



**VALDELIA**

Accélérateur de secondes vies

# **étude action**

**ikos, la mutualisation des  
activités entre acteurs du  
réemploi solidaire**

**Livrable 2 – Retour d'expérience  
sur le projet de coopération**

# TABLE DES MATIERES

<b>Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>La coopération en réponse aux difficultés de développement du réemploi solidaire.....</b>	<b>7</b>
<b>Contexte législatif et réglementaire de l'économie circulaire.....</b>	<b>7</b>
Un enjeu aux échelons européen et français.....	7
La politique européenne.....	8
La politique nationale.....	9
L'Économie Sociale et Solidaire, acteur majeur du traitement des déchets et du réemploi.....	11
Des liens historiques.....	12
La création de fonds spécifiques.....	14
<b>Les acteurs du réemploi confrontés à des problématiques de fonctionnement et de développement.....</b>	<b>15</b>
Un manque de financement caractéristique des structures de l'ESS.....	15
Pour les structures de l'ESS.....	15
Pour les structures de la transition écologique.....	17
Des financements fléchés vers d'autres activités.....	17
Dont découlent des difficultés organisationnelles.....	19
Difficulté d'accès au foncier.....	19
Manque de ressources humaines et matérielles.....	19
<b>ikos ou l'émergence de la coopération pour résoudre ces problématiques.....</b>	<b>20</b>
La naissance du projet.....	20
Les constats initiaux.....	20
Les structures membres.....	21
Un exemple de coopération entre acteurs de l'ESS.....	23
Qu'est-ce que la coopération?.....	23

Avantages du modèle coopératif.....	24
<b>Bien s’entourer et prendre le temps : les clés de la coopération à grande échelle sur le village ikos.....</b>	<b>26</b>
<b>Un projet qui vient répondre à un besoin du territoire.....</b>	<b>26</b>
L’ambition de répondre à des besoins de consommation existants .....	26
Le territoire d’implantation.....	26
Création d’emplois .....	27
Tout en s’imbriquant dans une zone d’activité en plein essor.....	28
Positionnement sur le marché de la seconde main.....	28
La zone d’activité alentour .....	30
<b>Un modèle basé sur la confiance qui se construit sur le long terme .....</b>	<b>31</b>
La mutualisation, un modèle qui nécessite du temps .....	31
Bénévolat et cahier des charges initial.....	31
Mise en œuvre .....	31
La mutualisation, un modèle qui se développe .....	34
Dynamiques inter-membres.....	34
La sensibilisation .....	34
La mutualisation, un modèle qui se structure .....	36
Création du collectif.....	36
La gouvernance .....	37
L’équipe ikos.....	39
3 structures juridiques différentes et complémentaires.....	39
<b>Bien s’entourer en externe : convaincre de la pertinence du projet pour attirer les soutiens.....</b>	<b>41</b>
Répondre aux politiques publiques locales.....	41
Plan stratégique déchet 2026 Bordeaux Métropole .....	41
Plan régional Nouvelle Aquitaine.....	42
Obtenir des soutiens à l’émergence du projet.....	43
Soutiens publics.....	43
Soutiens privés .....	45
Se rapprocher de la concrétisation du village .....	45
Le financement du village .....	45
La construction collective d’un modèle économique multi-flux.....	47

L'engagement complémentaire nécessaire des éco-organismes ..... 48

**Les boutiques mutualisées ou l'illustration de ces pratiques de coopération**

**49**

**Enjeux et stratégie de commercialisation de produits de seconde vie.....49**

La création de l'offre commerciale commune : premier enjeu de mutualisation..... 49

Les valeurs portées par ikos ..... 49

Bénéfices pour le consommateur..... 50

Retuna : l'inspiration venue de Suède ..... 50

Le modèle proposé ..... 50

Un projet soutenu par les pouvoirs publics ..... 51

**L'expérimentation de boutiques collectives : une étape essentielle .....51**

L'expérience Auchan Lac ..... 51

La présentation d'une opportunité..... 51

Elaboration du cahier des charges de la seconde boutique..... 52

L'expérience de la Promenade Sainte Catherine ..... 52

La mise au point de l'offre commerciale..... 52

Organisation de la co-construction ..... 53

Méthodologie employée ..... 53

**La gestion de l'espace commercial partagée ou une coopération quotidienne entre les membres.....54**

Pilotage du projet de boutique sur la promenade Sainte Catherine ..... 54

La conception juridique ..... 54

La conception financière ..... 54

La conception technique ..... 55

La répartition des rôles dans la boutique ..... 55

La constitution de l'équipe..... 55

Redesign de la boutique..... 56

Intérêt de la création d'une boutique pour le projet global..... 56

**Conclusion : un projet complexe qui nécessite du temps mais pour une véritable finalité sociale et environnementale..... 57**

**Bibliographie ..... 59**

## Introduction

13. 000 m<sup>2</sup>, 300 emplois dont 50% en insertion et plus de 12.000 tonnes de déchets traités chaque année, soit une réponse à 20% de l'objectif de réemploi de la Métropole bordelaise.

Voilà l'audacieuse promesse faite par *ikos*, le futur village du réemploi solidaire qui ouvrira ses portes d'ici à 2027 dans le Nord de Bordeaux. L'idée est née dans les esprits de différents acteurs du réemploi solidaire de la Métropole, sur la base de constats effectués individuellement : chacun spécialiste de sa filière témoigne de difficultés de fonctionnements, de financements et plus généralement de développement. Ensemble, ils décident d'y remédier en proposant une solution conjointe.

Leur idée ?

