

SYSTEMES DE PORTAGE D'ACHATS EN CENTRE-VILLE : ETUDE DE TERRAIN

Isabelle BARDIN * et Emmanuelle MOESCH**

Résumé. - Les flux d'achats de particuliers, dont plus de la moitié sont effectués en voiture, peuvent représenter jusqu'à 50 % des mouvements de marchandises en ville. La logistique individuelle est donc loin d'être une problématique résiduelle, mais elle reste aujourd'hui peu étudiée. Pourtant, pour répondre à la volonté de redynamisation du commerce de proximité, couplée à des exigences croissantes en termes de qualité de vie, de nouveaux services de transport de biens à destination des particuliers tentent de se développer depuis 2009. Ils ne sont pas sans évoquer les expériences déjà menées de portage d'achats à domicile (PAD), défini en 2003 par le PREDIT comme un « service assurant des livraisons de proximité dans un délai raisonnable et pour un prix modique », qui, pour la plupart, n'ont pas perduré. Le présent article synthétise les données issues de la toute première phase d'un projet, nommé PAC, axé sur le Portage d'Achats en Centre-ville et financé dans le cadre du PREDIT. Cette étape, menée par le Cluster Paca Logistique, était centrée sur l'étude de l'existant en termes de portage d'achats : recherche documentaire et entretiens de terrains. La discussion des attributs des différentes expériences recensées a permis de distinguer le portage d'achats des autres services apparentés et d'établir une première définition du concept. Une analyse transversale des systèmes de portage d'achats a ensuite montré que si deux générations de services peuvent être distinguées, sur la base de leurs objectifs et de leur organisation, aucun standard ne s'impose et convainc pleinement. Cette étude a cependant permis d'identifier les variables clés d'un modèle viable économiquement, à tester dans la suite du projet.

* Chercheur, Aix Marseille Université / CRET-LOG, déléguée générale, Cluster Paca Logistique, 2 rue Henri Barbusse, 13001 Marseille, i.bardin@cluster-paca-logistique.com.

** Chargée de mission logistique urbaine, Cluster Paca Logistique, 2 rue Henri Barbusse, 13001 Marseille, e.moesch@cluster-paca-logistique.com.

Mots-clés : Logistique urbaine ; Portage d'achats ; Livraison ; Centre-ville ; Commerce ; Transport ; Pollution urbaine ; Services.

1. Introduction

1.1 Contexte de la recherche

Les évolutions en cours en matière de démographie (vieillesse de la population, diminution de la taille des foyers), d'urbanisme (limitation de l'étalement urbain, reconstruction de la ville sur la ville, semi piétonnisation des centres historiques, redynamisation du petit commerce...), et concernant les attentes des consommateurs et habitants (continuer à disposer d'un vaste choix à un coût toujours attractif, mais avec de plus en plus de proximité et de services, tout en préservant leur qualité de vie) remettent les agglomérations, et notamment leur cœur, au centre de toutes les attentions et attentes. Ces évolutions ont un effet direct sur la logistique urbaine, qui concerne l'acheminement des marchandises dans le cœur des agglomérations, leur traitement sur ces territoires, leur livraison au destinataire final ainsi que la gestion des flux retours. Réorienter l'espace public urbain vers à la fois plus d'accessibilité, d'attractivité et de durabilité en termes de flux de véhicules implique la mise en place de schémas logistiques nouveaux, certes en amont de l'acte de consommation, lors des mouvements de marchandises orchestrés par les professionnels, mais aussi en aval.

Le terme de logistique urbaine évoque généralement l'approvisionnement, par l'extérieur et par des professionnels du transport, des commerces et entreprises. Cependant les flux d'achats des particuliers, peu optimisés par rapport à ceux effectués par les opérateurs du transport et de la messagerie, peuvent représenter plus de 50 % des mouvements de marchandises en ville (ADEME 2010). D'ailleurs, 55 % des émissions de CO₂ liées au transport sont générées par les véhicules particuliers contre « seulement » 28 % par les poids-lourds (SAVY, 2001). Un effet de levier important est donc à attendre d'une action sur les déplacements d'achats, dont 55 à 60 % sont effectués en voiture contre seulement 5 à 10 % en transport en commun ; cette répartition variant bien sûr selon le type de commerce fréquenté. Ainsi les achats en hypermarché se font à plus de 80 % en voiture et, de ce fait, 15 € d'achats alimentaires dans ce format emblématique du périurbain impliquent en moyenne une consommation d'énergie double à celle engendrée par un achat réalisé dans un supermarché de quartier. Loin d'être résiduels, les déplacements individuels pour achat représentent donc une problématique importante ; mais situés au carrefour de la thématique « marchandises en ville » et de la thématique « déplacement de personnes », ils sont moins étudiés.

Le maintien du dynamisme commercial des centres villes dans le cadre des opérations de semi-piétonnisation qui se multiplient, le rééquilibrage modal souhaité en faveur des transports

en commun et des modes doux (deux roues, marche à pied), renforcent la nécessité de prendre en compte et travailler à l'optimisation des flux de marchandises gérés par les particuliers. Il s'agit notamment de penser et organiser de nouveaux services de livraison à la clientèle. Ceci afin d'accompagner et conforter les dynamiques urbaines actuelles, en facilitant l'accès aux produits du commerce de proximité, et aider à l'intégration sociale des personnes à mobilité réduite (PMR) et personnes âgées, qui sont de plus en plus nombreuses à vivre en milieu urbain et souhaiter y conserver leur autonomie. Ce domaine est aussi un vrai gisement de création d'emplois et de valeur.

Parmi les services de livraison à domicile ou à proximité, le portage d'achats, dont certaines expérimentations ont été mises en place dès les années 90, connaît actuellement un regain d'intérêt. Il est ainsi proposé aux clients de commerces de centre-ville de laisser leurs achats sur place, pour une livraison ultérieure à leur domicile ou sur leur lieu de travail par exemple.

1.2 Le Projet PAC

Cet article présente les résultats de la première étape du Projet PAC (Portage d'Achats en Centre-ville). Inscrit dans le thème 2.4, « Plate-formisation » de la logistique, de l'Appel à propositions de recherche du GO N°4 du PREDIT, le projet PAC vise à déterminer les modalités d'une mise en œuvre viable d'un système de portage d'achats. Il est mené par une équipe de recherche pluridisciplinaire : l'Ecole des Mines de Saint Etienne (porteur du projet), le CRET-LOG, le Cluster Paca Logistique, ainsi que les entreprises MGI et Duplipark. Le projet comporte deux étapes, subdivisées en plusieurs tâches :

- Etape 1 : Mettre à jour et approfondir l'étude des expérimentations menées, étudier les usages possibles et les attentes d'un service de portage d'achats
- Etape 2 : Proposer des modèles d'organisations logistiques et informationnelles pour un système viable

Des apports scientifiques variés sont attendus, en premier lieu sur un maillon fondamental mais peu exploré de la logistique urbaine : la logistique du consommateur. Ce projet permettra également d'améliorer la connaissance des conditions de mise en œuvre d'outils collaboratifs en logistique urbaine, dans un contexte multi-acteurs et verra aussi le développement d'outils ad hoc destinés à l'optimisation des différentes composantes des processus. Sur un plan plus opérationnel, le projet PAC formalisera les enseignements des expérimentations déjà menées, favorisant l'élaboration d'un modèle viable de portage d'achat.

Ce service, visant à rendre plus attractif l'usage des transports en commun et des modes actifs et doux pour les déplacements d'achats, s'inscrit dans les objectifs du Grenelle de l'environnement. Il présente également un important potentiel sur le plan économique (redynamisation du commerce, création d'emplois) et social (assistance aux foyers monoparentaux et aux personnes à mobilité réduite, renforcement du lien social). Le projet PAC s'inscrit donc dans une vision plus holistique de la logistique urbaine : une chaîne logistique efficiente et compétitive qui réinstalle l'humain dans un contexte de croissance verte.

2. Portage d'achat : un concept à préciser

2.1 Une littérature réduite ne permettant pas une définition scientifique du concept

Une étude documentaire révèle vite le faible nombre de sources permettant une analyse des services de portage. S'il existe des communications dans la presse, les études académiques dédiées au portage d'achat sont quasiment inexistantes. L'Etude sur le Portage à Domicile et les nouveaux Services, (DRAST/IDEE Cœurs de Villes, 2003) est le document de référence. Réalisée par la Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques - DRAST - (Ministère de l'Équipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer), elle est basée sur une enquête nationale menée auprès de 200 villes françaises. Si la description des projets y est très détaillée, elle ne comporte pas d'analyse globale ou d'évaluation scientifique. Par ailleurs la durée des expériences étudiées au moment de la publication de cette étude ne lui permet pas d'avoir un recul important.

Le service y est identifié comme Portage à Domicile (PAD), mis en œuvre par des structures créées par des commerçants. La fonction première de ce service est de fournir une valeur ajoutée aux commerces de proximité, en leur permettant de toucher une clientèle autour de leur zone de chalandise proche. Selon la fiche PREDIT qui lui est dédiée, le portage à domicile (PAD) est un « service assurant des livraisons de proximité dans un délai raisonnable et pour un prix modique ». Cependant, l'existence de services similaires (livraisons organisées par de grandes chaînes de distributions) et l'évolution des services de portage d'achats vers des possibilités de livraison dans des lieux autres que le domicile conduisent à chercher une caractérisation plus précise du service de portage d'achats.

