateur et coordonnateur de l'action des acteurs du commerce de centre-ville. Les services semblent être une " porte d'entrée " originale et efficace pour dynamiser le petit commerce mais aussi pour aménager de manière durable les centres-villes.

Aussi, nous proposons de présenter les résultats des expériences étudiées afin de confirmer cette hypothèse et d'encourager les villes à poursuivre ou initier leur action dans ce sens.

* * *

II. LES EXPERIENCES PILOTES

2.1 Présentation des expériences

Cette synthèse doit permettre d'évaluer l'impact des expériences mis en œuvre dans chacune des douze villes étudiées. Cependant, la monétarisation de ces services est parfois impossible compte tenu des moyens dont nous disposons pour leur étude et de la jeunesse de ces expériences. Nous nous appuyons donc également sur une approche qualitative de ces expériences pour confirmer notre hypothèse.

Listing des villes étudiées * :

VILLE	SERVICE	CONTACT	POSTE	TELEPHONE
AMIENS	Navette de Transport	Erwan RANSON	Directeur du service transport à la Métropole	03.22.71.22.42.
AULNAY BOIS	Portage et Accompagnement à Domicile	Leïla SEKKAKI	Chargée de Mission à la Mairie	01.48.19.88.53.
BORDEAUX	Boutique Service	Emmanuel RUBOD	Directeur de l'ADES 33	05.56.52.19.64.
CHAMBERY	Boutique Service	Thierry COLLOMB	Manager à l'union commerciale	04.79.70.27.18.
LA CIOTAT	Portage à Domicile	Françoise COMOR	Présidente de l'union commerciale	04.42.08.45.19.
METZ	Boutique Service	René DUFLOT	Directeur de la fédération des commerçants	03.87.75.97.13.
ST DENIS	Boutique Service	Catherine MARSAULT	Directrice de l'ADES NATIONAL	01.40.05.57.90.
VERSAILLES	Portage et Accompagnement à Domicile	Raymond CLAUDE	Secrétaire Général de Versailles Portage	01.39.49.00.61.

* Parmi les expériences étudiées, les villes de **Bayonne, Rennes et St-Etienne** ont été retenues pour préciser l'organisation d'un office de commerce et les missions du Manager de centre-ville, un outil et un métier associés à la mise en place de ces services.

Rappel des particularités des trois services étudiés

Les Navettes de Transport et l'accompagnement

Service permettant aux personnes circulant à pied dans le centre-ville d'être accompagnées, avec leurs courses en main, jusqu'à leur parking ou à leur station de bus.

Le portage à domicile

Service permettant aux clients des commerces de laisser leurs achats et de les faire livrer à leur domicile, sur leur lieu de travail ou dans des kiosques situés dans la ville ou à la sortie des parkings. Il permet aussi la livraison d'achats réalisés à distance par téléphone, fax ou internet.

Les boutiques services

Kiosque ou boutiques situés en plein cœur de ville offrant une palette de service à la clientèle du centre-ville : prêt de poussettes et de caddies, garderie d'enfants, services de repassage et de retouches, écrivain public, livraisons à domicile, bornes internet...

2.2 L'impact des expériences étudiées

- *La fédération et l'organisation du réseau des commerçants*

La mise en place des services de proximité permet de redynamiser les associations de commerçants en leur donnant une nouvelle ampleur grâce à des projets d'envergure. Ces projets les conduisent à s'organiser et se structurer autour d'un projet commun. Ils participent à la création d'un véritable réseau professionnel destiné à faire la promotion du commerce dans son ensemble, à l'image des centres commerciaux.

A Nanterre, ville pilote du portage à domicile, l'amicale des commerçants est parvenue à fédérer plus de 150 commerçants sur les 250 boutiques en centre-ville, alors qu'elle ne comptait plus qu'une dizaine d'adhérents avant la mise en place du P.A.D. (Portage et Accompagnement à Domicile).

A Aulnay-sous-bois, Paris 3^e arrondissement ou Cognac, le projet a permis de créer une fédération des commerçants autour de ce projet et d'initier des nouvelles méthodes de travail et d'organisation.

- *La réduction des flux automobiles en centre-ville*

- Il est impossible de quantifier l'impact du service sur la réduction de l'automobile en centre-ville. Cependant, des études qualitatives à Aulnay-sous-Bois et à Nanterre ont permis de constater que la livraison incitait les clients à venir à pied en centre-ville plutôt qu'en voiture, pour les personnes les plus proches.

Par ailleurs, les structures de livraison peuvent servir à terme de support à la gestion des livraisons entrantes en lien avec les commerçants, ce qui est susceptible de réduire fortement la circulation des transporteurs en ville.

NB : Cependant, il est évident que la croissance actuelle de la demande de livraisons va amener dans les cinq années à venir un développement exponentiel et anarchique des services de livraisons. Il est essentiel que la collectivité - qui intervient en amont du secteur - organise le développement de cette activité en cohérence avec les problématiques publiques de transport, et ce afin d'aboutir à une gestion maîtrisée des flux entrants et sortants.

- Les navettes de transports, par leur fréquentation, participent, elles aussi, à cette diminution ; Amiens effectue grâce à son service " Piéto+ transport " plus de 2000 voyages mensuels. L'expérience de navette entre le parking périphérique de la ville et le centre de Bayonne a été un succès avec 15 000 personnes transportées en deux mois.

Il est difficile de conclure sur ce point compte tenu de la jeunesse des expériences et des difficultés d'évaluer le comportement des consommateurs en l'absence d'un tel service. Cependant, on peut considérer que ces navettes ont un rôle incitatif permettant de dissuader la clientèle d'accéder directement en voiture aux commerces du centre-ville.

- *L'aide aux personnes âgées*

Les services mis en place, et notamment le portage, bénéficient en grande partie à une clientèle âgée. Ils permettent à cette dernière de les fidéliser et de refaire leurs courses en centre-ville ou dans leur quartier. En effet, leur mobilité réduite les contraint généralement à confier l'achat de leurs courses à des proches qui se dirigent le plus souvent vers les grandes surfaces alimentaires.

La mise en place du portage à domicile et de l'accompagnement ainsi que des navettes leur permet de fréquenter à nouveau les commerces du centre-ville grâce à la prise en charge des livraisons.

Par ailleurs, le système de commandes à distance - par téléphone notamment - participe au maintien à domicile des personnes âgées. Il offre de ce point de vue une amélioration de leurs conditions de vies ainsi qu'un gain financier important eu égard aux coûts sociaux qu'entraîne leur placement en établissement spécialisé.

NB : on note que, parmi les personnes de plus de 75 ans constituant le cœur de cible de ces services, la marge d'évolution est considérable. En effet, cette catégorie de personnes devrait passer en France de 3,6 millions en 1993 à 4,2 millions en l'an 2000 et 6 millions en 2020.

- *L'emploi des jeunes sans qualification*

Ces nouveaux services donnent naissance à de nouveaux métiers dont les stewards urbains et les porteurs-accompagnateurs.

Ces emplois ne nécessitent pas un niveau d'étude élevé, car comme nous le verrons par la suite, ils font appel à des qualités morales et personnelles.

Parmi les douze villes étudiées, les services ont généré pas moins de 68 emplois, soit 5 à 6 salariés en moyenne.

Ces emplois constituent souvent un tremplin d'insertion pour des jeunes sans qualification qui s'insèrent dans un milieu dans lequel ils peuvent démontrer leur motivation et trouver leur place, que ce soit auprès des commerçants ou dans les collectivités locales.

- *La redynamisation du commerce de centre-ville*

Enfin, les services apportent une réelle plus value commerciale aux commerçants. En terme d'image tout d'abord, ils parviennent ainsi à se démarquer des grandes surfaces en communiquant de manière collective sur les services et le centre-ville commerçant.

Par ailleurs, des services comme le portage à domicile, s'ils participent à la fidélisation de la clientèle, permettent d'accroître le panier moyen d'achat et de gagner de nouveaux clients.

D'après certains commerçants utilisateurs, le gain peut atteindre entre 5 et 10% du chiffre d'affaire.