Mutualiser les moyens aussi bien financiers qu'humains et matériels, dans le but de réduire les coûts mais également d'accroître leur visibilité et donc le champ de leur action sociale et environnementale. En 2018, ils créent ainsi un collectif, sous la forme d'une association, portant ce projet de village de réemploi solidaire *ikos*. S'inscrivant dans :

- Un contexte mondial de réchauffement climatique et d'évolution des modes de consommation vers des pratiques plus durables
- Un contexte national et européen en pleine transition sur les questions de traitement des déchets
- Un contexte local en constante évolution et soucieux de proposer une meilleure offre de consommation

*ikos* se positionne au croisement des enjeux contemporains et tend à se positionner en pionnier du réemploi.

Mais son action n'est pas seulement novatrice sur les sujets sociaux et environnementaux. Dans un monde en division, le projet n'aurait pu émerger sans une forte dynamique de coopération, dynamique fondatrice du projet et qui fait aujourd'hui partie de son identité. *Reconnu Pôle Territoriale de Coopération Économique* en 2022, l'alliance des différentes structures propose un témoignage fort et concret de coopération. Ce sont les forces, les atouts mais également les contraintes, les engagements, les faiblesses et les limites de chacune, qui sont quotidiennement mis en commun, la coopération étant le fer de lance du projet. Et cette dernière se retrouve dans chacune des missions portées par l'association :

boutiques, construction immobilière, sensibilisation, plaidoyer...

Ce projet, unique en son genre sur le territoire, avance pas à pas, et se concrétise progressivement. Différentes boutiques éphémères ont ainsi pu voir le jour depuis 2020, au sein desquels les membres partagent tout ou presque, et qui connaissent un véritable succès auprès des consommateurs. Mais pour en arriver à un tel niveau de mutualisation, la route a été longue et non sans tourments. Et si ces démarches de coopérations existent, sont reconnues, valorisées et tendent à se multiplier, elles restent peu nombreuses au regard du nombre de structures en France, les difficultés (et aprioris ?) freinant les projets similaires.

**Ainsi, par quelles dynamiques et de quels leviers *ikos* s'est servi pour parvenir à créer une dynamique territoriale aussi forte ?**

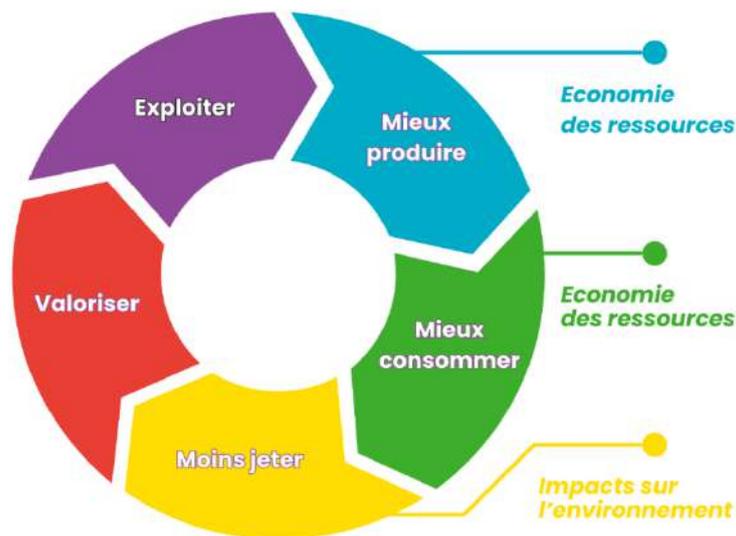
**Comment s'en inspirer et permettre à d'autres de dupliquer et de diffuser un modèle similaire ?**

Par l'étude des dynamiques à l'œuvre au sein d'*ikos*, nous verrons dans un premier temps que le modèle coopératif proposé par *ikos* s'est développé en réponse à des difficultés de développement que rencontrent les structures de l'ESS dans le secteur du réemploi solidaire. Puis, nous nous pencherons plus en détails sur les clés de la coopération, qui font du projet et feront du village *ikos* une réussite. Enfin, nous présenterons une illustration concrète de ces pratiques de coopération et de leurs enjeux par la présentation de la stratégie de commercialisation de produits de seconde vie qui s'opère dans les boutiques mutualisées.

## La coopération en réponse aux difficultés de développement du réemploi solidaire

Le **réemploi** se réfère à l'action de réutiliser un objet, un produit ou une matière après avoir été utilisé ou consommé initialement. Plutôt que d'être jeté ou recyclé, l'objet est récupéré et employé à nouveau dans sa forme d'origine ou dans une nouvelle fonction. L'objectif premier du réemploi est de prolonger la durée de vie des produits, de réduire les déchets et de minimiser l'impact environnemental associé à la production de nouveaux biens. C'est une pratique qui s'inscrit dans une démarche d'économie circulaire, de durabilité et de gestion responsable des ressources.

L'**économie circulaire** désigne un modèle économique dont l'objectif est de produire des biens et des services de manière durable, en limitant la consommation et les gaspillages de ressources (*matières premières, eau, énergie*) ainsi que la production de déchets. Il s'agit de rompre avec le modèle de l'économie linéaire (*extraire, fabriquer, consommer, jeter*).



Des enjeux aujourd'hui au cœur des préoccupations politiques.

### Contexte législatif et réglementaire de l'économie circulaire

#### Un enjeu aux échelons européen et français

Dans un contexte marqué par une préoccupation croissante pour les enjeux environnementaux, la politique de traitement des déchets soulève des questions

stratégiques à tous les niveaux de décision.

## La politique européenne

Tout d'abord, à l'échelle européenne, l'économie circulaire et donc le traitement des déchets, sont des sujets qui suscitent l'adoption de mesures particulières depuis plusieurs années. Le point de départ de ces réglementations date de 2005, avec l'adoption de la *Stratégie thématique sur la prévention et le recyclage des déchets*<sup>1</sup>. Cette dernière visait à réduire l'impact environnemental des déchets en favorisant la prévention, la réutilisation et le recyclage, et relatait des principes fondamentaux de l'économie circulaire. Cette stratégie a été suivie en 2008 par la *Directive 2008/98/CE*<sup>2</sup> sur les déchets, qui a formalisé un cadre juridique pour la gestion des déchets dans l'UE et a intégré des éléments de l'économie circulaire. Cette directive met par exemple en avant la **hiérarchie des déchets**, où la prévention, la réutilisation, le recyclage et d'autres formes de valorisation sont privilégiées par rapport à l'élimination.