2.2 Expériences s'apparentant au portage d'achats

2.2.1 Choix d'un recensement inclusif

Première étape dans cette caractérisation, un repérage d'expériences proches du portage d'achats permet de constituer le paysage des services de livraison. Il s'agit de spécifier ses éléments distinctifs afin de pouvoir lui attribuer une définition précise et exclusive. Dans un

premier temps, le choix a été fait de recenser une grande variété de structures et d'expériences et répertorier diverses solutions de transport de marchandises de proximité.

2.2.2 Typologie des expériences

Des solutions innovantes de transport de marchandises de proximité : les solutions de livraisons recensées ne seront pas détaillées ici, mais trouveront leur pertinence dans la suite du projet. Soulignons cependant la multiplication en France des sociétés de livraison utilisant des triporteurs à assistance électrique, notamment The Green Link et La Petite Reine (qui fait désormais partie du groupe Star's Service), positionnés en premier lieu sur le marché du BtoB, qui se dirigent maintenant vers la livraison à domicile. Il existe également de nombreuses structures locales de coursiers à vélo, comme Tand'M, à Aix-en-Provence. A Marseille, la structure Proxi-Pousse se démarque à la fois par sa structure (coopérative de consommateurs) et par la diversité des services proposés (transport à la demande, balade, transport de marchandises). En se tournant vers les Etats-Unis, avec les concepts Deliv' et Get it Now, on trouvera des innovations dans l'organisation des services de livraisons ultra-rapide, grâce à des nouvelles interfaces Smartphones et des systèmes de « bourses aux livraisons », où le livreur-habitant le plus proche se charge du transport contre une rémunération.

Les services de portage aux personnes à mobilité réduite : il s'agit de services destinés exclusivement aux PMR qui, dans la majorité des cas, ciblent les seniors. Ils sont souvent proposés par des municipalités, et prennent alors la forme d'un « abonnement » à souscrire par ou pour la personne destinataire. Le format le plus courant correspond au portage de repas, tous les jours et non à la demande. Il existe aussi plusieurs systèmes de portage de livres associés à des bibliothèques, telle la Médiathèque Condorcet à Libourne, qui vise à apporter de manière hebdomadaire une sélection d'ouvrages à l'abonné. On soulignera les « bouquets de services » mis en place par certaines municipalités qui visent à une assistance complète et adaptée des PMR, proposant par exemple une assistance dans les déplacements d'achats. Si ces services ne correspondent pas au schéma visé dans le projet PAC, certaines municipalités proposent dans le cadre des services aux PMR un service de portage d'achats proprement dit, telle la commune de Cornellá de Llobregat en Catalogne. On notera que cet ayuntamiento (mairie) s'est associé à une structure préexistante de livraison d'achats pour mettre en place ce service. Les interfaces producteur-consommateur : ces structures visent à éviter les intermédiaires en mettant en place des circuits courts reliant producteurs (généralement dans le domaine de l'agriculture) et consommateurs. Si l'on retrouve ici un concept de proximité, il n'y a pas nécessairement de mutualisation des flux logistiques. Dans le cas du site Fermagora, l'interface consiste à lister les producteurs de la région, le consommateur devant se déplacer pour effectuer ses achats à chaque point de production. A l'inverse, La Tournée Paysanne permet au consommateur de passer commande sur internet, et chaque producteur se déplace pour livrer ses produits. Les

Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP) proposent une autre organisation puisqu'elle associe un groupe de consommateurs (appelés consom'acteurs) à un producteur local : celui-ci propose des paniers, dont la composition dépend de la saison, qui sont mis à disposition de manière hebdomadaire à un point de distribution.

Le portage d'achats - Services de livraison des grandes chaînes : aujourd'hui, les différentes chaînes de supermarchés (Carrefour, Casino, Intermarché, Monoprix, ...) proposent quasiment toutes des services de livraison, avec quelques variantes. Les courses sur internet suivent la logistique du e-commerce, avec une livraison à domicile ou, dans le cas du « drive », dans un espace logistique. Le service de livraison est également proposé après avoir réalisé ses courses en boutique. Bien que cette dernière option puisse s'apparenter à du portage à domicile, elle ne correspond pas au système étudié car elle ne concerne qu'une enseigne.

2.3 Définition du concept de portage d'achats

La discussion des caractéristiques des différentes expériences recensées, ainsi que les premiers résultats de l'étude de l'existant, ont permis au CRET-LOG (Odile Chanut et Claire Capo) et au Cluster Paca Logistique, de déterminer plusieurs éléments propres au portage d'achats :

- proximité : notion multidimensionnelle, ce terme ne peut être retenu tel quel car il associe trop de dimensions pour établir une définition exclusive ; on lui a donc préféré « l'achat de personne à personne »
- mutualisation : de nombreux commerces proposent des livraisons en propre, le portage d'achats concerne plusieurs commerçants mutualisant ce service
- territoire : la mutualisation est organisée selon une logique territoriale, entre commerçants d'une même zone, de taille variable

Ces critères ont permis d'établir une définition du portage d'achats tel que retenu dans le projet PAC, sachant que cette définition pourra être affinée au fur et à mesure de l'avancée du projet. « *Le portage d'achats est un service de livraison à un point x (point relais, domicile, bureau, hôtel...), dans une logique territoriale, consécutif à un achat de personne à personne (commerçant-client), organisée par une structure mutualisée, coordonnant de multiples acteurs d'un périmètre délimité. Le périmètre d'achat peut être différent du périmètre de livraison.* »

3. Etude de cas : analyse des structures existantes de portage d'achats

3.1 Méthodologie

3.1.1 Construction d'une grille d'analyse

Une grille d'analyse (Annexe 1) a été créée afin d'étudier et comparer les expérimentations jugées les plus instructives. Il s'agissait, à partir d'une analyse approfondie, aussi exhaustive que possible, de proposer une lecture parallèle des expériences afin de repérer leurs divergences et leurs similarités. Elaborée conjointement par le CRET-LOG et le Cluster Paca Logistique, elle a été confrontée à la réalité opérationnelle des projets et retravaillée. Il s'est ainsi avéré que les informations sur les attentes des parties prenantes étaient difficiles à obtenir, car n'ayant pas fait l'objet d'études par les porteurs de projets. A contrario, le mode de répartition des coûts entre les acteurs impliqués s'est révélé plus complexe qu'envisagé. Cette grille comporte trois parties. Tout d'abord, le contexte du projet est étudié à travers son terrain d'implantation (paysage urbain, démographie, contexte politique, structure de commerce), les habitudes d'achats ayant cours sur ce territoire, et les attentes latentes ou exprimées pour un tel service. Ensuite, la rubrique dédiée à la construction du projet prend en compte les acteurs impliqués, l'offre proposée (type et étendue du service) et l'organisation financière. Enfin, l'organisation mise en œuvre pour concrétiser ce service est analysée : moyens matériels et humains, gestion des flux logistiques, informationnels et financiers. Une attention particulière est portée à l'évolution de ces éléments dans le temps.

3.1.2 Les cas étudiés

Certains services existants au début des années 2000 ont été étudiés à travers l'étude de la DRAST, précitée, sur le portage d'achats à domicile. L'analyse de ces services n'a pas pu être aussi exhaustive que celle menée sur les expériences en cours. Cependant elle a délivré d'autres informations précieuses, notamment en termes de volumes de flux atteints et de contexte démographique. Un entretien complémentaire a été mené avec Versailles Portage, inclus dans l'étude de 2003 et encore en fonction aujourd'hui, pour mesurer l'évolution du service proposé. Pour les systèmes mis en place plus récemment, les sites internet des différents services permettent une première approche, mais des entretiens ont été nécessaires pour approfondir leur fonctionnement interne.

Entretiens	Etude documentaire
<ul style="list-style-type: none"> - Versailles Portage : Radja Lambrisset, directeur - Free'dom, Lyon : Valérie Payet, chargée de mission déplacements et développement durable à Tendance Presqu'Ile - La Tournée, Belleville : Bernard Liscia, Soliel, secrétaire adjoint de l'ALUD - Service de portage d'achats - Triporteurs Rennais : Elodie Le Provost, chargée de mission et d'animation à Bretagne Supply Chain - Vélocyto, Marseille : Jacques Bernard, Proxi-Pousse 	<ul style="list-style-type: none"> - Shopping Aulnay Services, Aulnay-sous-Bois - Port à Porte, La Ciotat - Boutique de services, Bordeaux - PAD Nanterre - PAD Cognac

3.2 Une diversité illustrée par trois projets

L'étude de cas a permis de mettre en relief l'absence d'un modèle normalisé de service de portage d'achats. Chaque expérience affiche des objectifs, une structure organisationnelle et financière, et des modalités de service différents. Les trois exemples suivants permettent d'illustrer cette diversité : les descriptifs d'autres services sont disponibles en annexe (Annexe 1).