En outre, ces services se révèlent des outils fédérateurs qui initient et structurent un véritable réseau professionnel.

Enfin, la livraison permet aux commerçants de se préparer aux nouvelles technologies, en proposant notamment des services de e-commerce : commande et livraison à distance.

III. GUIDE DES PRATIQUES

Ce guide vise à accompagner les décideurs et les techniciens dans la mise en place d'un service de portage à domicile, mais aussi dans sa gestion et sa pérennisation.

Nous nous intéresserons plus particulièrement au service de Portage à Domicile car il se révèle l'expérience la plus aboutie ainsi que celle qui offre les meilleures perspectives de pérennisation pour la collectivité. En outre, il semble recueillir une meilleure adhésion des commerçants au démarrage, ayant un impact direct sur leur activité et leurs méthodes de travail.

C'est donc le service qui semble le plus à même d'initier et de fonder la démarche collective de redynamisation des cœurs des villes par des services à la clientèle.

Les autres services nous semblent relever d'une démarche plus ancrée dans les nécessités du secteur public. Ils peuvent cependant offrir un complément et un appui au service de portage à domicile, permettant à terme un meilleur partage des coûts.

3.1. La création du service de Portage à Domicile

Cette première partie vise à préciser les conditions de mise en œuvre du service, de la décision au montage du projet, en passant par la définition de la nature du service.

3.1.1. Approfondissement de la démarche

L'approfondissement de la démarche doit permettre d'aboutir à la décision collective des partenaires de mener à bien la création du service.

NB : A ce stade, il convient d'éviter tout effet d'annonce compte tenu de la complexité et des aléas de la démarche.

a) Réunion des représentants et acteurs du commerce

Elle concerne les représentants des différentes instances locales liées au commerce et au centre-ville :

- associations et fédération des commerçants
- services ville et agglomération
- Chambres Consulaires (CCI, CM)
- Office de Tourisme
- club entreprise
- consommateurs et associations de quartier

Objectif :

- évaluer la mobilisation des différents acteurs locaux en faveur d'un tel dispositif, avant de le rendre public,
- obtenir le soutien des partenaires et leur engagement de s'investir dans une réflexion commune autour de la création de services de proximité.

Pour cela, il est nécessaire de les convaincre de l'intérêt de la démarche commune et des résultats qu'elle peut permettre d'atteindre.

Une réunion type
<p>1. Présentation des expériences existantes en France, appuyée par des photographies ou reportages ainsi que des témoignages extérieurs. Intérêt : bonne introduction au débat car elle permet d'avoir une réelle visibilité de l'intérêt des services au quotidien, et de rassurer les partenaires sur la faisabilité du projet.</p> <p>2. Débat sur l'intérêt d'une telle démarche dans le contexte local sans rentrer dans le détail du montage et des investissements qu'elle implique. Intérêt : aboutir à la création d'un Comité de Pilotage réunissant l'ensemble des partenaires concernés et destiné à poursuivre la réflexion sur le projet.</p>

b) Approfondissement de la démarche en terme d'objectifs

Les partenaires souhaitant s'investir dans le projet participent à un Comité de Pilotage.

Objectif de la 1^{ère} réunion : Bien définir la demande des partenaires dans le temps, à court terme comme à moyen et long terme, afin de préciser les objectifs de chacun.

Cette réflexion permet d'élaborer une vision partagée du service. Il est essentiel que chacun des partenaires prenne conscience des intérêts de chacun et s'engage solidairement à soutenir leur réalisation collective.

L'embauche d'un cadre dédié au montage du dossier

Pour cela, les partenaires doivent mobiliser des ressources financières suffisantes pour employer à plein temps, pendant une durée de 4 à 6 mois, un cadre en charge de cette réflexion.

Deux possibilités sont offertes :

- " formule salariée " consistant à employer cette personne en CDD.
- " formule prestation de service " consistant à obtenir la mise à disposition d'un salarié d'un cabinet d'étude pour effectuer cette mission. Le salarié mis à disposition étant formé, la prestation pourra se faire sur une durée de 4 mois.

Le coût, relativement similaire pour chacune des deux formules, peut être évalué à environ 30.489,80 euros (200 KF).

Une 3^{ème} formule consistant à mettre à disposition un salarié de la commune ou de la CCI peut être envisagée. La difficulté tient en ce que le cadre en question ne puisse pas bénéficier de l'autonomie nécessaire et ne soit pas réellement préparé à ce type de mission.

Cette formule peut cependant être retenue pour des raisons financières mais devra idéalement s'accompagner d'une intervention extérieure permettant de guider le salarié dans son travail et d'animer le comité de pilotage. Cet accompagnement, sous la forme d'une prestation de service, permet de conserver une totale neutralité dans tout le processus de création, condition du succès de cette entreprise collective.

Les avantages des deux principales formules

1. La " formule salariée "

Elle permet de faire évoluer cet emploi en véritable CDI si la personne répond au profil de directeur du service ou de manager de centre-ville.

Elle pose la difficulté de l'encadrement du salarié et de la définition précise de sa mission. Plus formellement, la question de l'employeur et du mode de financement partagé se pose. On considère que la solution la plus simple est qu'une association existante (commerçants, club entreprise) emploie le salarié et bénéficie de subventions des partenaires pour son financement.

2. La " formule prestation de service "

Elle permet de bénéficier d'un personnel qualifié et opérationnel. Cette mise à disposition peut être financée sur des lignes budgétaires dans le cadre d'études ou d'assistance à maîtrise d'ouvrage (exemple du FISAC).

3.1.2. Définition des modalités de fonctionnement du service

Avant d'envisager la création d'un tel service, il est nécessaire d'avoir une réflexion poussée sur ses conditions d'organisation et de fonctionnement. Celle-ci permet de définir l'organisation humaine et logistique ainsi que les règles d'utilisation du service par les commerçants.

Nous rappellerons quelques points clés de l'organisation du service sous la forme d'une charte en plusieurs articles. Ces derniers édictent des règles que les commerçants s'engagent à respecter au moment de leur adhésion au service. Ils précisent en outre les limites du service proposé.

NB : Cette charte propose un cadre à l'expérimentation du portage à domicile. Elle ne peut en aucun cas servir de base juridique à une structure collective de gestion dans lequel s'inscrirait la collectivité (type Office de Commerce).

a) Origine du projet

Il s'agit de préciser les objectifs initiaux du projet ainsi que le rôle et le positionnement des partenaires.

Cette partie essentielle vise notamment à rappeler aux commerçants que le service de portage créé n'est pas un service commercial de livraison car ses objectifs couvrent tout autant des intérêts privés que publics et que son initiative relève d'un collectif de partenaires institutionnels et privés. C'est la raison pour laquelle, il bénéficie de subventions et d'apports extérieurs supplémentaires aux ressources générées par le service.

Par ailleurs, il est important de définir la nature des personnes morales pouvant adhérer au dispositif. On pense notamment à la grande distribution périphérique qui ne saurait participer à un tel projet.

Article 1 : Origine du projet (exemple de rédaction)

Le collectif des acteurs du commerce représenté par : la ville de ..., l'association des commerçants de ..., la Chambre de Commerce et d'Industrie de ..., la Chambre des Métiers de ..., l'Office de Tourisme de ..., etc.

ont convenu de mettre en place collectivement un service de Portage et Accompagnement à Domicile (P.A.D.) dont les objectifs sont les suivants :

- *la modernisation redynamisation du commerce de proximité*
- *l'amélioration des transports de marchandises en ville*
- *l'aide aux personnes âgées*
- *l'emploi et l'insertion de jeunes sans qualification*
- *...*

Ce service est une prestation qui relève d'intérêts communs entre les collectivités et les commerçants. C'est une activité non lucrative qui répond à un besoin qui n'est pas couvert par le marché privé.

b) Nature du service

Cette partie vise à définir la nature du service mis en place au niveau local.