Par la suite, l'engagement de l'Europe pour ces sujets s'est affirmé en 2015, avec la validation par la Commission européenne du "*Plan d'action pour l'économie circulaire*"<sup>3</sup>, une initiative visant à promouvoir la durabilité, la réutilisation et le recyclage des ressources. Ce plan met l'accent sur la réduction des déchets et la promotion de l'économie circulaire et a contribué à renforcer les mesures existantes, tout en introduisant de nouvelles initiatives pour améliorer la gestion des déchets au sein des États membres. L'objectif prédominant derrière ce plan est de parvenir à générer une **croissance économique durable et générer de nouveaux emplois**, dans l'optique d'un renforcement de la compétitivité mondiale de l'Union Européenne. Ce plan a été révisé et complété par d'autres mesures relatives à chacune des filières qui y étaient mentionnées.

Ainsi, pour la filière textile par exemple, la Commission Européenne a présenté en mars 2022 sa *Stratégie pour des textiles durable et circulaires*, qui met par exemple fin à la destruction des invendus et produits retournés par les producteurs et distributeurs<sup>4</sup>. Ces produits textiles doivent être donnés ou recyclés. L'objectif final est qu'en 2025, tous les pays membres de l'UE collectent les textiles séparément des autres déchets, pour permettre leur réemploi ou un recyclage de qualité.

L'UE est également investie dans le financement de l'innovation en encourageant les investissements dans des infrastructures de traitement des déchets modernes et durables, alignés sur ces objectifs d'économie circulaire. Parmi différents programmes de financement qui ont vu le jour, on retrouve par exemple le LIFE (*L'Instrument Financier pour*

---

<sup>1</sup> Journal officiel de l'Union Européenne : ([Stratégie sur la prévention et le recyclage des déchets | EUR-Lex \(europa.eu\)](#))

<sup>2</sup> Légifrance : ([Directive 2008/98/CF du Parlement européen et du Conseil du 19 novembre 2008 relative aux déchets et abrogeant certaines directives - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#))

<sup>3</sup> Journal officiel de l'Union Européenne ([EUR-Lex - 52015DC0614 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](#))

<sup>4</sup> Site officiel de la Commission Européenne ([EUR-Lex - 52022DC0141 - FN - EUR-Lex \(europa.eu\)](#))

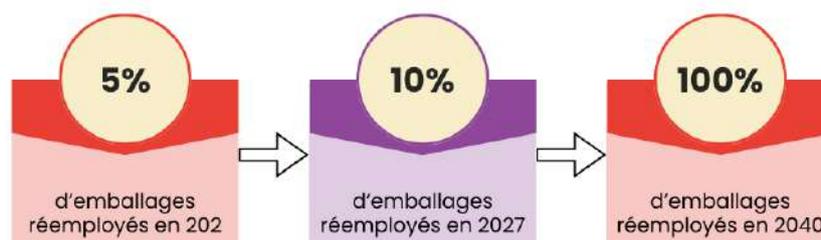
*l'Environnement*)<sup>5</sup> qui alloue des fonds dans le but de cofinancer des projets environnementaux, incluant donc ceux liés à la gestion des déchets.



## La politique nationale

Au niveau national, la politique française de réduction des déchets a emboité le pas du mouvement européen, en portant des ambitions qui sont complémentaires à celles de l'Europe. La notion d'Économie Circulaire est inscrite dans les *Codes de l'environnement, de l'énergie et de la consommation* et la transition vers une économie plus vertueuse est aujourd'hui actée comme un **instrument au service du développement durable** et un objectif de la politique énergétique nationale. Les budgets alloués à ces transitions atteignent d'ailleurs des niveaux inédits. En 2023, le *ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des territoires* a par exemple vu son budget grimper de 90 millions d'euros supplémentaires pour la collecte des biodéchets<sup>6</sup>. Un *Conseil National de l'Économie Circulaire* a été créé en 2021<sup>7</sup>, et ses délibérations portent uniquement sur la thématique des déchets.

Des mesures simples et efficaces voient peu à peu le jour : depuis 2021, il est par exemple obligatoire d'indiquer l'indice de réparabilité de certains équipements électriques et électroniques. La **loi AGE** (*Anti-Gaspillage et pour une Économie Circulaire*), adoptée en 2020, est de son côté venue renforcer la dynamique par des mesures destinées à préserver la biodiversité et réduire les déchets. La cible est claire<sup>8</sup> :



<sup>5</sup> Site officiel de la Commission Européenne ([Financial instrument for the environment \(LIFE\) \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/info/financial-instrument-for-the-environment-life_en))

<sup>6</sup> Site officiel du Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires ([Le budget 2023 est un budget sans précédent pour la transition écologique | Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires \(ecologie.gouv.fr\)](https://www.ecologie.gouv.fr/le-budget-2023-est-un-budget-sans-precedent-pour-la-transition-ecologique))