3.2.1 Versailles Portage

Le projet : cette structure est la doyenne du portage d'achats en France. Créée en 1999 sous l'impulsion de Pierre Creuzet, qui avait également fondé Nanterre PAD quelques années plus tôt, il s'agit d'une structure initiée par l'Union Versaillaise du Commerce de l'Industrie et de l'Artisanat, et qui reste sous son contrôle direct, via un Conseil d'Administration composé de commerçants. Son principal objectif est d'apporter aux commerces locaux une valeur ajoutée, même si les objectifs d'assistance aux personnes à mobilité réduite et les objectifs d'insertion sont également mis en avant. Du mardi au samedi, Versailles Portage propose la livraison, à domicile ou au bureau, d'achats effectués auprès des commerces adhérents, ainsi qu'un service de transport et d'accompagnement à la demande pour les personnes à mobilité réduite. Sa clientèle dominante (environ 80 %) est constituée de personnes âgées, principalement des femmes. La collecte des biens s'effectue sur le territoire versaillais, la livraison couvre toute la zone de la communauté de communes du Grand Parc.

Versailles Portage est une structure dédiée à but non lucratif, créée pour ce service et n'exerçant pas d'autres activités. Gratuit pour le consommateur, le service est facturé aux commerces à travers un abonnement annuel (300 euros la première année puis forfait correspondant aux nombres de livraisons effectuées l'année précédente). Actuellement, 70 commerces sont adhérents sur les 1 600 que compte Versailles. Ces cotisations apportent environ un tiers du financement de la structure, ne lui permettant pas de s'autofinancer. Versailles

Portage bénéficie donc de financements de partenaires extérieurs, sous la forme de sponsoring (achat d'un véhicule) ou d'aides publiques.

Organisation : La structure a pour particularité d'être une association d'insertion, régie par la loi 1901. Ses 6 livreurs ont tous des contrats d'insertion, ce qui permet d'obtenir une aide importante de l'Etat (un tiers des ressources) et allège le coût des ressources humaines. Cette spécificité engendre une forte rotation des salariés, et implique un travail d'encadrement important de la part des 2 salariés à temps plein qui, en outre, réceptionnent les appels, organisent les livraisons et gèrent l'ensemble de la structure.

Versailles Portage occupe des locaux de 30m² mis à disposition par la mairie, avec un espace de stationnement pour les 2 Renault Kangoo et un triporteur à assistance électrique. Les livraisons proches sont effectuées à pied ; dans les faits, par habitude et manque de formation, le triporteur est moins utilisé que les véhicules thermiques.

Gestion des flux : La gestion des livraisons se fait de manière relativement « artisanale » : le commerçant commande le service par téléphone, dictant les informations nécessaires au réceptionniste qui les inscrit sur une fiche papier. Celle-ci est remise au livreur, qui part collecter la marchandise et effectuer la livraison avant de revenir à la base. En moyenne 50 livraisons sont effectuées par jour, la plupart en trace directe. Occasionnellement, deux commandes suffisamment rapprochées, dans le temps et l'espace, peuvent être groupées ; éventuellement, un livreur déjà en route recevra un appel ajoutant une collecte à son trajet.

Communication : La plupart des courses se font pour des clients stables, ayant régulièrement recours à la prestation. La structure est théoriquement en charge de sa communication, mais n'a pas les moyens techniques et financiers de se faire connaître. La promotion se fait donc principalement à travers les commerçants qui proposent le service.

3.2.2 Portage d'achats avec les Triporteurs Rennais, Rennes

Projet : A Rennes, l'impulsion d'un service de portage d'achats est venue d'un transporteur. Le responsable des Triporteurs Rennais a, dans un premier temps, échangé avec une association de commerçants qui a confirmé son intérêt pour un tel service. Après avoir évoqué le projet avec Bretagne Supply Chain (BSC), un cluster logistique, un partenariat s'est ensuite concrétisé, BSC devenant le co-porteur du projet au côté des Triporteurs.

Le service, lancé début 2013, est proposé à tout commerçant, pour autant qu'il soit situé dans la zone intra-rocade. Un contrat est signé entre le transporteur et le commerçant, qui reçoit dès lors un macaron signalant le service. La facturation se fait au colis, pour 8 euros. Le commerçant peut offrir la livraison au client ou lui refacturer 3 euros. Sont traités des achats de moins de 25 kilos, à livrer également dans un périmètre intra-rocade.

Organisation : Comme mentionné, le prestataire réalisant le transport est également le porteur initial du projet, et s'était positionné depuis 2009 comme entreprise de transport propre de colis, avec une équipe de 10 personnes aujourd'hui. Leur flotte de véhicules est entièrement écologique, avec 7 triporteurs à assistance électrique et 2 véhicules utilitaires électriques. Les Triporteurs Rennais possèdent un local servant à la fois de plateforme de cross-docking et éventuellement de stockage en plein centre-ville, ce qui, allié à leurs moyens humains et à une gestion réactive, leur confère une bonne flexibilité.

Gestion des flux : A la demande d'une livraison, le client remplit une fiche de coordonnées disponible chez le commerçant ; il conserve un coupon indiquant les conditions générales d'utilisation ainsi qu'un numéro d'assistance. Le commerçant téléphone alors à Les Triporteurs Rennais pour leur signaler le colis, qui est collecté et généralement ramené à la plateforme pour tri. Deux tournées de livraison ont lieu par jour, l'une de 12h à 14h30 (course effectuée avant 11h et la veille) et la deuxième de 17h à 19h (course effectuée avant 16h30). Sont également proposées une livraison sur rendez-vous à la voiture du client, ou une récupération du colis sur la plateforme des Triporteurs Rennais.

Communication et évolution : Le service est présenté en ligne, sur le site des Triporteurs Rennais, et signalé par des macarons autocollants que les commerçants apposent sur leur vitrine ou leur comptoir. Même si Les Triporteurs Rennais disposent d'une bonne notoriété et image localement, le service, lancé il y a quelque mois, n'a cependant pas connu le décollage attendu. L'absence de « culture du portage d'achats » des clients est l'explication principale avancée.

3.2.3 La Tournée, Paris

Projet : La Tournée se distingue des autres systèmes de portage d'achats sur plusieurs points. D'abord le porteur du projet, l'association ALUD (Association pour une Logistique Urbaine Durable), résulte du rassemblement d'entrepreneurs bénévoles (issus d'Emmaüs défi, Aquarelle, Soliel, Kiala, Geste, et Crédit Coopératif), avec le soutien d'entreprises engagées en matière de RSE. L'expérience entrepreneuriale des porteurs de projets a été déterminante dans la mobilisation du soutien public, notamment celui de la mairie de Paris, qui a cautionné le projet et versé des aides au démarrage et de fonctionnement. Par ailleurs des entreprises ont apporté un soutien financier important, allant de 30 000 à 320 000 euros. La Tournée a donc pu bénéficier en total de 100 000 euros en amont, puis de 700 000 euros pendant l'expérimentation, ainsi que du temps bénévole d'experts.

La Tournée a également la particularité de se circonscrire à une zone micro-locale d'environ 1 km², tant pour la collecte que la livraison. Elle propose aux clients du quartier des Hauts-de-Belleville (75020) de prendre en charge les achats réalisés chez les commerçants de proximité, pour un montant forfaitaire de 2€ par livraison, quel que soit le montant de

commande. Les colis doivent peser moins de 6 kg et occuper moins de 10 litres. Elle compte actuellement 44 commerces abonnés et dessert potentiellement 40 000 habitants. Les personnes à mobilité réduite ne représentent que 20% des utilisateurs actuels de La Tournée, les 80% restants étant presque tous des actifs.

Organisation : « La Tournée » a été créée spécialement pour expérimenter un nouveau service de portage. Les livraisons ont en effet la particularité d'être réalisées par des porteurs à pied, équipés seulement d'un chariot. La structure emploie entre 3,5 et 4,5 personnes, selon les périodes, et ne nécessite ni local, ni coordinateur vu la façon dont sont organisées les tournées. Les chariots, bien identifiés, sont tout simplement « garés » sur un trottoir, et n'auraient eu à déplorer qu'un tag comme tout vandalisme en un an et demi d'expérimentation.

Gestion des flux : Les tournées sont inspirées du modèle de distribution des gamelles de repas en Inde. Deux fois par jour, des livreurs équipés de chariots manuels effectuent une tournée de ramassage, chacun dans une zone propre, s'arrêtant dans toutes les boutiques adhérentes au service pour collecter les achats laissés par les clients en magasin ou commandés par téléphone. Puis ils se rassemblent sur la voie publique pour trier les colis selon leur zone de destination. Ces deux opérations prennent environ 1h, et ont lieu le matin à partir de 9h30 et l'après-midi à partir de 18h. Les livreurs effectuent ensuite une tournée de livraison dans leur zone d'attribution. Les fourchettes horaires des tournées de livraison sont 10h30-12h30 et 19h-21h, cette dernière tranche correspondant aux horaires des actifs.

Communication et évolution : Le site de La Tournée référence les coordonnées des commerces adhérents. Le service a une identité visuelle propre, que l'on retrouve sur les macarons autocollants chez les commerces adhérents, et sur les chariots, qui constituent, en eux-mêmes, un bon outil de communication. Après 18 mois d'expérimentation, le projet a été reconduit en juin 2013.