Article 2 : Nature du service (exemple de rédaction)

Le service de Portage et Accompagnement à Domicile (P.A.D.) permet d'assurer deux types de prestations :

- *le portage de courses effectuées sur place ou à distance (téléphone, fax, internet) par la clientèle des commerces, à leur domicile, sur leur lieu de travail, dans une boutique service, à leur parking...*
- *l'accompagnement des personnes à mobilité réduite (femmes enceintes, 3^{ième} âge) de leur domicile aux commerces adhérents au dispositif.*

NB : Le service ne doit pas rentrer en concurrence avec des services privés existants sur des micro-marchés au niveau local. Par exemple, Nous avons notamment observé dans certaines villes de province (La Ciotat, Cognac, Saintes) que le service d'accompagnement rentrait en concurrence avec les artisans taxi déjà présents sur ce marché. Un manque de concertation avec ces sociétés (livraisons, taxis) est susceptible de causer des difficultés d'ordre juridique du fait d'une concurrence déloyale. Il est donc indispensable de veiller à fixer, et en fonction du contexte local, la frontière entre service marchand et non marchand.

c) Organisation du service

Il s'agit ici de préciser comment s'organise sur un plan juridique, logistique et humain, la réalisation des prestations proposées.

Sur un plan juridique, deux cas peuvent se présenter :

1. Le service est géré par une structure regroupant un ensemble de partenaires assurant collectivement la maîtrise d'ouvrage et la responsabilité du projet ;
2. Le service est géré par un partenaire, maître d'ouvrage du projet, et un comité de surveillance constitué par l'ensemble des autres partenaires participants est créé pour assurer le suivi de l'opération.

Article 3 : Organisation du service (exemple de rédaction)

Le service de Portage et Accompagnement à Domicile (P.A.D.) est géré par le collectif des acteurs locaux cités dans l'article 1. L'ensemble de l'organisation est supporté par... (structure juridique à définir entre : association loi 1901, groupement d'intérêt public ou économique, société d'économie mixte, Société Coopérative d'Intérêt Collectif...).

Cette structure se dote d'une organisation logistique et humaine, la centrale de livraison (cf., article 4), lui permettant de réaliser les prestations proposées. Elle se fait l'intermédiaire entre les commerçants (fournisseurs) et les consommateurs (clients).

d) La Centrale de Livraison

La Centrale de Livraison est le support logistique du service de portage, c'est " l'outil de production ". C'est une plate-forme qui réceptionne les appels des commerçants, enregistre les commandes de livraisons, organise les circuits de livraison, dirige et suit le parcours des livreurs.

Les appels sont réceptionnés et enregistrés sur un carnet de commande en fonction de l'origine géographique des fournisseurs et des clients et selon les horaires et les circuits de livraison. Le but étant d'assurer une efficacité des livraisons de façon à réduire les flux de marchandises en ville et à respecter les délais de livraison.

NB : L'emplacement des locaux est stratégique, car ces derniers peuvent servir de vitrine au projet dans le cadre de la création d'une boutique de services. Ils peuvent être amenés à recevoir du public et à ce titre doivent bénéficier des normes nécessaires, d'un emplacement voyant et d'un espace permettant le stockage de courses.
Il est nécessaire, pour rassurer la clientèle, que le service ait "pignon sur rue".

Article 4 : La centrale de Livraison (exemple de rédaction)

La centrale de livraison est implantée dans un local au sein duquel le "chef coursier" assure la prise de commande des demandes de livraisons. Il enregistre la demande sur un carnet de livraison et inscrit la course dans un parcours de livraison qui tient compte du regroupement des courses en fonction de l'origine géographique des fournisseurs et des clients, des sens de circulation et des horaires de livraison demandés.

NB : Dans les expériences étudiées, la centrale de livraison fonctionne de manière relativement artisanale et se fonde sur l'expérience du chef coursier. A terme, il semble important qu'une réflexion soit menée à l'échelle nationale sur les systèmes d'information - à mettre en place collectivement - de manière à gérer informatiquement l'organisation des circuits de livraison.
De même, l'automatisation des coordonnées du client, par une carte à puce, semble indispensable à la réussite du service de manière à faciliter la prise de commande.

e) Les modes de commande

Il s'agit ici de définir les modalités de prise de commande et le rôle de chaque intervenant, du client au livreur en passant par le commerçant. Plusieurs modes de commande peuvent être proposés.

- " Commande en direct " : elle est effectuée par le client directement auprès du commerçant sur place au moment de l'achat.

Exemple de rédaction :

Le client peut effectuer une demande de livraison au moment de son achat chez le commerçant. Il lui suffit de laisser ses paquets dans la boutique.

Le commerçant remplit un bon de livraison et avertit par téléphone ou par fax la centrale de livraison de cette commande, de l'heure et du lieu de livraison souhaité. Il indique si le client a effectué d'autres achats dans le centre-ville afin d'assurer le regroupement de ses courses.

Les livreurs les récupèrent dans les boutiques et les livrent sur le lieu indiqué par le client.

- " Commande à distance " : elle est effectuée par le client auprès du commerçant par téléphone, par fax ou par internet.

Exemple de rédaction :

Le client peut effectuer une demande de livraison auprès d'un commerçant par téléphone, fax ou internet.

NB : Il est à noter que des " Commandes par plate-forme " peuvent se développer par la suite. Ce concept, correspond à un nouveau service consistant, pour la centrale à jouer le rôle de plate-forme d'achat pour le client. Elle se fait l'intermédiaire entre le client et l'ensemble des commerçants. C'est un service payant qui permet d'obtenir des ressources supplémentaires. Les choix des produits et des fournisseurs peut être effectué par le client ou sur présentation d'une liste d'achat établie en relation avec l'association des commerçants.

f) Le périmètre de livraison du service

Il doit tenir compte de la rentabilité économique du dispositif qui se fonde sur le rapport entre le coût de livraison (directement lié au périmètre) et le prix de la prestation.

On a observé que le seuil de rentabilité d'un livreur se situe autour de 25 à 40 courses par jour. Dans une journée de 7h00, il réalise donc en moyenne 3,5 courses de l'heure, soit approximativement 1 course tous les quarts d'heure (on peut noter qu'à Nanterre, en cinquième année, un porteur pouvait effectuer jusqu'à 45 courses jour).

D'après les observations et les calculs de rentabilité établis dans les villes pilotes, le périmètre idéal serait donc d'un rayon de 15 minutes (trajets voitures dans des conditions de circulation normale) au départ de la centrale de livraison.

En effet, si le périmètre dépasse 15 minutes de rayon, le livreur risque d'effectuer une seule course en une 1/2 heure (aller-retour) ce qui se situe bien en deçà du seuil de rentabilité calculé.

Il est cependant conseiller, dans la mesure du possible, de conserver des périmètres existants et identifiables facilement par le consommateur, comme les périmètres administratifs (arrondissement, commune, quartier...).

Tout commerçants se trouvant dans ce périmètre a la possibilité d'adhérer au dispositif.

NB : un deuxième périmètre plus éloigné peut-être établi afin de satisfaire aux demandes de livraison extérieures pour un tarif supérieur (à définir). Cependant, il est conseiller, dans un premier temps, de restreindre le périmètre des livraisons et d'évaluer les demandes extérieures afin d'en déterminer l'origine géographique et le coût potentiel. Dans un second temps, il pourra être envisagé la création d'une deuxième centrale de livraison ou l'extension du périmètre.

g) Les plages horaires de commande et de livraison

L'association des commerçants détermine les plages horaires pendant lesquelles auront lieu les livraisons en fonction de l'heure de la commande.

Dans les villes étudiées, il se dégage des périodes d'activités principales. En moyenne, les jours les plus sollicités sont le vendredi et le samedi. En terme d'horaires, deux plages horaires principales se dégagent :

- de 10h à 13h, pour le déjeuner
- de 17h à 20h, au retour du travail

Ces plages horaires doivent être réservées à la livraison. Les horaires de commandes se situent donc dans un créneau de une à deux heures avant la livraison.

Il est conseiller au démarrage de fermer le service les dimanche et lundi, pour des raisons de coût de personnel.

h) Le prix des livraisons

La définition du prix de la livraison s'inscrit dans une logique économique à appréhender dans la durée. En effet, le prix final relève des objectifs fixés en terme d'organisation humaine et du volume de livraisons prévu.