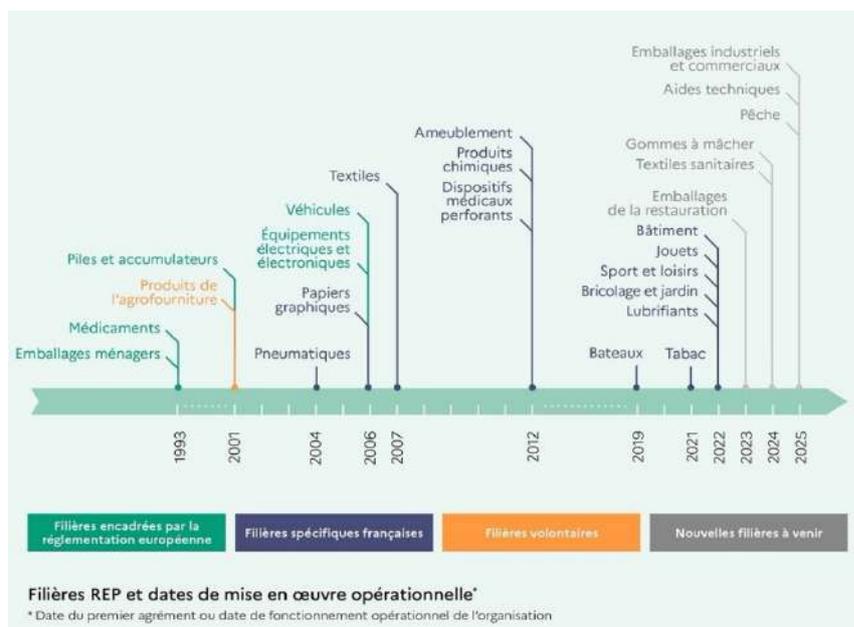
<sup>7</sup> Site officiel du Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires ([Le Conseil national de l'économie circulaire \(CNEC\) | Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires \(ecologie.gouv.fr\)](https://www.ecologie.gouv.fr/le-conseil-national-de-leconomie-circulaire-cnec))

<sup>8</sup> Site officiel du Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires ([Loi anti-gaspillage économie circulaire | Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires \(ecologie.gouv.fr\)](https://www.ecologie.gouv.fr/la-loi-anti-gaspillage-économie-circulaire))

D'ambitieux objectifs de réduction de l'utilisation des plastiques à usage unique et de promotion du recyclage y sont légiférés, ainsi que la **diminution de la mise en décharge** des déchets. La lutte contre le gaspillage alimentaire y a également sa place, en témoigne l'adoption d'une mesure interdisant la destruction de produits non alimentaires non vendus, dans l'objectif d'encourager la réutilisation ou le don.

Cette loi renforce également le principe des **filières à Responsabilité Élargie du Producteur** (REP) et de la création de nouveaux réseaux de gestion des déchets associés à de nouvelles catégories de déchet. S'inspirant du principe du "pollueur-payeur", les filières REP responsabilisent les acteurs économiques (fabricants, distributeurs, importateurs, etc.) sur l'ensemble du cycle de vie des objets qu'ils produisent, jusqu'à la fin de leur vie. Institués en 1992, les REP concernent aujourd'hui autant les produits à destination des professionnels que des particuliers et les différentes évolutions de loi, comme celles instituées par la loi AGECE, ont élargi progressivement leurs champs d'action à la prévention, réparation, etc.

La France est actuellement le pays du monde qui a le plus recours à ce type de gestion des déchets : **19 filières REP** sont aujourd'hui dénombrées, un nombre qui doit grimper à 24 d'ici 2025. En 2021, ces filières ont pris en charge **9.4 millions de tonnes de déchets**, sur un gisement de 16.3 millions de tonnes<sup>9</sup>. Concrètement, cela passe par deux modes d'actions : soit les producteurs font le choix de traiter leurs déchets de manière individuelle, soit de mettre en place des structures collectives : les éco-organismes. Structure à but non lucratif, les éco-organismes sont financés par les producteurs, via l'éco-contribution. Par la suite, ils peuvent faire le choix, de redistribuer aux collectivités et aux opérateurs qui assurent le tri et la collecte, dès lors que ces derniers en font la demande ; ou de contractualiser lui-même avec les acteurs qui réalisent ces opérations.



Source : ADEME

<sup>9</sup> La Librairie de l'ADEME ([Mémo REP - Données 2021 - La librairie ADEME](#))

Plus globalement, la loi AGEC est l'un des **piliers réglementaires** du développement de l'économie de la fonctionnalité, encourageant les entreprises à proposer des biens et services basés sur l'usage plutôt que la propriété, ce qui contribue à décupler la valeur ajoutée d'un produit, tout en réduisant la production de déchets et la consommation d'énergie associée à sa production. C'est par ailleurs dans cette loi que le réemploi vient trouver une définition officielle. Elle le caractérise comme :

« **une action consistant à prolonger la durée de vie d'un produit en le réutilisant, que ce soit dans sa forme d'origine ou après réparation.** »

10

Le réemploi vise ainsi à éviter le gaspillage en favorisant la continuité de l'utilisation des biens plutôt que leur élimination prématurée. Concrètement, c'est l'opération par laquelle un objet est donné ou vendu par son propriétaire à un tiers, qui a priori lui donnera une seconde vie. Le produit garde son statut de produit et ne devient en aucun cas un déchet. La loi encourage la mise en place de dispositifs facilitant la collecte, la remise en état, et la redistribution des produits. Et dans la pratique, ces différentes étapes sont en grande majorité prise en charge par des structures de *L'Économie Sociale et Solidaire*.