4. Analyse transversale de l'existant

Si chaque service de portage d'achats a son propre modèle, certaines caractéristiques, examinées de manière transversale, permettent de dégager des schémas dominants. Sur ces points, se manifeste une nette différenciation entre ce que nous appellerons « la première génération » ou PAD, qui correspond aux services dits de portage d'achats à domicile (années 1990 - début des années 2000), de « la deuxième génération » (à partir de 2009) ou PAC. L'expérimentation de La Tournée, mise en place à Belleville, constitue, elle, un cas vraiment à part.

4.1 Impulsion et gouvernance

En se basant sur les cas étudiés, on peut distinguer deux types de gouvernance. Impulsés par des associations de commerçants, les services de la première génération sont pensés initialement comme une valeur ajoutée pour les commerces de proximité. L'opérateur du portage d'achats est une structure dédiée, créée spécialement, au service de l'association de commerçants.

La deuxième génération se structure différemment. Il arrive qu'elle soit impulsée par une association de commerçants, ou, comme à Lyon, par une structure de management de centre-ville ; cependant, le montage du projet se fait dès l'amont en collaboration avec une entreprise ou structure de transport existante, quand celle-ci n'est pas directement porteur de projet, comme les Triporteurs Rennais. Ces professionnels de la logistique, de par leur activité et leur expertise, organisent le service dans le cadre prédéfini avec les partenaires. Les motivations des porteurs de projets sont donc multiples, et certains aspects seront, in fine, plus ou moins mis en avant : création d'emplois (La Tournée), nouveau service aux habitants (Les Triporteurs Rennais), valeur ajoutée pour les commerçants (Free'dom), renforcement du lien social (La Tournée), promotion de nouvelles mobilités (Vélocyto), amélioration du cadre de vie urbain...

Malgré leurs différences, PAD et PAC contribuent tous à la double ambition de dynamisation et d'apaisement des centres-villes. Ils ont aussi comme point commun la territorialisation des porteurs de projets, qui sont implantés dans la zone où le service est lancé. A l'exception notable de la Tournée, projet pour lequel le quartier de Belleville a été choisi comme terrain d'expérimentation, hors lien territorial direct avec les acteurs professionnels mobilisés au sein de l'ALUD. C'est d'ailleurs aussi le seul projet qui ait mobilisé autant d'expertises et de financements.

4.2 Cible

Le portage d'achats a été et reste, dans l'immense majorité des cas, lancé sans véritable étude de marché. L'identification d'un public potentiel est généralement intuitive ou liée à l'expérience des commerçants. Par exemple, à Versailles, le repérage d'une population âgée, à mobilité réduite. Sans l'expertise et l'implication des commerçants dans le montage des projets, ce qui est le cas pour ceux de la deuxième génération, le profil, les habitudes d'achats, les contraintes horaires et financières de l'habitant sont encore moins bien cernés. La première génération de service visait principalement les personnes à mobilité réduite, en particulier les personnes âgées, et de manière secondaire, les mères au foyer ; quelques couples biactifs sont cependant devenus des utilisateurs. La dimension sociale du portage d'achat est d'ailleurs largement mise en avant par les porteurs de ces projets pionniers. Compensant les difficultés d'accès aux centres, le PAD contribuerait aussi à rompre l'isolement, en proposant un contact

personnel que ne comportent pas forcément les autres services de livraison. Les nouveaux services de PAC cherchent, eux, à toucher d'emblée une clientèle plus large, en particuliers les actifs. Ils semblent cependant se heurter, pour l'instant, à une barrière culturelle, notamment parce que de tels services sont souvent perçus comme destinés aux personnes âgées ou à mobilité réduite. Certains services, tel Free'dom, ont aussi découvert avec surprise de nouveaux utilisateurs potentiels : des touristes, souhaitant, après un achat, continuer leur promenade les mains libres.

En termes de cible géographique, le portage d'achats reste un service de proximité, la collecte se faisant sur un quartier défini, généralement le centre-ville (à l'exception de La Tournée). La livraison s'étend au-delà, à l'échelle de certains quartiers d'une ville (Proxi-Pousse) ou d'une ville moyenne et ses alentours immédiats (Versailles Portage, Les Triporteurs Rennais). Free'dom représente l'exception, proposant des livraisons jusqu'à la première couronne de Lyon incluse.

4.3 Structure de coûts

La structure de coûts est un point clé du service. La grande diversité des solutions tend à indiquer que le modèle idéal n'a pas été trouvé. On peut noter que le service était souvent gratuit pour le client ou proposé pour une somme modique (2 à 4 euros) dans la première génération de services. Le coût était alors porté par le commerçant, payant soit un abonnement, soit à la course avec une adhésion annuelle. Portés par des transporteurs, les nouveaux systèmes tendent à tenir compte des coûts réels du transport (le coût d'une course est évalué de 8 à 20 euros). De manière intuitive, confirmée par les retours d'expériences, peu de clients sont prêts à payer ce prix, sauf après avoir réalisé un achat particulièrement cher et/ou encombrant ; mais les services de portages ont des limites de poids et de taille... De même les commerçants ne souhaitent pas supporter seuls ce coût, sauf geste commercial particulier. L'une des réponses apportée à ce dilemme est la répartition du coût entre les acteurs. Ainsi Free'dom propose une division à parts égales du coût (12 ou 20 euros selon la distance) entre le commerçant, le client, le porteur de projet, et le transporteur. Les Triporteurs Rennais ont opté pour une facturation totale au commerçant (8 euros), avec possibilité de répercuter une partie des coûts au client (3 euros). Vélocyto facture au donneur d'ordre, qui peut être le client ou le commerçant, 10 ou 15 euros. Le coût affiché très modique des livraisons de la Tournée (2 euros) est facturé au client.

Il faut souligner que se limiter au coût ponctuel de la livraison n'offre qu'une vision tronquée : seule une vision globale et approfondie de la structure financière de chaque service permettrait une analyse cohérente.

4.4 Ressources humaines

Les ressources humaines mobilisées permettent aussi de distinguer les services de première et deuxième génération. Le recours à des emplois aidés avec les conventions emplois-avenir est la norme pour les PAD. Entièrement dédiées au portage, générant peu de volume et insuffisamment d'autofinancement, elles doivent absolument limiter le poste des salaires et charges sociales. Cependant ce mode de fonctionnement nécessite un travail encadrement plus important. Le directeur de Versailles Portage consacre ainsi une grande partie de son temps à « cadrer » ses employés, sur les horaires et les relations avec les clients et les commerçants. Les contrats d'insertion étant limités en durée, il lui faut aussi constamment former du personnel. Les PAC, portés par des structures ayant une existence propre (et donc un flux d'activités autre) fonctionnent différemment : bien que proposant parfois des contrats permettant à des chômeurs longue durée de se réinsérer dans le marché du travail, leurs contrats ne sont pas des contrats aidés. Certains responsables, qui ont envisagé le recours aux contrats d'insertion, ont préféré y renoncer, par peur du temps à consacrer à l'encadrement, venant se rajouter à la charge de travail liée à la gestion de cette activité spécifique, déjà chronophage (traitements manuels, appels téléphoniques...).

4.5 Véhicules utilisés

Les services récents de portage d'achats partagent tous une orientation écologique, effectuant le transport des colis en triporteurs, assistés ou non électriquement, parfois avec l'appui de fourgonnettes électriques voire, dans le cas de La Tournée, à pied. La première génération, axée sur le service au client, réalisait le transport en véhicules thermiques, utilisant éventuellement des diables dans les espaces inaccessibles. Il est sûr que les véhicules électriques étaient alors peu répandus et très onéreux ; cependant, si Versailles Portage a récemment acquis un triporteur à assistance électrique, celui-ci, de facto, est loin d'assurer la majorité des trajets.

4.6 Gestion des flux logistiques

On peut distinguer deux types d'organisation dans la gestion du transport de marchandises, qui correspondent largement à la démarcation entre PAD et PAC. Les premiers services utilisaient la trace directe, qui consiste à répondre immédiatement à une demande de livraison. Axée sur la rapidité, elle est très agréable pour le client, mais ne permet pas d'optimiser le transport en mutualisant la course avec d'autres livraisons. C'est pourquoi les systèmes récents de portage d'achats ont plutôt opté pour les tournées. Celle-ci impose au client d'effectuer ses courses avant une certaine heure pour être livré le jour même. Elle permet théoriquement de mutualiser les flux, même si le manque de volume ne permet pas, actuellement, d'atteindre ce but. Certaines structures ayant une activité propre, telles que

Becycle, Proxi-Pousse et Vélocyto, n'organisent pas forcément l'activité PAC sous forme de tournées, mais parviennent cependant à mutualiser ses flux avec les leurs.