Un travail doit être mené sur les prévisions d'activité afin de définir le coût. A partir de ce montant, une étude de marché auprès de la clientèle et des commerçants doit permettre d'évaluer le prix qu'ils sont prêts à payer pour financer ce service.

La différence entre le coût de la course et les ressources sera idéalement couverte par la collectivité.

A terme, d'après les expériences déjà menées, le coût d'une course est d'environ 6 à 7 euros, sans les frais de direction. On a pu constater qu'au-delà d'une somme de 2 euros, les commerçants et les clients recourent de manière moins fréquente au service.

Le solde de 2 euros devra être pris en charge par un tiers, des partenaires privés ou la collectivité. On peut considérer que la prise en charge de la collectivité peut se justifier du fait des besoins sociaux que le service couvre (aide au maintien à domicile des personnes âgées, réduction des flux automobiles en centre-ville).

i) Le ramassage des courses

Le ramassage des courses est l'étape qui consiste pour les livreurs à récupérer chez les commerçants les marchandises à livrer localisées sur son circuit de livraison.

C'est une étape délicate où la marchandise est confiée à un intermédiaire pour assurer la livraison définitive à la clientèle. Il est important de fixer des règles concernant le packaging, les horaires de ramassage et de livraisons, entre le commerçant et le livreur, de manière à assurer une sécurisation de la marchandise livrée, la satisfaction de la clientèle et le bon fonctionnement du service.

Les commerçants doivent prendre l'engagement écrit de préparer les livraisons avant l'arrivée du livreur de manière à éviter une attente importante générant des surcoûts.

NB : Sur toutes les villes étudiées, nous n'avons pas observé de véritable dysfonctionnement (fausses commandes, produits endommagés, non respect de la chaîne du froid...).

j) Les bons de livraison (cf., exemple de bon en annexe 3)

Ils sont là pour assurer un suivi de la commande et de la livraison. Ils sont rédigés en trois exemplaires : un pour le client, un pour le commerçant et un pour le livreur.

Ils doivent indiquer précisément les coordonnées du client ainsi que le contenu de la marchandise livrée et le mode de paiement.

Ils permettent d'assurer un suivi de la marchandise afin de s'assurer du service rendu ainsi que une évaluation statistique du service et de l'activité du livreur.

NB : la tenue de ces bons est essentielle pour mener une politique commerciale active en direction de la clientèle (type mailing). La rédaction manuelle des bons peut paraître rébarbative pour le commerçant et pour le client, ce qui peut à terme entraver le bon développement du service.
La mise en place d'une " Carte Service " avec un numéro identifiant le client permettrait de rendre plus efficace la prise de commande. L'informatisation des coordonnées du client et du commerçant est une nécessité.

3.1.3. Le Montage du Projet

Il est assuré par un chargé de mission sur une durée de 6 mois à temps plein. Il comprend la rédaction d'un business plan, la recherche de financements, le montage d'une structure juridique de gestion, l'acquisition du matériel d'exploitation, l'adhésion des commerçants, le recrutement des salariés et le l'inauguration du service.

NB : il est préférable, pour les villes qui disposent déjà d'un manager de centre-ville, de ne pas lui déléguer cette mission sachant que son rôle est de coordonner cette intervention et non d'en assurer le montage opérationnel.

a) Business plan sur deux ans

Le développement du projet se fait en plusieurs étapes car les services de proximité sont un secteur d'activité émergent dont les besoins ne sont actuellement pas couverts par le marché.

- Dans un premier temps, l'innovation proposée est réalisée dans le cadre d'une expérimentation de 24 mois. En effet, le modèle économique du projet va se construire au fur et à mesure des premiers résultats obtenus. L'offre proposée va faire émerger une demande latente qui va se préciser dans le cadre de l'expérimentation. Il s'agit d'une économie de l'offre.

- Dans un second temps, le modèle économique du projet va se construire, le projet pourra se pérenniser selon les orientations de la demande et son caractère solvable.

Le business plan sur deux ans consiste à définir les ressources nécessaires à son fonctionnement à court terme.

Le budget d'investissement doit comprendre les achats nécessaires à la production du service :

- administration (PC, logiciels, chaises et table)
- exploitation (véhicules, tenues vestimentaires)

NB : Les véhicules peuvent faire l'objet d'une location ou d'un prêt dans le cadre d'une convention de partenariat (concessionnaire local, EDF...)

Le budget de fonctionnement comprend les charges courantes d'exploitation :

- administration (loyer boutique, fournitures téléphone)
- charges salariales (salaires et charges)
- exploitation (carburant, réparations, assurances)
- impôts et charges financières

b) Recherche de financements sur deux ans

La recherche de financements nécessite la constitution d'une plaquette de présentation qui met en avant l'impact du projet attendu en terme d'emplois, d'aide sociale ou de transport selon le partenariat envisagé.

Il est important d'y faire figurer les institutions (villes, chambres consulaires..) déjà impliquées afin de donner une crédibilité au projet.

Les principaux partenaires sont rappelés dans le tableau ci-après.

	Origine
Partenaires publics (hors collectivités locales)	FEDER (Fond Economique de Développement Régional) et FSE (Fond de Solidarité pour l'Emploi - Préfecture de Département (Cellule Europe, SGAR...))
	FISAC (Fond d'Intervention pour la Sauvegarde du Commerce et de l'Artisanat) - Délégation Régionale au Commerce et à l'Artisanat
	Emplois Aidés type insertion (Emplois Fillon) ou apprentissage - Délégation Départementale du Travail et de l'Emploi
	PREDIT (Programme de Recherche et d'Etude pour le Développement de l'Ingénierie des Transports) - ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) ou DRAST (Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques)
Partenaires privés	Fondation de grandes entreprises (EDF, Vivendi, Schneider, Macif, France Télécom)
	Fondation de France
	Sociétés locales de Transport en Commun
	Concessionnaires automobiles

c) Montage de la structure juridique

Le service devra être porté juridiquement par un outil de gestion existant ou à créer.

Les expériences actuelles sont portées exclusivement par des associations de commerçants ou des fédérations, soit existantes (Nanterre, La Ciotat) ou bien créées spécifiquement à cet effet (Paris 3^e, Aulnay-sous-Bois, Cognac, Versailles). Ce choix des associations de commerçants provient du fait que l'initiative du projet revient le plus souvent aux commerçants et qu'aucune autre structure n'est en mesure de porter directement le service.

L'association loi 1901 est aujourd'hui la formule qui nous semble la plus adaptée à porter ce service, pour sa simplicité, sa souplesse et la rapidité de sa création. Cependant, cette structure comporte des limites, notamment si les commerçants en sont les seuls adhérents. En effet, le caractère ambivalent du service, entre service public et service marchand, fait peser des doutes sur la vocation non lucrative du service. Aussi, la DTTE peut à ce titre refuser certaines catégories d'emploi aidé.

Par ailleurs, il ne nous semble pas souhaitable que les commerçants aient l'entière maîtrise du dispositif. Car, c'est le caractère partenarial du projet qui en fait toute la richesse de part la difficulté du public visé et des services rendus.

Les Offices de Commerces

C'est pourquoi, nous encourageons les solutions type Offices de Commerce, associations multipartenariales (type loi 1901), dans lesquelles on retrouve les représentants de chacune des structures représentatives du commerce (ville, chambres consulaires, associations de commerçants, office de tourisme...). Ces structures permettent de formaliser un partenariat et de partager la maîtrise d'ouvrage du projet. Elles permettent de garantir un respect de l'ensemble des objectifs, publics et privés, de ce service et de partager ses responsabilités juridiques et financières.

NB : il est à noter la création récente du statut particulier des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) qui permettent la participation des collectivités à des projets " d'entreprise sociale ".

d) Acquisition du matériel d'exploitation

L'exploitation du service demande l'utilisation de véhicules légers adaptés au transport de produits frais ou secs, d'un volume généralement assez faible.

La plupart des initiatives en cours utilisent des scooters équipés de caissons isothermes destinées aux livraisons de petits volumes dans un périmètre proche et des véhicules utilitaires destinés aux plus gros volumes.

Quid des véhicules électriques ?