## L'Économie Sociale et Solidaire, acteur majeur du traitement des déchets et du réemploi

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) se définit comme :

« **un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale.** »

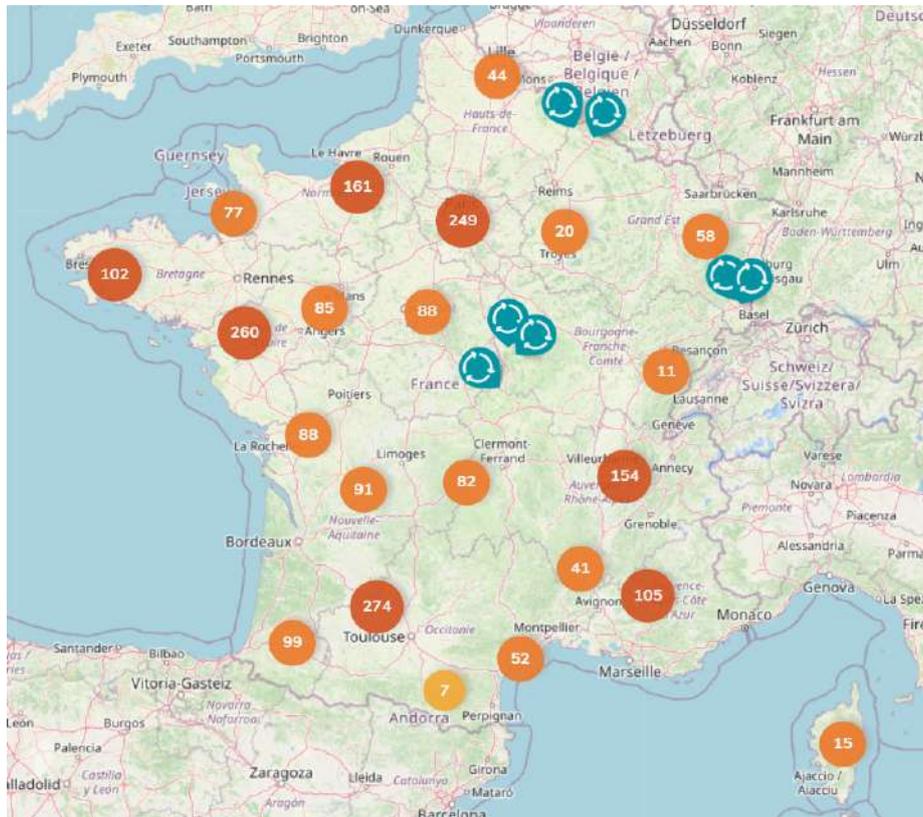
11

L'ESS et l'économie circulaire partagent ainsi une ambition commune : celle de répondre autrement aux défis du monde de demain. Actrices de l'économie circulaire depuis ses débuts, les entreprises de l'ESS sont aujourd'hui des incontournables du secteur et proposent en permanence des innovations de société. Ce sont **2100 acteurs de l'ESS** qui ont été recensés par CARTECO en France Métropolitaine appartiennent au champ de l'économie circulaire, sur des

<sup>10</sup> Légifrance ([LOI n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire \(1\) - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](https://www.legifrance.gouv.fr))

<sup>11</sup> Site officielle du Ministère de l'Economie et des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique ([Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire \(ESS\) ? | economie.gouv.fr](https://www.economie.gouv.fr))

enjeux de gestion des déchets, et plus précisément de seconde vie des produits...



Répartition des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) œuvrant pour la seconde vie des produits au cœur des territoires. <sup>12</sup>

### Des liens historiques

Aujourd'hui, si l'allongement de la durée d'usage des objets, se trouve en en tête des activités portées par l'ESS - avec plus d'un tiers de structures du réemploi appartenant au domaine selon *ESS France*<sup>13</sup> - cela s'explique par **l'action pionnière** des structures solidaires dans ce secteur.

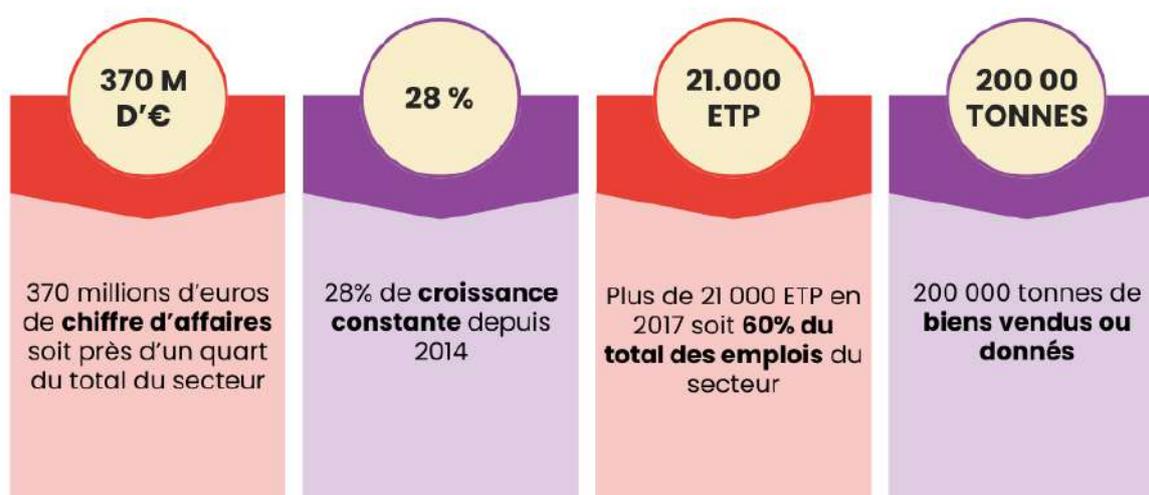
Dès les années 1960, les mouvements associatifs se sont engagés dans la seconde vie des objets, à l'image *d'Emmaüs* ou plus tard du réseau *Envie*, spécialisé dans la récupération et la valorisation de déchets d'équipements électroménagers, et portant également une mission d'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi et dont le premier magasin s'est créé en 1984. D'abord guidée par une **finalité sociale** - la lutte contre l'exclusion - leur activité de réemploi, de réparation et de réutilisation a depuis montré toute son **utilité environnementale**.