4.7 Evolutions

Les services de portages lancés récemment ne sont pas parvenus à véritablement prendre de l'ampleur. Ils concernent, au mieux, une dizaine de livraisons par semaine. Les porteurs de projet interrogés évoquent la méconnaissance du service par le client. Par ailleurs, la plupart des clients ne sentent pas la nécessité de faire « porter » leurs courses, mis à part les personnes âgées. Les services de première génération semblaient avoir été mieux accueillis. Leur clientèle était, il est vrai, en large partie composée de personnes âgées, avec cependant quelques couples biactifs, pour qui ce service apportait un confort d'achat et des facilités propres à renouer avec un achat plaisir.

Les effets positifs des expériences de portage d'achats sur la logistique urbaine ont par contre été démontrés : une enquête (JP Niederhausser, 1998) a mis en évidence à Nanterre que 20% des clients utilisateurs du portage à domicile avaient délaissé leur voiture au profit de la marche à pied ou des transports en commun. On voit donc l'impact que le portage d'achats pourrait avoir si ce service venait à se généraliser, pour autant qu'il trouve (ou crée) sa cible. Ce sera l'objet principal des focus groups prévus dans le cadre du projet PAC qui s'intéresseront, en outre, au(x) prix admissible(s) pour le service et aux horaires de livraison attendus.

5. Identification de variables clés pour un système viable et éléments à tester

5.1 La mobilisation de l'écosystème

S'ils ne sont pas à l'origine du projet, les commerçants constituent le groupe d'acteurs incontournable : en effet le service ne peut se mettre en place sans leur accord et leur implication est fondamentale pour le faire connaître. Il faut donc réussir à les mobiliser, en les intégrant dans le portage du projet et/ou en les formant à la promotion du service. Par ailleurs le transporteur choisi pour assurer le service doit être suffisamment solide, expérimenté et motivé pour assurer de manière fiable la réalisation du portage et supporter une période de lancement pouvant être coûteuse et complexe.

Quelle implication des pouvoirs publics ? La puissance publique ne doit pas nécessairement être porteuse du projet ; dans certains cas, sa trop forte implication peut même être source de conflits (Dablanc et al, 2010), se heurter aux barrières juridiques de libre-concurrence, voire jouer en défaveur du projet, en cas de contexte politique local tendu. Les collectivités ont néanmoins un rôle important à jouer dans l'accompagnement des projets,

notamment en matière de communication, de mise en cohérence des acteurs, et en tant qu'éventuel facilitateur de par leurs fonctions d'autorité régulatrice de la mobilité urbaine (éventuelle priorité donnée aux véhicules propres, accès au foncier pour l'activité logistique...).

5.2 Réalisation d'une étude de marché préalable

Des études préalables seraient indispensables pour identifier précisément le public potentiel du système de portage d'achats. Selon la ou les cibles choisies, cela permettrait de déterminer les caractéristiques clés du service à proposer et leur bon « mix » : le système de commande (informatisé, par téléphone, par fiches), le ou les prix du service, les lieux et les horaires de livraisons (pouvant varier selon l'âge, le profil socio-économique et le rythme de vie).

5.3 Une nécessaire promotion

Nous l'avons vu, les nouveaux services de portage d'achats peinent à atteindre des flux importants, et donc un seuil de rentabilité.

Les retours indiquent clairement qu'il y a, en premier lieu, un défaut de connaissance du service, qui est encore rare en France. Des moyens de communication variés doivent être utilisés, adaptés au public cible (flyers distribués dans les boîtes aux lettres, à l'office du tourisme, dans les hôtels, à la sortie des magasins, page internet, courriel, affichettes chez les commerçants ou sur les lieux public...).

De plus certains clients associent automatiquement le service de portage d'achats à un service dédié aux personnes à mobilité réduite, donc ne les concernant pas. Pour défaire le service de cette image réductrice, plusieurs pistes de réflexions ont été évoquées par nos interlocuteurs : communiquer davantage en amont, mettre en avant l'image écologique du service en l'associant, par exemple, à des actions en faveur de l'utilisation des transports en commun... Par ailleurs, la possibilité de commander par téléphone peut être une bonne approche, le service vendu n'étant plus alors centré sur le fait de porter – ou non – ses achats, mais d'éviter un déplacement et de gagner du temps.

5.4 Un montage financier qui tend à l'équilibre

Dans leur grande majorité, les services de portage d'achats n'équilibrent pas leurs comptes d'exploitation. Ils ne peuvent cependant pas facturer le coût réel du service, sous peine d'inhiber leur développement commercial : seule la massification des flux peut donc permettre de trouver un modèle logistique, si ce n'est rentable, du moins non déficitaire. Pour espérer atteindre rapidement les volumes suffisants, des études de marché amont et de la communication sont indispensables. Il apparaît donc que la mise en place d'un projet de portage d'achats nécessite a

minima une aide au démarrage. L'origine de cette aide peut être publique, comme le souhaitent de nombreux porteurs de projets mettant en avant leur rôle social et environnemental ; il peut aussi s'agir d'un financement privé, notamment à travers du sponsoring.

Quelle répartition des coûts du service ? Au-delà de l'aide au démarrage, la question de la répartition du coût du service est centrale pour attirer et conserver des utilisateurs, tout en atteignant à moyen ou long terme un équilibre financier. Quels prix les clients sont-ils prêts à payer pour un tel service ? Quels bénéfices pour les commerçants qui participent financièrement au système ? Dans le cadre des entretiens et focus groups du projet PAC s'esquissent d'ores et déjà des réponses à ces questions. Il faut, par ailleurs, souligner que le coût réel de la course est une notion relative : l'approche de Proxipousse, calculant le coût non d'une course, mais d'une heure de mobilisation d'un salarié et d'un véhicule, paraît ainsi plus cohérente et encourage une recherche d'optimisation des tournées et une massification des flux.

Un prix-client unique ou adaptable ? Versailles Portage a posé comme principe la gratuité pour le client ; Free'dom impose aux commerçants la prise en charge d'un quart du coût, les laissant libres de prendre en charge, tout ou partie, du prix-client. Cette flexibilité est sans doute attrayante pour les commerçants, mais les clients peuvent être réticents face à un système manquant de lisibilité et un prix variant d'un commerce à l'autre.

Une question similaire se pose lorsque plusieurs configurations de livraisons sont possibles, modulées selon la distance (généralement par zones de livraison) ou selon l'exigence horaire (fourchette de livraison ou rendez-vous à heure fixe). Faut-il fixer des prix en lien direct avec les coûts réels, au risque de faire perdre en lisibilité un service déjà peu connu, ou fixer un prix médian où les livraisons les plus coûteuses seront compensées par une surfacturation des livraisons moins consommatrices ? Là encore le rejet de la complexité par les commerçants et les habitants mais leur souci d'une « justesse » du prix sont à étudier et pondérer.

5.5 Optimisation du modèle de distribution

Il est intéressant de noter le succès de La Tournée, à Belleville. Malgré la mobilisation d'importants moyens financiers et en ingénierie, celle-ci a opté pour des moyens matériels très modestes : pas de locaux, des chariots poussés à pieds. Cependant, elle mise sur une organisation logistique plus étudiée que les autres structures. Le choix de tournées à heures fixes permet une optimisation des flux qui est fondamentale, alors que les structures étudiées, quand elles privilégient la rapidité et la flexibilité, aboutissent à la multiplication des livraisons en trace directe. Même à petite échelle, l'économie de moyens semble intuitive : une seule tournée, avec une mutualisation ne serait-ce que de 4 colis, permet de diviser de manière presque proportionnelle les coûts en ressources humaines et moyens matériels. De fait, les transporteurs exerçant une activité propre mutualisent déjà, autant que possible, les flux de leurs diverses

activités. La réalisation du portage d'achats par une structure existante paraît donc être un modèle plus optimal que la création d'une structure dédiée.

Flexibilité ou massification ? La massification des livraisons, en préétabliant une tournée de livraison à heure fixe, peut exclure de fait un large nombre de clients si les horaires ne correspondent pas à leur rythme de vie. A contrario, la diversité des possibilités de livraisons peut permettre de toucher un public plus large. Ainsi le système des Triporteurs Rennais propose non seulement de livrer à l'hôtel, au bureau, au domicile, ainsi qu'une mise à disposition sur leur plateforme-point-relais, mais peut entrer directement en contact avec le client pour définir un rendez-vous de livraison « à la voiture ». On voit clairement ici l'utilité d'une modélisation d'un système de portage d'achats, qui permettra d'évaluer les différentes options possibles entre mutualisation et flexibilité, en estimant leur l'impact économique.

5.6 Un facteur clé : les ressources humaines

Les structures de portage d'achats doivent se doter d'un personnel formé et adapté. L'implication de celui-ci dans la réussite du projet est fondamentale : il est l'ambassadeur d'un nouveau mode de consommation en ville, et joue un rôle important dans la fidélisation des utilisateurs et la conquête de nouveaux marchés. Si les qualités relationnelles et la fiabilité du personnel sont fondamentales pour le renouvellement de la demande de portage, un autre élément joue un rôle important, de manière flagrante chez les personnes âgées : la stabilité du personnel qui fait du livreur une personne connue et non un prestataire anonyme. Ainsi La Tournée à Belleville a su établir ce lien de confiance, et peut légitimement dire que le service recrée du lien social.