Des scooters et des voitures, généralement prêtés par EDF, ont été testés localement (Paris, Nanterre, Amiens). Ils participent à la réduction de la pollution atmosphérique mais aussi des accidents - compte tenu de leur vitesse plus limitée - et des coûts de fonctionnement (3.658 euros d'économie annuelle en moyenne).

Par contre, leur autonomie assez faible peut poser des difficultés et l'installation d'une borne de rechargement doit être envisagée à l'intérieur du parking.

NB : A Metz, une convention avec Gaz de France permet d'utiliser des véhicules au gaz naturel.

e) Adhésions des commerçants

Une réunion publique d'information à destination des commerçants doit être organisée afin d'annoncer l'ouverture prochaine du service et en expliquer les modalités de fonctionnement.

Cette réunion peut s'appuyer sur la présentation des photos et reportages représentant le service dans d'autres villes ainsi que par un jeu de questions-réponses avec le public.

Il est nécessaire de prévoir un prospectus à délivrer aux participants à la fin de la soirée permettant notamment l'adhésion des commerçants à des tarifs préférentiels afin de recueillir un maximum de pré-inscriptions.

Un travail de terrain doit ensuite être entrepris pour recueillir l'adhésion des commerçants au service. Pour le premier contact avec les commerçants, le responsable du service devra idéalement être accompagné d'un élu du bureau de l'association des commerçants.

f) Le recrutement du personnel

Plusieurs types de postes doivent être pourvus afin de réaliser le service.

Poste de Porteur/Accompagnateur

Le poste de livreur a été dénommé " Porteur/Accompagnateur " de façon à se démarquer des services de livraisons privés qui n'assurent pas la même prestation. Sa mission consiste à assurer le ramassage des courses chez les commerçants et leur portage à leur destinataire. Ils peuvent en outre être chargés de l'accompagnement des personnes.

En fonction de la taille du périmètre, du nombre de commerçants et du volume prévisionnel de l'activité, un certain nombre de livreurs va être recruté. On considère que le nombre de courses moyen pouvant être réalisé par un porteur est situé entre 25 et 40 courses / jours en fonction de la densité des villes et de la taille du périmètre de livraisons.

Le profil des porteurs/accompagnateurs est celui de jeunes sans qualification (inférieure au Baccalauréat) originaires de la ville afin d'en connaître la géographie. Ils doivent être intéressés par le secteur du commerce et par la promotion de leur ville.

Leurs qualités personnelles les prédisposent aux métiers de l'accueil et du service. Ils sont souriants et serviables, à l'aise dans leur relation à la clientèle et notamment les personnes âgées. Ce métier nécessite du dynamisme, des qualités morales et une conscience professionnelle leur permettant de gagner la confiance de la direction et d'acquiescer une réelle autonomie. Ils doivent par ailleurs disposer des qualités physiques suffisantes pour assurer le transport des marchandises.

Poste de Chef Coursier

Le chef coursier (ou directeur du service) est une personne basée dans les locaux de l'association. Il est chargé de la réception téléphonique des commandes et de l'organisation des circuits de livraisons. En outre, il participe à la gestion du service au niveau de la comptabilité, à la gestion du personnel et à l'évaluation et du suivi de l'activité (statistiques). Il est très polyvalent puisqu'il réalise également des courses dans les heures de pointes.

Son profil est un bac ou bac+2 spécialisé dans la logistique, avec des connaissances en matière de comptabilité et d'informatique. Il doit faire preuve d'une certaine maturité et d'une expérience d'encadrement du personnel.

Poste de Directeur d'Office ou de Manager de Centre-Ville

Le directeur d'office vient en appui du chef coursier pour assurer l'encadrement du personnel et le bon fonctionnement du service. Il fixe les objectifs en terme de volume d'activité et s'assure de leur réalisation auprès du chef coursier. Il est chargé de la gestion et du développement du projet. Il constitue les dossiers de subventions nécessaires et supervise les actions de communication inhérentes au service. Il consacre en moyenne 1/3 de son temps au management du service de portage et accompagnement.

Par ailleurs, il assure l'administration et de la gestion de l'office de commerce dans laquelle il intègre les charges relatives au service. Il s'occupe le reste du temps d'assurer l'animation du comité de pilotage et d'informer les partenaires par des notes techniques des questions touchant au commerce et au centre-ville (urbanisme commercial, transport, ...).

Son profil est un bac+2 à bac+5 en fonction de l'expérience professionnelle. Il doit avoir travaillé dans le secteur du commerce et avoir assuré l'encadrement d'une équipe. Ses connaissances dans les politiques urbaines locales (en terme d'urbanisme, de transport, d'aide sociale, d'économie) et sa passion de la ville l'autorisent à occuper une fonction à mi-chemin entre le politique et le technique. Il doit faire preuve d'une grande maturité d'esprit lui permettant d'acquérir indépendance et neutralité dans son action.

g) L'inauguration du service

Une fois le personnel embauché et le matériel d'exploitation acheté, il convient d'informer la clientèle de l'ouverture du service et d'en expliquer son fonctionnement.

La mise en œuvre d'un plan de communication et d'un plan média est essentielle pour assurer le démarrage du service. C'est un facteur de réussite majeure pour faire connaître le service à la clientèle et déclencher une première utilisation.

Calendrier récapitulatif des différentes étapes du montage du projet

	Janv	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.
Réunion des représentants du commerce	■						
Approfondissement de la démarche	■	■					
Business plan		■	■				
Recherche de financements			■	■	■		
Montage de la structure juridique			■	■	■	■	
Adhésion des commerçants				■	■	■	■
Acquisition du matériel d'exploitation						■	■
Recrutement du personnel					■	■	■
Inauguration du service							■

3.2. La Gestion quotidienne des services

a) La gestion du personnel et la formation

La gestion du personnel demande une expérience et un temps important de la part du directeur du service ainsi que des membres de l'association.

Les expériences pilotes ont toutes montrées les difficultés, dans un cadre associatif, à *manager* un personnel non qualifié. En effet, l'absence d'un directeur fait peser l'entière responsabilité de la gestion du personnel aux bénévoles de l'association. Leur temps disponible, compte tenu de leur activité, ne leur permet pas d'assurer cette fonction et laisse le plus souvent les salariés livrés à eux-mêmes. On constate une baisse progressive de la motivation, un absentéisme croissant et une démobilisation totale des salariés qui demandent parfois à être licenciés.

De plus, les structures associatives n'ayant pas les moyens d'offrir de réelles perspectives de carrière (augmentations de salaires, changement de poste, mutation...), on assiste à un "turn over" très important dans ces structures.

Certaines équipes, coachées par un directeur à plein temps dans les locaux et bénéficiant de l'expérience et du savoir-faire nécessaire, montrent cependant une implication et une efficacité remarquable ; le cadre associatif pouvant même apporter des éléments de motivation supplémentaires (ex. Chambéry).

Aussi, l'expérience d'Amiens, où le service a été partiellement sous-traité après la première année à la société de transport (SEMTA) a montré chez les salariés un degré d'implication beaucoup plus important dans le cadre professionnel de cette entreprise. En effet, les méthodes de gestion du personnel et la formation apportée ont valorisé ces employés.

Cela confirme la nécessité d'apporter un encadrement très présent auprès des salariés ainsi qu'une formation adaptée, s'agissant notamment de nouveaux métiers.

b) Le développement commercial de l'activité

Une attention particulière doit être apportée au développement commercial de l'activité. Celui-ci passe par une communication et des démarches permanentes auprès du réseau des commerçants, d'une part, et de la clientèle, d'autre part.

Les commerçants

Il faut encourager leur adhésion en prenant le temps de leur expliquer en quoi le service peut apporter un "plus" à leur activité en terme d'amélioration de leur rendement et de gain de clientèle. Certains commerçants peuvent ne pas percevoir l'intérêt du service tout de suite.

On remarque dans chaque ville que parmi les dix plus forts utilisateurs, tous les secteurs d'activités sont représentés. Cela montre que pour chaque produit, un usage du service peut être fait en fonction de l'imagination et du dynamisme du commerçant.

La prescription du service par les commerçants est un des facteurs majeurs dans le décollage initial du volume de l'activité.