Car le réemploi *solidaire* va au-delà du traitement seul des déchets : il consiste à réutiliser un objet pour son usage initial, dans une logique non lucrative et au service des citoyens. Au lieu

<sup>12</sup> Source : Carteco

<sup>13</sup> Atlas commenté de l'Economie Sociale et Solidaire, Observatoire National de l'ESS, 2020 (infographie : [ESS France Atlas infographie\\_4 \(1\).pdf \(ess-france.org\)](https://ess-france.org/ressources/ESS-France-Atlas-infographie-4-1-1.pdf))

d'être jetés ou détruits, les objets trouvent une seconde vie tandis que des personnes trouvent une activité. Cette dernière peut être **salariée** - en réponse à une difficulté face à l'emploi - mais également **bénévole** - créatrice de lien social pour les individus qui ne sont pas ou plus en capacité de travailler (retraités, personnes handicapées, personnes malades...). Ancrées dans la vie locale, les associations du réemploi solidaire organisent des ateliers et événements de sensibilisation festifs. Elles fournissent les outils concrets pour permettre des changements de comportements durables. Aujourd'hui, dans les secteurs du réemploi, de la réparation et de la réutilisation, l'ESS s'affirme donc comme un acteur incontournable. En 2018, d'après l'étude "Panorama de la deuxième vie des produits en France" menée par l'ADEME<sup>14</sup>, l'ESS représente à elle seule :



La dynamique de développement de la filière est animée autour d'un certain nombre de structures de l'ESS qui militent en faveur du réemploi et de la réparation des objets du quotidien. Par exemple celles du réseau national des Ressourceries, dont le **REFER** (*Réseau Francilien du Réemploi*) est le représentant en Ile de France, le réseau de boutiques solidaires **Emmaüs**, les associations spécialisés dans l'autoréparation de vélo ou d'objets comme les **Repair Cafés**.

Aux côtés de l'ensemble de ces réseaux structurés sur le territoire national, se sont développées de nombreuses petites **structures indépendantes locales**. Et cette appartenance à l'ESS leur permet de bénéficier d'un certain nombre d'avantages, notamment financiers. Car ces initiatives sont encouragées par les politiques, plusieurs aides étant spécifiquement dédiées à ces dynamiques. Par exemple, l'ADEME met à disposition une aide financière de **200 000 euros** pour les équipements dédiés au réemploi, à la réparation, et à la réutilisation afin de donner une seconde vie aux objets et matériaux censés être jetés<sup>15</sup>. Ce dispositif est dédié à toute structure impliquée dans l'économie circulaire, qu'elles soient de

<sup>14</sup> La Librairie de l'ADEME ([Panorama de la deuxième vie des produits en France. Réemploi et réutilisation - Actualisation 2017 - La librairie ADEME](#))

<sup>15</sup> ADEME ([Soutien aux investissements pour le réemploi-réutilisation et la réparation \(hors emballages\) | Collectivités | Agir pour la transition écologique | ADEME](#))

l'ESS ou du secteur économique classique. D'autres entités publiques souhaitent également s'y investir. Des régions, comme la Nouvelle Aquitaine, mettent la prévention des déchets et le développement de l'économie circulaire dans leurs priorités. Les modalités de l'aide accordée sont multiples mais peuvent aller jusqu'au **financement de 70% des dépenses** éligibles<sup>16</sup>.

## La création de fonds spécifiques

La récente nouveauté est la création d'un **fond réemploi** en 2020, qui acte l'entrée en vigueur des fonds dédiés à ce type d'action, dans le cadre de la réforme des filières de la responsabilité élargie du producteur (REP), évoquées précédemment. Ainsi, depuis 2022, ces fonds, qui concernent les filières dont les déchets peuvent être facilement réutilisés (produits électriques et électroniques, des meubles, des textiles ou des articles de sport, de bricolage et de jardinage...) sont intégralement destinés aux acteurs de l'ESS. Chaque contributeur à une filière REP voit **5% de sa participation contribuer au financement** du fond qui y est lié. Cet argent a pour fonction de favoriser l'emploi, l'insertion et la transition écologique, en soutenant les acteurs qui réparent les objets et leur donnent une deuxième vie. De nombreux acteurs de l'ESS sont donc concernés : reconditionnement de biens électroniques (téléphones, ordinateurs) ou d'électroménagers (lave-linge, petits appareils...), les textiles, les pneumatiques<sup>17</sup>...

La loi AGEC a également prévu la mise en place progressive de **fonds dédiés à la réparation**, pour réduire le coût de la réparation pour le consommateur, notamment sur les produits qui ne sont plus garantis. Gérés par les éco-organismes, cette réduction se matérialise par une déduction sur sa facture, si le consommateur se rend chez un réparateur labellisé par l'éco-organisme. L'objectif est à nouveau d'éviter l'achat d'un produit neuf, en proposant une réparation à moindre coût, tout en créant des emplois locaux non délocalisables. Six filières sont concernées par ces fonds : équipements électriques et électroniques, jouets, articles de sports et de loisirs, articles de bricolage et de jardin en 2022 ; textiles, chaussures et meubles en 2023. Ainsi, pour le textile par exemple, l'objectif est d'augmenter le taux d'objets réparés issus de cette filière à 35% en 2028<sup>18</sup>.

A ce jour, les débuts sont timides - seules deux filières réparation sont opérationnelles : celles des DEEE et du textile - et les effets sont pour le moment très légers, en témoignent les 4 millions d'euros ayant financés une réparation en 2023, contre les 42 millions alloués au fonds de la filière DEEE<sup>19</sup>. Toutefois, l'initiative est en marche, de nouvelles mesures sont prises pour développer le projet, favoriser les petits artisans, et changer la perception du consommateur vis-à-vis de la réparation, un sondage réalisé en 2023 soulignant le fait qu'une

<sup>16</sup> ADEME ([AAP Réemploi réparation réutilisation en Nouvelle-Aquitaine - Règlement - Mars 2022.pdf \(ademe.fr\)](#))

<sup>17</sup> Site officielle du Ministère de l'Economie et des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique ([Les fonds de réemploi intégralement destinés à l'économie sociale et solidaire | economie.gouv.fr](#))

<sup>18</sup> Refashion ([Qu'est-ce que le fonds réparation ? - Réparateur - Refashion.fr/pro](#))

<sup>19</sup> Réparation : la loi AGEC permet-elle de limiter la casse ? ZeroWaste France, janvier 2024 [Réparation : la loi AGEC a-t-elle permis de limiter la casse ? | Zero Waste France](#)

partie des Français pensent que réparer est plus coûteux que d'acheter du neuf.