Quels types de contrats privilégier ? S'orienter vers des contrats d'aide à l'insertion (aujourd'hui emplois d'avenir) présente un avantage financier pour la structure, cela implique souvent en contrepartie un investissement important en termes d'encadrement et de formation. Mais cela peut être un des objectifs affichés du projet...

5.7 Adaptation des moyens matériels aux spécificités du projet

La structure a besoin de disposer de moyens matériels adaptés pour assurer la prestation prévue, selon les objectifs fixés en termes de service et d'indicateurs retenus (environnementaux, sociaux, et financiers) : véhicules, outils de communication et de gestion, locaux nécessaires à l'activité logistique (organisation optimale des tournées dans le temps et l'espace) et aux fonctions de support...

L'utilisation de véhicules écologiques semble être une évidence pour les services lancés après 2009. Outre l'économie en carburant, ces véhicules vont dans le sens du développement

urbain actuel, et suscitent une adhésion particulière de la part des différentes parties prenantes. Ceux-ci peuvent être très simples (les chariots de La Tournée en sont la preuve), mais la question du transport de biens fragiles ou frais pose la question de leur adaptation. Celle-ci dépend également du type de tournée : la trace directe peut éventuellement, sous conditions, transporter de l'alimentaire frais ; une tournée plus longue nécessitera l'acquisition d'un véhicule sous température dirigée.

Les systèmes étudiés reposent souvent sur un transfert d'informations « artisanal » qui peut paraître laborieux tant au client qu'au commerçant, et donc constituer un frein à l'adoption du système. En effet, chaque colis doit être accompagné d'une fiche remplie à la main, avec les coordonnées du destinataire ; remplissage qui se répète à chaque livraison. Bretagne Supply Chain s'était intéressé à la mise en place d'un système d'informations dédié, mais ceux-ci sont très onéreux. Un système permettant d'enregistrer les coordonnées, voire plusieurs coordonnées (foyer, bureau) d'un client, et de les réutiliser à chaque livraison (plateforme accessible au commerçant, application Smartphone) rendrait le système plus simple, plus moderne et attractif. L'opportunité de ce type d'investissement devra cependant être intégrée dans le business-plan.

5.8 Fiabilité

La notion de confiance est essentielle, non seulement envers le personnel, mais envers la structure elle-même. Elle est parfois acquise, si la structure est déjà connue sur le territoire. Elle peut également se gagner au fil du temps, comme cela a été le cas à Versailles. Sur ce, certains éléments permettent de la renforcer dès les premiers contacts. Ainsi les fiches client utilisées par Les Triporteurs Rennais contiennent une partie à conserver, où le client peut lire les conditions de service, ce qui tend à professionnaliser l'image qu'ils ont de la structure. Le transfert de responsabilité est un élément clef, particulièrement pour les commerçants. Lorsque la structure en charge de la livraison a une existence propre, en dehors du portage d'achats, elle dispose d'une assurance dédiée qui assure les marchandises à partir de la prise en charge. Le transfert de responsabilité se fait donc clairement avec la signature ou apposition du cachet du commerçant lors la remise de la marchandise, jusqu'à la signature du destinataire à la remise, avec possibilité d'émettre une réserve si le colis est en mauvais état.

6. Conclusion et Perspectives

L'analyse des systèmes de portage d'achats existant ou ayant existé a permis de distinguer deux visions différentes. Une première génération de services (début des années 90 – début des années 2000) a émergé dans un but premier de valeur ajoutée commerciale, à destination principalement des personnes âgées ou à mobilité réduite. Des structures exclusivement dédiées au portage d'achats, nécessairement soutenues par des financements publics, livrent ou livraient

en trace directe, sans intégrer la donnée environnementale. Une deuxième génération de services de portage d'achats a récemment vu le jour, à l'initiative de transporteurs professionnels, livrant de manière écologique, avec une organisation logistique plus poussée, un public ciblé plus large mais pour un prix facturé généralement plus élevé. Une problématique demeure : il n'existe pas pour l'instant de modèle véritablement viable, alliant équilibre économique, qualité de service, et rôle sociétal. De fait, les systèmes existants restent à un stade encore expérimental, alors même que le développement de ce service pourrait constituer une réponse à l'évolution des contextes urbains et des modes de consommation.

Après une étude documentaire, des entretiens ont été menés pour mieux appréhender le contexte, l'organisation, et l'évolution de ces structures. Cinq entretiens ont eu lieu, d'autres suivront, notamment avec les porteurs de services ayant cessé leur activité, afin de recueillir leur témoignage et analyses. Cette première phase du projet PAC a d'ores et déjà permis de cibler les variables déterminantes d'un système viable de portage d'achats. Par ailleurs, les éléments clés sur lesquels les expériences de terrain n'apportent pas de réponses ont été mis en relief. Ils sont actuellement testés dans le cadre d'une étude qualitative (entretiens avec les acteurs concernés et focus groups) qui permettra de déterminer précisément les attentes des acteurs sur les zones étudiées. L'étape suivante est la définition de différents scénarii d'organisation qui seront testés grâce à une simulation informatique de l'activité.

Au-delà de l'apport scientifique, l'objectif est d'obtenir un véritable outil d'aide à la décision pour adapter et développer des systèmes de portage d'achats dans différents contextes locaux.

7. Bibliographie

ADEME, Délégation Rhône-Alpes (2010), « Transports de Marchandises en Ville, Les services liés aux commerces ».

Bardin, I., (2010), « La logistique urbaine : un défi à relever pour la région Provence-Alpes-Côte d'Azur », *Le Journal des Transports de l'ORT*, N°68, mars, pp.10-14.

Commission Européenne (1996), International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI), Commission des Communautés Européennes, 1996 : 13.

Dablanc, L., (INRETS), in CCIP (2010) : «La logistique urbaine, fonction vitale pour la métropole parisienne» - Rapport de Bruno Laubard et Gérard Lissorgues.

Dablanc, L., (2007) « La notion de développement urbain durable appliquée au transport des marchandises », *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, N° 51/2007 - pp. 97-126.

Dablanc, L., González-Feliu, J., Ville, S., (2010) « L'organisation du transport des marchandises en ville : jusqu'où les politiques municipales peuvent-elles juridiquement aller ? Le cas de Vicence (Italie) et

les leçons à retenir pour les villes européennes », Politiques et management public [En ligne], Vol 27/4 | 2010.

DRAST, (2002-2003), Etude sur le Portage à Domicile et les nouveaux services, IDEE Cœurs de villes.

Gozé-Bardin, I. (2009) « Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 », Revue Management & Avenir, 24, pp. 217-236.

INSEE. (2009, janvier). Provence-Alpes-Côte d'Azur : un actif sur trois partira à la retraite d'ici 2020. Sud Insee - L'essentiel (129).

INSEE. (2009, janvier). Recensement de la population de 2006- PACA : une région très urbaine, une croissance équilibrée. Sud Insee - L'essentiel (128). LET, ARIA TECHNOLOGIES, SYSTEMS CONSULT (2006), Mise en place d'une méthodologie pour un bilan environnemental physique du transport de marchandises en ville, Paris, ADEME.

PIPAME (2009), «La logistique en France : indicateurs territoriaux, logistique et distribution urbaine».

Savy, M. (2011), Rapport final de l'étude Prospective de la mobilité dans les villes moyennes, Futuribles International/IFSTTAR, juin, p. 26.

Enquête globale de déplacements des Bouches-du-Rhône (2007/2010).

Enquête Ménages Déplacements de Marseille (2009).

1er Comité Technique pour le PDU de Marseille (15/02/2012).

Sites Internet - Services de portage d'achats :

Tendance Presqu'île, <http://www.tendancepresquile.org/qu-est-ce-que-free-dom--216-m.html>, consulté le 15/04/2013.

Versailles Portage, <http://www.centre-ville.org/useruploads/files/fiche-04-versailles-portage.pdf>, consulté le 15/04/2013.

Vélocyto, <http://www.marseille-centre.fr/index.php/bons-plan/evenements/5502-faites-vous-livrer-avec-velocyto>, consulté le 15/04/2013.

Paddie, http://www.asso-familiale-cognac.org/index.php?code_sscat=58, consulté le 15/04/2013.

La Tournée, <http://www.latournee.fr/qui-sommes-nous-la-tournee.htm>, consulté le 15/04/2013.

Luelma, http://luelma-services.puzl.com/_service/livraison-de-courses/4142, consulté le 15/04/2013.

Sites Internet - Prestataires / entreprises de transports de proximité

Proxi-pousse, <http://www.proxipousse.com/pousse-pousse-marseille/livraison.html>, consulté le 15/04/2013.

Becycle, <http://www.becycle.com/fr/lyon>, consulté le 15/04/2013.

La Petite Reine, <http://www.lapetitereine.com/fr>, consulté le 15/04/2013.

The Green Link, <http://www.the-green-link.com>, consulté le 15/04/2013.

Postmates, <http://postmates.com>, consulté le 15/04/2013.

B-line, <http://b-linepdx.com>, consulté le 15/04/2013.

Sites Internet - Divers

Fermagora, <http://www.fermagora.com>, consulté le 15/04/2013.

La tournée paysanne, <http://www.tourneepaysanne.fr>, consulté le 15/04/2013.