NB : Les commerçants les plus âgés peuvent être réticents dans un premier temps car le service demande une certaine remise en question de leurs méthodes de travail et une évolution des mentalités : les commerçants craignant parfois de voir la clientèle désertier le centre-ville grâce, notamment, aux possibilités de commandes à distance.

La clientèle

La clientèle la plus âgée, fidèle et dépendante de ce type de service, est l'usager le plus naturel. A l'origine des projets, elle est composée à plus de 70% de personnes du troisième âge.

Aussi, on constate un intérêt grandissant chez les salariés des entreprises et les cadres bi-actifs. Cette catégorie de personnes, qui n'est habituellement pas client du petit commerce, par manque de temps disponible pour les achats, peut être captée grâce à ce nouveau service.

NB : Une communication ciblée et permanente doit être engagée dans ce sens et maintenue tout au long de l'expérimentation afin de faire évoluer les modes de consommation.

Les budgets de communication doivent représenter une part d'au moins 15% dans le budget global. C'est un investissement essentiel qui assure le développement du volume de livraison ainsi que de la clientèle, sous toutes ses formes. Des ressources publicitaires peuvent à ce titre être obtenues et couvrir la majorité du financement de la communication.

c) La gestion administrative et financière

La gestion administrative et financière de la structure de gestion doit être dévolue à un membre salarié permanent de l'association. Le temps nécessaire à sa réalisation est considérable :

- démarches administratives,
- dossiers de subventions,
- notes techniques et rapport d'activité aux partenaires
- juridique : conseils d'administration et assemblées générales
- état des recettes et des dépenses
- paiements et facturation

Certaines démarches peuvent faire l'objet d'une sous-traitance. Cependant, la majorité de ces tâches ne peut être déléguée. Le temps de travail nécessaire doit être bien évalué.

Un suivi de la part des membres du bureau de l'association doit être assuré régulièrement.

d) Le suivi et l'évaluation du dispositif (comité de pilotage)

La mise en place d'une expérimentation collective implique une évaluation permanente. Les projets en cours ont, pour la plupart, négligé cet aspect essentiel du partenariat. En effet, l'engagement des acteurs dans le projet se fait dans le cadre d'objectifs précis concernant par exemple la réduction des flux automobiles en ville ou l'aide aux personnes âgées. Des outils d'évaluation doivent permettre d'informer les partenaires et de quantifier, voire "monétariser", quand cela est possible les gains enregistrés.

Un Comité de Pilotage régulièrement réunit (trimestriellement) étudie les résultats de l'activité et réoriente éventuellement l'activité en fonction.

En outre, ces outils fournissent des données essentielles à :

- la définition d'une stratégie commerciale efficace envers la clientèle (mailings, communication) ;
- l'amélioration du rendement de la structure (étude des meilleurs circuits de livraison, planning des salariés...).

3.3. La Pérennisation des services

De l'expérimentation à la pérennisation...

Les expériences qui ont toutes débutées grâce à des financements exceptionnels de l'Etat (emplois jeunes sur 5 ans, FISAC sur 3 ans) se trouvent confrontées au bout de deux à trois ans à la question du financement pérenne des charges.

On l'a vu, au cours des 24 mois d'expérimentation, la majorité des charges courantes d'exploitation est couverte par les subventions auxquelles se substituent progressivement les revenus de l'activité liés à la mise en place progressive d'une politique tarifaire.

En effet, la répartition des 6 à 7 euros du coût de la livraison entre les commerçants, les clients et la collectivité permet de couvrir les frais de fonctionnement, exception faite du salaire du directeur.

Au bout de deux à trois ans, les questions suivantes se posent :

- la prise en charge des frais de direction
- la légitimité de la collectivité à financer ce type de services dans la durée
- le renouvellement des investissements

NB : Les réponses des collectivités sont diverses et tiennent compte de considérations budgétaires et politiques au niveau local. Cependant, il convient de poser ces questions très en amont de manière à ne pas se trouver au bout de deux ans devant l'impossibilité de poursuivre une expérience dont le succès auprès des commerçants et des habitants serait avéré.

a) Un business plan sur trois ans supplémentaires

Les données de base de l'activité étant connues, une prévision d'activité pour le service peut être établie pour trois années supplémentaires. Celle-ci doit évaluer la progression des adhésions en fonction du nombre de commerçants potentiellement intéressés, l'augmentation du nombre de courses, les besoins correspondants notamment en terme d'investissements et de ressources humaines...

Une étude menée par IDEE Cœurs de Villes sur la ville de Paris 3° en 2002 a permis d'établir un modèle économique fondé sur les résultats des deux premières années d'exploitation ainsi que sur l'exemple d'activité de Nanterre, ville pilote.

Le business plan doit tenir compte de plusieurs variables :

- Le taux d'adhésion des commerçants. Un taux de non ré-adhésion est à prévoir (10% les deux premières années et ensuite 5%) grâce à une fidélisation progressive des commerçants au service.
- Le nombre de courses par commerce et par jour, dit " fréquence type ". La moyenne obtenue à Paris 3° sur les deux premières années d'exploitation est de 0,66. Selon les estimations, cette " fréquence type " connaît une croissance régulière au cours des années suivantes. Celle-ci atteindrait 1,15 en année N+4 pour l'exemple de Paris 3°.
- Le financement d'une campagne annuelle de communication. Elle permet d'assurer le développement du projet sur la durée. L'effort est important surtout les trois premières années.
- Le paiement de la course et les augmentations de tarifs.
- La rentabilité des livreurs tenant compte d'une gestion efficace du regroupement de courses. A l'expérience, on constate pour les villes denses, la possibilité pour chaque livreur de réaliser en moyenne 4 courses/heure et par porteur.
- L'évolution des charges de personnel. Elle doit tenir compte du temps de travail (35 heures, congés), de l'augmentation des courses nécessitant des embauches complémentaires ainsi que la mise à disposition progressive et partielle du directeur pour d'autres services ou le développement des nouvelles antennes de portage.
- L'arrêt des subventions, notamment les emplois jeunes ou les emplois aidés.
- Les amortissements et le renouvellement de certains investissements.

b) Une réflexion sur les stratégies possibles

Les développements annexes

Le service de portage à domicile fait naître de nouveaux réflexes de consommation pour la clientèle et de nouvelles méthodes de travail pour les commerçants. Ces évolutions majeures font émerger de nouveaux besoins.

Sachant que ce service ne peut être financé entièrement par les revenus de son activité, une stratégie consiste à développer une palette de services annexes et complémentaires lui permettant de se pérenniser, en partageant notamment les coûts du salaire de direction.

Ces services, qui trouvent une justification plus aisée pour la collectivité, peuvent être développés parallèlement. Il s'agit notamment :

- navettes de transport intra-urbaines
- garderies d'enfants, espace bébé, prêts de poussettes
- prêts de caddies, parapluies
- écrivain public
- borne Internet

La sous-traitance dans le secteur privé

Une autre option qui pourrait être utilisée consiste à décider d'abandonner l'expérimentation au profit d'une sous-traitance à une entreprise du secteur privé. Le marché naissant et l'organisation avec les commerçants étant bien en place, certaines municipalités peuvent considérer que la réalisation du service de portage ne relève plus de sa compétence.

Elles peuvent alors décider, à l'image des concessions de services publics, de confier la "production" du service à un tiers.

Il est impératif que le collectif des partenaires garde la maîtrise du projet afin de respecter les engagements initiaux en terme de transport, de commerce ou d'aide sociale. Car, la maîtrise totale du projet par un acteur privé pourrait avoir des effets contraires à ce qui est recherché, pour des raisons évidentes de rentabilité.

Conclusion

En conclusion, aucune expérience ne bénéficie à ce jour du professionnalisme et des moyens nécessaires pour assurer sa pérennisation. Des doutes peuvent donc légitimement être émis à ce sujet bien que certaines villes soient actuellement sur la voie d'un équilibre financier durable.

Cependant, la croissance actuelle du secteur des services de proximité, des livraisons et du e-commerce, ainsi que l'augmentation continue de la population âgée offrent des perspectives économiques très intéressantes.