Sont donc constatés :

- Une filière en plein boom de développement
- Des politiques qui y semblent favorables
- De nombreux acteurs prêts à s'y investir.

Pourtant, en 2019, d'après Bpi France et les études réalisées par l'ADEME, le taux de réemploi en France ne dépassait pas les **10% des objets arrivant en fin de vie** chaque année, soit environ 15kg par habitant par an, sur les 9.3M de tonnes<sup>20</sup>. Ainsi, malgré un terrain qui paraît très favorable aux dynamiques de réemploi dans l'ESS, des difficultés intrinsèques au secteur compliquent le développement des projets qui lui sont relatifs.

### Les acteurs du réemploi confrontés à des problématiques de fonctionnement et de développement

#### Un manque de financement caractéristique des structures de l'ESS

Le premier gros frein rencontré par les structures du réemploi solidaire est bien sur le financement. Si un certain nombre de conditions nécessaires à la constitution d'un écosystème favorable au financement de l'ESS et du réemploi en France existent, comme évoqué précédemment, des freins subsistent.

#### Pour les structures de l'ESS

Dans la pratique, le financement de l'innovation sociale et l'accès à ces financements est loin d'être une tâche aisée. Les modèles économiques sont bien souvent basés sur la **durabilité sociale**, plutôt que sur la recherche de profit, et s'adressent en majorité à des personnes en difficulté financière, donc généralement peu solvables. C'est d'ailleurs l'essence même du secteur, comme le formalise la loi ESS de 2014 : gouvernance démocratique, utilité sociale et **lucrativité limitée**. Les niveaux de capitaux propres sont donc bas, un schéma qui entraîne régulièrement des structures à se retrouver dans une impasse quant à la fourniture de garanties financières, et donc l'obtention de prêts auprès des banques.

Du côté des pouvoirs publics, bien qu'ils soient investis et à l'écoute des problématiques portées, ils font face à une **baisse de ressources** disponibles qui dépasse le cadre de la volonté des agents. Ainsi en 2024, sur les 491 milliards d'euros du budget France, « seuls » 22,4 millions sont à destination des structures de l'ESS, tout sujet confondu, soit **0,0046 % du**

<sup>20</sup> Le point sur l'économie circulaire et les startups qui agissent, Bpi France, mars 2019 ([Le point sur l'économie circulaire en France et les startups qui agissent - Bpifrance Le Hub](#))

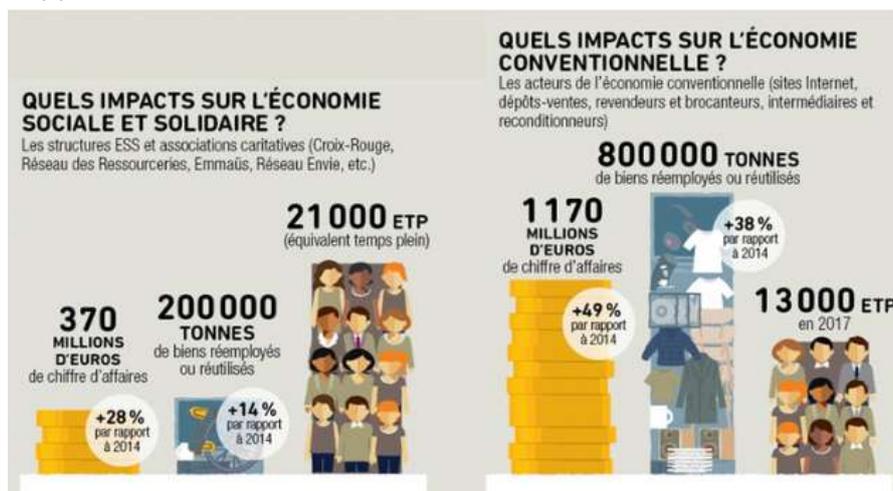
**budget**<sup>21</sup>. Si la somme est en hausse de 8% par rapport à l'année précédente, les montants paraissent cependant faibles, pour un secteur qui emploie **14% de la population active** du pays, pour 10% de son PIB<sup>22</sup> en 2020. Et la perception d'une subvention est généralement un travail long, non immédiat, qui nécessite de la liquidité de la part des structures, le temps de percevoir les montants nécessaires. Des **longueurs des démarches** et procédures pouvant dissuader une sollicitation de la part des structures de l'ESS.

Ainsi, malgré les avancées, des lacunes sont toujours présentes pour permettre aux projets portés par des structures de l'ESS de se saisir complètement des enjeux qu'ils soulèvent. Comme le souligne *Enora Guérinel*, responsable accompagnement au sein de l'incubateur *Ronalpia* :

« **La principale difficulté des entreprises sociales est qu'elles se positionnent dans un secteur marchand face à d'autres acteurs n'ayant pas ces mêmes limites** »

23

Cette réalité n'aide pas le secteur à pérenniser et assurer ses activités, la difficulté de financement étant bien souvent intrinsèque à leur mission sociale. Cette réalité vient expliquer pourquoi les acteurs du réemploi de **l'économie conventionnelle** (sites internet, dépôts-ventes, revendeurs et brocanteurs...) contribuent largement au secteur de la deuxième vie des produits : 1 170 M€ de chiffre d'affaires au titre du réemploi et de la réutilisation en 2017 ; 80 000 tonnes de biens vendus et 13 000 ETP, soit une augmentation de 97 % par rapport à 2014<sup>24</sup>.