AMAP, <http://www.reseau-amap.org/amap.php>, consulté le 15/04/2013.

Ordiziaku Udala, Aides municipales aux PMR, Accompagnement à la mobilité, <http://www.ordiziakoudala.com/es/bienestar-social/servicio-de-dependencia-y-discapacidad/220-otros-programas-municipales>, consulté le 15/04/2013.

Médiathèque Condorcet, Service de Portage, <http://www.ville-libourne.fr/mes-loisirs/mediatheque-condorcet/460-portage-de-livres-a-domicile.html>, consulté le 15/04/2013.

8. Annexes

8.1 Annexe 1 : Grille d'analyse

C. Contexte			
A. Contexte territorial	Politique / associatif	Volonté politique	Porteur, accompagnement, frein ? ...
		Tendance	
	Démographique	Pyramide des âges	Taux de personnes âgées, de foyers avec enfants...
		Revenu moyen / Catégorie socio professionnelle	
	Commercial	Population pendulaire	absence / présence (étudiants, travailleurs, employés de bureau...) précision si possibles
		Structure du commerce	De proximité, chaînes, galerie commerciale, Alimentation, alimentation générale, textile, épicerie fine, artisanat, pharmacie, librairie-p, luxe, meubles-déco ...
	Spatial (réglementaire / usage)	Type de commerce	
Agencement des quartiers (?)		Boulevards, sens uniques, zones piétonnes ... / respect des règles	
Circulation		Fluide, dense, évolution dans la journée zones de livraisons, restriction horaire / respect des règles	
		Logistique	
B. Habitude de consommation	Fréquentation commerce	Fréquentation dans le temps	Pic en soirée, journée, weekend... Ouvert dimanche ? ...
		Clièntèle dominante	âge, profil socio-économique (perçu par commerçant)
	Population locale	Quel types d'achats	Alimentation, alimentation générale, textile, épicerie fine, artisanat, pharmacie, librairie-p, luxe, meubles-déco ...
		Mode de déplacement	Voiture, TC, modes doux, ... (taux / combinaison)
	Population pendulaire	Quel types d'achats	Alimentation, alimentation générale, textile, épicerie fine, artisanat, pharmacie, librairie-p, luxe, meubles-déco ...
		Mode de déplacement	Voiture, TC, modes doux, ... (taux / combinaison)
	Déplacements pour achat	Quel types d'achats	Alimentation, alimentation générale, textile, épicerie fine, artisanat, pharmacie, librairie-p, luxe, meubles-déco ...
mode de déplacement		Voiture, TC, modes doux, ... (taux / combinaison)	
C. Attentes (exprimée/)	Habitants	de service	(exemple) portage, courses à distances, livraison occasionnelle
		sociale-relacionnelle	(ex) latente : sortie d'isolement
	Commerçants	de service	(ex) exprimée : valeur ajoutée vs grandes surface / latente : service livraison
		sociale-relacionnelle	(ex) latente : plus de coopération, mutualisation, solidarité entre commerces locaux
	Politique	logistique	(ex) exprimée : diminution déplacements en voiture / latente : solutions alternatives
		sociale-relacionnelle	(ex) plus de cohésion sociale, assistance aux seniors / PMR
	Autre	de service	
sociale-relacionnelle			

II. Projet			
D. Acteurs du projet	Initiative du projet	Qui est à l'origine?	Association de commerçants, Fédération d'associations, coopérative...
	Rôle puissance publique		Initiative, prestation, accompagnement, financement, ...
	Décisionnaire stratégique	Qui	nom
		Structure juridique	Association de commerçants, Fédération d'associations, coopérative...
	Opérationnel	Qui	nom
		Structure juridique	Entreprise, entreprise d'insertion, association loi 1901, coopérative...
		Dédiée ou prestations plus larges?	ex: transport b to b, transport de personnes, filiales d'un transporteur...
	Contractualisation	Quelles parties ? (plusieurs possibles)	(ex) commerçants – transporteur (ex) client – transporteur (ex) abonnement annuel 300€ (ex) à la course, 6€
	Partenaires/promoteurs / financeurs	Engagements / coûts	(ex) banque, entreprise, collectivité (ex) financement ponctuel de matériel, subvention...
		Quelle contribution	
E. Concept et champ d'action	Objectif	Explicite Implicite	(ex) renouer lien social, faciliter insertion emploi encourager déplacement en TC (ex) donner à commerce de proximité valeur habitats CV, habitants banlieue, seniors, familles
	Cible	Qui (caractérisation) Appellation + précisions Cible secondaire?	"habitant", "client", "consommateur",
	Périmètre	Collecte (zone / effectifs)	délimitation géographique (rues, arrondissement, distance au centre) / nombre de commerces
		Distribution (zone/effectifs)	délimitation géographique, zones couvertes par TC, distance au centre / nombres de foyers ou d'habitants, potentiels et utilisateurs
	Type de marchandise	Type de commerce / restrictions	Alimentation, alimentation générale, textile, épicerie fine, artisanat, pharmacie, librairie-p, luxe, meubles-déco ... / pas de surgelé, pas de frais, pas de produits de valeur ...
	Temporalité	CT : jours et horaire LT : création / prévision de durée	date de création, prévision phase expérimentale, années d'existence... date de création, prévision phase expérimentale, années d'existence...
	F. Structure financière	Investisseurs / Financeurs	Qui? A quelle hauteur ? Quel retour attendu?
Coût réel de la course		Commerçant Client Autre	coût/ pourcentage coût / pourcentage Qui / coût / pourcentage
Partage du coût			Qui / coût / pourcentage
rentabilité / performance		critères / ratios de rentabilité / performance horizon temps	but d'autofinancement? possibilité de profit? minimum de service? (ex) autofinancement au bout de 2 ans

La Organisation			
G. Structure matérielle	RH	Nombre salariés / bénévoles	
		<i>répartition des tâches formation/situation</i>	(ex) réception des appels, collectes formation spécifique / difficulté d'insertion
		Grh	Nombre et rôle
	Emplois matériels	Immobilier	locaux administratifs, stockage véhicules, tri marchandises...
		Véhicule	nombre et type
		<i>Caractère écologique</i>	taux de modes doux/ meilleurs respect environnement
		Autre matériel de fonctionnement	emballage, sangles, etc.
H. Flux financiers et d'information	Déclenchement ordre livraison	Qui? Comment?	Client, commerçant / Par téléphone, à l'achat physique, etc...
	Transmission interne à la structure	Centralisation / transmission aux porteurs	(ex) fiche papier, à l'oral
		Certificat livraison	oui - non / électronique, papier...
	Paiement	Cheminement	(ex) à l'achat : client-> commerçant
		Quels modes	ou à la livraison client-> porteur, etc. chèques, espèces, carte bancaire ...
	SI /TIC + développeur, gestionnaire	Support/ transmission d'info	téléphone portable, application mobile, puce et lecteur ...
	Tri	puce / code / tags ...	
	Suivi du parcours	géolocalisation ...	
	Planification tournées	logiciel de calcul, gps ...	
I. Flux marchandises (/ jour)	Marchandise	"Volumes" (/jour / semaine / an)	Nombre de paquets / kgs (selon information disponible)
		taille-poids maximum	
		Traitement particulier	compartiment frais, caisson fragile...
	Collecte	Fréquences / horaires	(ex) 2 par jour, départ 11h, départ 16h
		Moyen	véhicule...
	Tri	Lieu / mode	oui-non / voie publique, local / à la main, informatisé
Stockage	Lieu	oui-non / local / traitement particulier	
Livraison	Fréquences / horaires	(ex) 2 par jour, départ 11h, départ 16h	
	Moyen	véhicule...	
		Lieu / main propres ou dépôt	point relais boutique, PR parking, domicile, bureau, hôtel / mains propres, concierge, boîte logistique ...
J. Communication	Visuel	identité	logo, uniforme, véhicule type
		visibilité	chez commerçants, site internet, visibilité et nombre véhicules en circulation
	Marketing autre	Auprès commerçant / quelle forme	flyers, sms, emails, mise à jour application
	Evaluation du service	Auprès client / quelle forme	

8.2 Annexe 2 : Descriptif des structures étudiées

8.2.1 Structures de portage d'achats existantes : entretiens

FREE'DOM Lyon

Projet : Le service Free'dom se distingue en premier lieu par la structure l'ayant impulsé : Tendance Presqu'île n'est pas une association de commerçants, ni une institution publique, mais une structure de management de centre-ville. Juridiquement association loi 1901, il s'agit d'une structure publique-privée faisant le lien entre les deux secteurs, et se voulant un espace neutre de transmission d'information. Free'dom est un service de portage à domicile, proposé en complément de courses effectuées chez un des

commerçants adhérents. Ceux-ci sont situés exclusivement en Presqu'île, mais les livraisons couvrent deux zones. La zone 1 couvre Lyon et Villeurbanne, pour lesquels la livraison coûte 3 euros et peut être livrée le jour même (jusqu'à 19 h) si la prestation est commandée avant 15 h. Pour la zone 2, correspondant à la deuxième couronne, le prix est de 5 euros, et l'heure limite pour une livraison le jour même est 13 h. Le service ne fonctionne pas le samedi, et livre tous types de marchandises, sauf du frais, pour des colis de moins de 20 kg et n'excédant pas 30*40*50 cm.