Par ailleurs, d'un point de vue public, le service de portage à domicile offre des économies potentiellement non négligeables s'il permet, à terme, et comme nous le pensons :

- le maintien à domicile des personnes âgées ;
- la sauvegarde des emplois et des activités liées au petit commerce générateurs d'impôts sur le revenu et de taxe professionnelle ;
- l'amélioration du cadre de vie en centre-ville, la sécurité et la mise en valeur du patrimoine qui ont un impact notable sur les secteurs immobilier et touristique ;
- la réduction des temps de transport en centre-ville grâce à l'amélioration de la circulation par une meilleure organisation des livraisons sortantes et entrantes ;
- la réduction de la pollution atmosphérique liée aux gaz à effet de serre ;

Aussi, bien que ces gains ne soient pas aisément chiffrables à ce jour, on constate qu'il en est de même pour les offices de tourisme ou la politique de la ville qui sont aujourd'hui devenus des axes forts des politiques publiques et dont les apports ne sont plus remis en question.

On peut comprendre la frilosité des collectivités à vouloir s'investir dans ce type de services. Cependant, il est essentiel que les acteurs publics prennent part à l'émergence de ces nouvelles activités de manière à ne pas contrarier le développement équilibré de la ville.

Il est donc important qu'elles s'engagent dans ce processus sous la forme d'innovations et d'expérimentations dont les risques tant politiques que financiers sont finalement limités. Les Plans de Déplacements Urbains, les Opérations de Renouvellement Urbain ou le FISAC offrent un cadre adapté à la mise en œuvre concertée de ce type de services et des financements exceptionnels.

Plus qu'une étude, l'expérimentation permet de mieux appréhender le rôle et le fonctionnement des acteurs privés (commerçants, transporteurs, consommateurs,...) et de trouver des synergies avec les politiques publiques.

L'avenir de la ville et de nos centres historiques est en jeu. Il est essentiel que les collectivités prennent la mesure de cet enjeu et remettent en cause leurs pratiques habituelles pour trouver de nouvelles formes d'intervention adaptées au contexte économique et institutionnel ainsi qu'aux nouveaux modes de vie, de consommation et de déplacement.

ANNEXE 1
LISTE DES VILLES INTERROGÉES

Ville	Département	Population	Urbanisme
Aix-en-Provence	Bouches-du-Rhône	137067	Grande Ville
Ajaccio	Corse-du-Sud	54697	Ville Moyenne
Alençon	Orne	28935	Petite Ville
Alès	Gard	39346	Ville Moyenne
Amiens	Somme	139210	Grande Ville
Angers	Maine-et-Loire	156327	Grande Ville
Annecy	Haute-Savoie	50348	Ville Moyenne
Antibes	Alpes-Maritimes	73383	Ville Moyenne
Antony	Hauts-de-Seine	60420	Ville Moyenne
Argenteuil	Val-d'Oise	95416	Grande Ville
Arras	Pas-de-Calais	40590	Ville Moyenne
Asnières-sur-Seine	Hauts-de-Seine	76314	Ville Moyenne
Aulnay-sous-Bois	Seine-Saint-Denis	80315	Ville Moyenne
Aurillac	Cantal	30551	Ville Moyenne
Avesnes	Nord		Ville rurale
Avignon	Vaucluse	88312	Grande Ville
Bar-le-Duc	Meuse	16944	Petite Ville
Bayonne	Pyrénées Atlantiques	40078	Ville Moyenne
Beauvais	Oise	57355	Ville Moyenne
Belfort	Territoire de Belfort	52521	Ville Moyenne
Bergerac	Dordogne	26053	Petite Ville
Besançon	Doubs	122308	Grande Ville
Béziers	Hérault	71428	Ville Moyenne
Bordeaux	Gironde	218948	Métropole
Boulogne sur Mer	Pas-de-Calais	44859	Ville Moyenne
Boulogne-Billancourt	Hauts-de-Seine	107042	Grande Ville
Bourges	Cher	76075	Ville Moyenne
Brest	Finistère	156217	Grande Ville
Caen	Calvados	117157	Grande Ville
Calais	Pas-de-Calais	78170	Ville Moyenne
Cambrai	Nord	33738	Ville Moyenne
Cannes	Alpes-Maritimes	68214	Ville Moyenne
Carcassonne	Aude	43950	Ville Moyenne
Cassis	Bouches-du-Rhône	8001	Ville rurale
Cergy	Val-d'Oise	55162	Ville Moyenne
Chambéry	Savoie	57592	Ville Moyenne
Champigny-sur-Marne	Val-de-Marne	74658	Ville Moyenne
Charleville-Mézières	Ardennes	58092	Ville Moyenne
Chartres	Eure et Loire	40361	Ville Moyenne
Châteauroux	Indre	49632	Ville Moyenne
Cholet	Maine-et-Loire	56320	Ville Moyenne
Clermont-Ferrand	Puy-de-Dôme	141004	Grande Ville
Cognac	Charente	19534	Petite Ville
Colmar	Haut-Rhin	67163	Ville Moyenne
Colombes	Hauts-de-Seine	77184	Ville Moyenne
Corbeil-Essonnes	Essonne	39378	Ville Moyenne
Courbevoie	Hauts-de-Seine	70105	Ville Moyenne

Créteil	Val-de-Marne	82630	Ville Moyenne
Digne-les-Bains	Alpes de Hte		Ville rurale
Dijon	Côte-d'Or	153813	Grande Ville
District de Mouthoulmet	Aude	16064	Petite Ville
Drancy	Seine-Saint-Denis	62624	Ville Moyenne
Dunkerque	Nord	72333	Ville Moyenne
Epinal	Vosges	35794	Ville Moyenne
Evreux	Eure	54076	Ville Moyenne
Evry	Essonne	49437	Ville Moyenne
Foix	Ariège	9109	Ville rurale
Fort-de-France	Martinique	94778	Grande Ville
Fougères	Ille-et-Vilaine	21779	Petite Ville
Garges-les-Gonesses	Val-d'Oise	40058	Ville Moyenne
Grenoble	Isère	156203	Grande Ville
Havre (Le)	Seine-Maritime	193259	Grande Ville
Hyères	Var	53258	Ville Moyenne
Issoire	Puy-de-Dôme	13773	Petite Ville
La Roche-sur-Yon	Vendée	52947	Ville Moyenne
Laval	Mayenne	54379	Ville Moyenne
Le Puy en Velay	Haute-Loire	20490	Petite Ville
Lens	Pas-de-Calais	36206	Ville Moyenne
Levallois-Perret	Hauts-de-Seine	54994	Ville Moyenne
Libourne	Gironde	21761	Petite Ville
Lille	Nord	191164	Métropole
Limoges	Haute-Vienne	137502	Grande Ville
Lorient	Morbihan	61844	Ville Moyenne
Lyon	Rhône	453187	Métropole
Mans (Le)	Sarthe	150605	Grande Ville
Mantes-la-Jolie	Yvelines	43672	Ville Moyenne
Marne-la-Vallée	Seine-et-Marne	246610	Métropole
Marseille	Bouches-du-Rhône	807071	Métropole
Maubeuge	Nord	33546	Ville Moyenne
Meaux	Seine-et-Marne	49421	Ville Moyenne
Melun	Seine-et-Marne	35695	Ville Moyenne
Mérignac	Gironde	63300	Ville Moyenne
Metz	Moselle	127498	Grande Ville
Mont-de-Marsan	Landes	29489	Petite Ville
Montauban	Tarn-et-Garonne	54421	Ville Moyenne
Montpellier	Hérault	229055	Grande Ville
Montreuil-sous-Bois	Seine-Saint-Denis	91146	Grande Ville
Morlaix	Finistère	15990	Petite Ville
Moulin	Allier	21892	Petite Ville
Mulhouse	Haut-Rhin	112002	Grande Ville
Nancy	Meurthe-et-Moselle	105830	Grande Ville
Nanterre	Hauts-de-Seine	86219	Ville Moyenne
Nantes	Loire-Atlantique	277728	Métropole
Narbonne	Aude	46510	Ville Moyenne
Neuilly-sur-Seine	Hauts-de-Seine	60364	Ville Moyenne
Nice	Alpes-Maritimes	345892	Métropole
Nîmes	Gard	137740	Grande Ville
Niort	Deux-Sèvres	59346	Ville Moyenne