La répartition du coût de la course est originale, avec un partage à parts égales entre toutes les parties prenantes du projet. Ainsi, pour une course à 12 euros (zone 1), le client, le commerçant, le porteur de projet et le prestataire prennent chacun 3 euros à leur charge. Le client règle au moment de l'achat auprès du commerçant, et celui-ci reçoit une facture mensuelle, tout comme Tendance Presqu'île. Le système est le même en zone 2, avec 5 euros par acteur. Le commerçant a bien sûr la possibilité de prendre à sa charge tout ou une partie de la charge client, comme geste commercial. Dans la pratique, certains proposent le service gratuitement à leurs clients fidèles.

Organisation : Le prestataire de transport réalisant le service, Becycle, a une activité principale propre. Après avoir rencontré des difficultés avec son premier prestataire, Tendance Presqu'île a fait le choix de la solidité. Becycle a des gros clients réguliers, dont le principal est TNT, assurant sa rentabilité. Il peut donc participer à un projet moins sûr par ailleurs, et représentant pour lui un effort financier. De plus il s'agit d'un transporteur 100 % vert : en plus du coursier à vélo classique, Becycle utilise des véhicules à assistance électrique comme le triporteur et le cargo cycle, le vélo cargo, et un goupil, petit camion électrique, pour les colis particulièrement lourds ou volumineux. Free'dom peut donc afficher être un service écologique.

Gestion des flux : L'organisation des livraisons se fait aussi de manière relativement classique : après avoir recueilli auprès du client les informations nécessaires, le commerçant appelle Becycle ou lui envoie un mail. Le prestataire entre les données dans son système informatisé (ce qui lui permet de transmettre informations et factures à TPI et aux commerçants), et organise ses tournées. Le faible nombre de courses actuelles de Free'dom (12 à 15 par mois) ne permet pas à ce jour de mutualisation, sauf le cas échéant sur des livraisons le lendemain (commandées après 13 ou 15 h, selon la zone de livraison). Les nombreux « retours à la base » des coursiers expliquent le coût relativement élevé de la course. Les livraisons effectuées le lendemain sont généralement mutualisées avec une autre course de Becycle.

Communication : Le service est présenté en ligne, sur le site de Tendance Presqu'île, et signalé par des « trifaces » sur les comptoirs des commerces participants. Cependant le nombre de ceux-ci stagne, et les utilisateurs augmentent lentement. Cela serait dû essentiellement à des questions d'habitudes. Ce type de service n'est pas entré dans les mœurs, et même après avoir vu le panneau, le client se renseigne rarement sur le service. Il faut vraiment que les commerçants le proposent de manière active. Cependant, ces derniers ont noté que les clients l'ayant utilisé une fois l'intègrent dans leurs habitudes de consommation. Tendance Presqu'île espère une montée en puissance de ce service en augmentant largement le nombre de commerces volontaires, et grâce au lancement d'un nouveau site internet.

Vélocyto, Marseille

Projet : Depuis décembre 2012, l'association de commerçants Marseille-Centre propose à ses clients le service Vélocyto. Impulsé par le bureau permanent de l'association, il s'est inspiré du service FREE'DOM mis en place à Lyon, et fait appel à Proxi-Pousse. Le système de contractualisation est très souple : tous les adhérents de l'association Marseille-Centre peuvent en bénéficier, mais la demande peut aussi parvenir du client final. La facturation se fait à la course.

Fonctionnant du mardi au samedi, la livraison est proposée pour des colis de moins de 50 kg et 1m/60 cm (présentant en cela une marge de poids exceptionnelle dans ce type de service). Le prix est adapté à la distance, à un prix de 10 euros dans les 6 premiers arrondissements de Marseille, 15 euros dans une partie des 7e et 8e arrondissements, et sur devis au-delà. La répartition des coûts est laissée à l'appréciation des utilisateurs : le commerçant peut offrir tout ou partie de la livraison.

Organisation : Comme mentionné, le service est géré par la structure Proxipousse, qui existe depuis plusieurs années sur Marseille. Proposant originellement du transport à la demande, celle-ci a développé des services de transports de marchandises (principalement BtoB) en réponse à une demande de la part de ses adhérents. Elle a aussi élargi son activité à celle de cyclo-guide. La structure comprend actuellement 4 personnes sachant que les gestionnaires sont également appelés à effectuer des livraisons.

Gestion des flux : Contacté par appel ou SMS par le client ou le commerçant pour une prise de rendez-vous, le prestataire dépêche un livreur sur le lieu d'achat, pour ensuite livrer le bien au domicile, au bureau, ou à l'hôtel du client. Dans les faits, les appels proviennent en large majorité des commerçants. Toute réservation effectuée avant 12h30 (15 h le samedi) est effectuée le jour même. Après cet horaire, la livraison se fera le lendemain (le mardi pour les commandes du samedi). Proxi-Pousse a également expérimenté un service plus réactif, répondant immédiatement à une demande de livraison plutôt que de s'en tenir aux horaires fixés mais, faute de personnel suffisant, cette flexibilité se faisait aux dépens de la qualité de service. Les livreurs ont un carnet matérialisant le transfert de responsabilité au livreur entre l'apposition du cachet du commerçant, et la signature du destinataire à réception du colis. Le paiement se fait auprès du livreur.

Communication et évolution : Le marketing de ce service est réalisé via le site de Marseille-Centre, et à travers des flyers mis à disposition chez les commerçants. Cependant, à l'instar des autres services étudiés, la demande plafonne également à quelques livraisons par semaine, avec la même problématique d'absence de demande. Le coût est également vu comme un frein : mais en l'absence d'une augmentation des flux, faute de mutualisation, il est difficile de le réduire sans perdre l'équilibre financier que parvient à maintenir la structure.

8.2.2 Etude documentaire

PAD Cognac : la ville de Cognac expérimente le PAD sous la forme du « Réseau Paddie », mis en place par l'Association Familiale de Cognac qui permet à l'ensemble de la population de commander et de recevoir des achats réalisés en personne ou commandés à distance directement auprès des

commerçants adhérents. Le coût du service est relativement bas, à 4 euros. L'expérimentation se poursuit avec succès depuis septembre 2001 sous la maîtrise d'ouvrage de l'association Paddie Cognac.

PAD Nanterre : ce service fonctionnait sur la commune de Nanterre où les commerces de proximité de la ville livraient tous les clients de 9 h à 13 h et de 14h30 à 19h30 (à domicile ou sur le lieu de travail). A titre indicatif, le service proposé regroupait une centaine de commerçants mais un bilan mitigé (déséquilibres budgétaires) a conduit à son interruption.

Shopping Aulnay Service (Aulnay-sous-Bois) : sous l'impulsion d'une chargée de mission de la ville d'Aulnay-sous-Bois, l'Union des Commerçants et Artisans d'Aulnay-sous-Bois s'était créée afin de mettre en place un portage d'achats, avec également l'intention de fédérer les acteurs du commerce. Il bénéficiait du soutien financier de la Mairie, d'un dossier FISAC porté par cette dernière, du FEDER, et de l'Etat à travers les conventions Emploi-Jeune. Le portage était facturé 2 euros, que le commerçant pouvait ou non refacturer à son client. Les commerçants devaient par ailleurs payer un droit d'entrée forfaitaire de 45 euros et une adhésion annuelle de 100 euros.

Port à Porte, La Ciotat : Portée par La Vitrine de la Ribe, une association de commerçants, le service de portage d'achats de La Ciotat, proposait le portage d'achats pour un prix initialement fixé à 2 Francs, qui a rapidement évolué pour se fixer à deux euros. Le service présentait la particularité d'effectuer 3 tournées par jour. Trois employés, dont une coordinatrice, étaient embauchés sous des CDD de type emploi-jeune. Malgré une mobilisation des pouvoirs publics à plusieurs niveaux, avec notamment des aides au démarrage, le service n'a pas pu se pérenniser au-delà de la fin des emplois jeunes. L'un des porteurs du projet a pu être identifié, et un entretien avec lui devrait permettre d'obtenir plus de détails sur le fonctionnement du service et les raisons de son abandon.

Bordeaux : Un service de portage avait été mis en place dans le quartier des Grands Hommes par SEGECE, gestionnaire du centre commercial de ce quartier, au sein d'une « boutique de services » proposant également la prise de commande et réalisation de courses pour le compte du client, la consigne des courses, les services d'un écrivain public... Cette boutique a bénéficié d'un local mis à disposition par la Ville, et d'aides au démarrage de la DDTE, la Caisse des Dépôts et Consignations, et le Crédit Mutuel. La livraison des courses mobilisait deux employés en Emploi Jeune, et était réalisée en véhicule réfrigéré. Deux agents d'accueil réceptionnaient les colis à livrer, entre autres activités. Le service de portage s'était développé en large partie pour le supermarché Champion (95% des courses), seul commerçant qui cofinçait le service plutôt que de le laisser à la charge de ses clients. Ne s'autofinçant qu'à 50 %, la boutique de services n'a pu être pérennisée.