Orléans	Loiret	116559	Grande Ville
Orthez	Pyrénées-Atlantiques	10121	Petite Ville
Paris [75]	Paris [75]	2125246	Métropole
Pau	Pyrénées-Atlantiques	80610	Ville Moyenne
Périgueux	Dordogne	30193	Ville Moyenne
Perpignan	Pyrénées-Orientales	107241	Grande Ville
Pessac	Gironde	56851	Ville Moyenne
Poissy	Yvelines	35841	Ville Moyenne
Poitiers	Vienne	87012	Grande Ville
Quimper	Finistère	67127	Ville Moyenne
Reims	Marne	191325	Grande Ville
Rennes	Ille-et-Vilaine	212494	Grande Ville
Rochelle (La)	Charente-Maritime	80055	Ville Moyenne
Roubaix	Nord	98039	Grande Ville
Rouen	Seine-Maritime	108758	Grande Ville
Rouffiac d'Aude	Aude	340	Ville rurale
Rueil-Malmaison	Hauts-de-Seine	74671	Ville Moyenne
Saint-Denis [Réunion]	Réunion	132573	Grande Ville
Saint-Denis [Seine-	Seine-Saint-Denis	86871	Grande Ville
Saint-Étienne	Loire	183522	Grande Ville
Saint-Malo	Ille-et-Vilaine	52737	Ville Moyenne
Saint-Maur-des-Fossés	Val-de-Marne	73383	Ville Moyenne
Saint-Nazaire	Loire-Atlantique	68616	Ville Moyenne
Saint-Paul	Réunion	88980	Grande Ville
Saint-Pierre	Réunion	69849	Ville Moyenne
Saint-Quentin	Aisne	61092	Ville Moyenne
Saint-Quentin Yvelines	Yvelines	142740	Grande Ville
Saintes	Charente-Maritime	25595	Petite Ville
Sarcelles	Val-d'Oise	58241	Ville Moyenne
Saumur	Maine-et-Loire	29857	Petite Ville
Sens	Yonne	26904	Petite Ville
Sète	Hérault	39542	Ville Moyenne
Seyne-sur-Mer (La)	Var	60968	Ville Moyenne
Soisson	Aisne	29453	Petite Ville
Strasbourg	Bas-Rhin	267051	Métropole
Toulon	Var	166442	Grande Ville
Toulouse	Haute-Garonne	398423	Métropole
Tourcoing	Nord	94204	Grande Ville
Tours	Indre-et-Loire	137046	Grande Ville
Troyes	Aube	62612	Ville Moyenne
Valence	Drôme	66568	Ville Moyenne
Valenciennes	Nord	41278	Ville Moyenne
Vallée de Sainte Maire	Haut-Rhin		Ville rurale
Vannes	Morbihan	54773	Ville Moyenne
Vénissieux	Rhône	56487	Ville Moyenne
Versailles	Yvelines	88476	Grande Ville
Vichy	Allier	26528	Petite Ville
Villefranche-sur-Saône	Rhône	56487	Ville Moyenne
Villeneuve-d'Ascq	Nord	65706	Ville Moyenne
Villeurbanne	Rhône	127299	Grande Ville
Vitry-sur-Seine	Val-de-Marne	79322	Ville Moyenne

ANNEXE 2

Grille d'analyse d'informations à recueillir auprès des villes sélectionnées par la DRAST

1. Caractéristiques des villes

- Situation géographique et touristique de la ville et caractéristiques générales ;
- Nombre d'habitants de la ville et, le cas échéant, de la communauté de communes ou d'agglomérations ;
- Budget la ville ;
- Type de population par tranche d'âge et niveaux de revenus ;
- Nombre de commerces et caractéristiques ;
- Nombre de commerces en centre-ville et caractéristiques ;
- Attractivité commerciale des villes voisines et des supermarchés en périphérie ;
- Types de transports en commun.

2. Services en cours d'expérimentation et structures porteuses

- Descriptif des activités et des services proposés au sein de chaque ville ;
- Historique et initiateurs des projets ;
- Analyse juridique des structures porteuses de ces services (analyse des statuts), types d'adhérents de ces structures (personnes morales et physiques) et modalités de fonctionnement de ces structures (composition des organes, modalités de prises de décisions, etc.) ;
- Types de partenariat des services ;
- Implication des différentes collectivités territoriales.

3. Description des activités de chaque service

- Nombre d'utilisateurs (particuliers, commerçants) ;
- Type de clientèle et profil ;
- Horaires d'ouverture des services ;
- Nombre de services rendus par jour et par mois, selon les tranches horaires ;
- Prix des prestations ;
- Matériel utilisé pour les services ;
- Répartition des salariés entre les différents services.

4. Budget des projets

- Analyse succincte du budget des projets ;
- Répartition du financement du projet entre les subventions et les recettes de l'activité ;
- Analyse des recettes provenant des activités (prix de vente des services, coût des adhésions, etc.) ;
- Type de conventions conclues et durée des subventions ;
- Imputations budgétaires décidées par les collectivités territoriales ;
- Modalités d'imposition des projets (TVA) ;
- Estimation du coût réel des services.

5. Salariés des projets

- Nombre de personnes et âges ;
- Profils des postes ;
- Formations et expériences professionnelles des salariés ;
- Types de contrats et de rémunérations (incluant les montants des salaires) ;
- Appréciation de l'activité des salariés par ces derniers et leurs responsables.

6. Commerçants adhérents et utilisateurs des services *(informations recueillies auprès des responsables des structures et par une visite personnalisée chez 10 commerçants adhérents)*

- Types de commerces adhérents ;
- Localisation des adhérents ;
- Prix de l'adhésion ;
- " Top 10 " des commerçants les plus utilisateurs ;
- Intérêts pour les commerçants d'adhérer ;
- Montant maximum pouvant être payé par les commerçants pour le service.

7. Intérêts des partenaires et des porteurs des projets *(informations recueillies par la rencontre des collectivités partenaires, des porteurs de projets et des autres partenaires importants)*

- Motivations du partenariat et du soutien ;
- Types d'utilisateurs ciblés ;
- Bénéfice recueilli pour les partenaires et les porteurs ;
- Volonté de pérenniser le service ;
- Appréciation du service et objectif à atteindre.

8. Appréciation de la réussite des services

- Taux de satisfaction de chacun des intéressés (commerçants, particuliers utilisateurs, partenaires, salariés) ;
- Atouts rencontrés ;
- Difficultés rencontrées ;
- Objectifs à atteindre.

ANNEXE 3

Exemple de bon de livraison

	RÉSEAU CŒURS DE VILLES Place Angel Sidélio 17100 SAINTES	Adhérent N° :
	Tél : 05 46 92 87 46	N° du Bon : 17 - 07351
Date de prise d'ordre :		
Heure de prise d'ordre :		
Nombre de colis à envoyer :		
DESTINATAIRE :		
PORTAGE : 1 EURO PAYÉ : <input type="checkbox"/> À RÉGLER : <input type="checkbox"/>		
NOM : PRÉNOM :		
SOCIÉTÉ :		
ADRESSE :		
VILLE : TÉL :		
BÂTIMENT : DIGICODE : N° DE PORTE OU POSTE :		
MONTANT À ENCAISSER : <input type="text"/>		
Mode de paiement :		
Chèque <input type="checkbox"/> (à l'ordre du commerçant)		
Espèce <input type="checkbox"/> entre 11,43 et 15,24 € (entre 75 et 100 F)		
Pas de règlement <input type="checkbox"/>		
Votre client a-t-il d'autres courses à faire chez un adhérent au Portage à Domicile ?		
OUI <input type="checkbox"/> où : NON <input type="checkbox"/>		
CLIENT : Heure de réception : Nombre de colis : Signature :	COMMERÇANT Signature et tampon :	PORTEUR Signature :
Commentaires du client :		

Filaos éditions : 05 45 83 14 77