<sup>21</sup> *L'économie sociale et solidaire : un acteur de poids au budget public minuscule*, Reporterre, 27 novembre 2023 ([L'économie sociale et solidaire : un acteur de poids au budget public minuscule \(reporterre.net\)](https://reporterre.net))

<sup>22</sup> Observatoire national de l'ESS, d'après Insee Clap 2015 ([Chiffres clés ESS | Ressources | ESS France \(ess-france.org\)](https://ess-france.org))

<sup>23</sup> Le secteur de l'ESS face au défi du financement, La Tribune, 01 décembre 2017 ([Le secteur de l'ESS face au défi du financement \(latribune.fr\)](https://latribune.fr))

<sup>24</sup> Infographie ADEME - Panorama de la seconde vie des déchets ([Infographie | Panorama de la deuxième vie des produits en France - ADEME Presse](https://ademe.fr))

## Pour les structures de la transition écologique

En se penchant plus spécifiquement sur les structures dont le cœur d'action est la transition écologique et énergétique, les modalités de financement sont également variables. Étant donné l'urgence climatique, les financements qui leur sont exclusivement réservés sont plus généreux que pour l'ESS, en témoignent les **7 milliards d'euros** supplémentaires alloués à la planification écologique en 2024<sup>25</sup>. C'est le cas par exemple du *Fonds de Transition Énergétique* qui a pour objet le soutien des projets contribuant à la transition énergétique, notamment dans le domaine des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.

L'ADEME (*Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie*) propose également différents dispositifs de soutien financier pour les projets contribuant à la transition écologique. Mais comme dans le cas du réemploi expliqué précédemment, toutes les structures engagées dans la transition verte ne font pas forcément partie de l'ESS. Et peu importe le statut juridique, il peut être complexe d'obtenir des financements suffisants pour démarrer leurs activités. C'est ce que vient démontrer l'annonce récente du redressement judiciaire de la coopérative *Railcoop*, qui l'oblige à revoir à la baisse ses ambitions initiales, fautes de soutiens financiers suffisants<sup>26</sup>. L'aspect novateur peut rendre frileux certains investisseurs traditionnels, face à des **modèles économiques complexes et moins conventionnels**, malgré l'urgence de la situation environnementale. Pour les entreprises sous statut juridique privé traditionnel, la volatilité des marchés des matières premières, des crédits carbone et d'autres variables environnementales, rend sensible leur stabilité financière et incertains sur les délais de retour sur investissement : une incertitude incompatible avec les attentes de certains investisseurs dont l'objectif est le rendement à court terme.

## Des financements fléchés vers d'autres activités

Dans le secteur particulier de la gestion des déchets, les financements publics nationaux dédiés à ces activités sont en priorité dédiés au recyclage, puis à la valorisation et enfin à la prévention. Or, c'est à l'inverse des préconisations faites par Ad Lansink, un homme politique néerlandais, qui a développé une échelle de gestion des déchets – **l'échelle de Lansink**<sup>27</sup> – permettant d'évaluer les options de traitement des déchets, et d'en établir une hiérarchie, en fonction de leur impact environnemental :

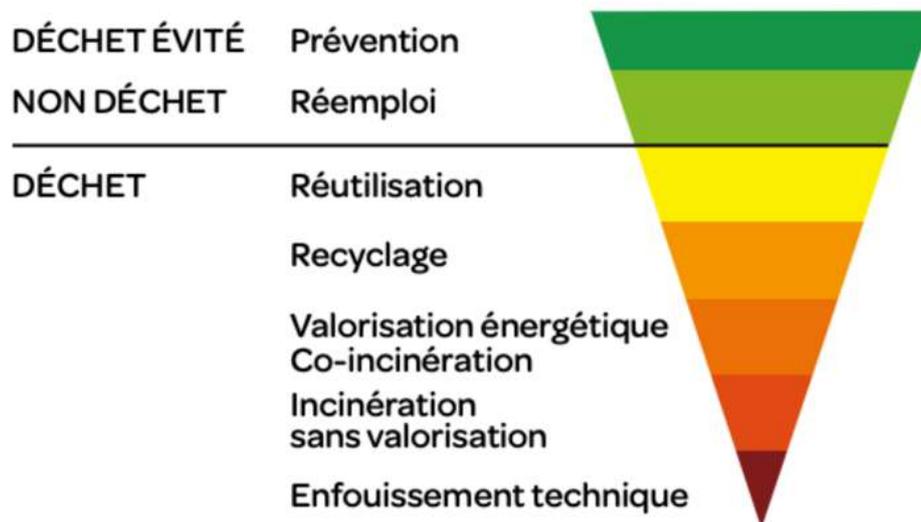
- Le plus favorable à l'environnement est la **prévention** : éviter la production de déchets autant que possible en réduisant la consommation, en favorisant le réemploi et en adoptant des pratiques éco-efficaces.

<sup>25</sup> Site officielle du Ministère de l'Economie et des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique ([PLF 2024 - La 4ème édition du budget vert | budget.gouv.fr](#))

<sup>26</sup> *Railcoop évite la liquidation, mais est placé en redressement judiciaire*, Le Figaro, 21 octobre 2023 ([Railcoop évite la liquidation, mais est placé en redressement judiciaire \(lefigaro.fr\)](#))

<sup>27</sup> Collard, Fabienne. « L'économie circulaire », Courrier hebdomadaire du CRISP, 2020 ([L'économie circulaire | Cairn.info](#))

- Vient ensuite la préparation au **réemploi** : encourager la réutilisation des objets et des produits plutôt que de les jeter.
- Puis le **recyclage** : transformer les déchets en matières premières pour la fabrication de nouveaux produits.
- S'en suit la **valorisation énergétique** : utiliser les déchets comme source d'énergie, par exemple en les incinérant pour produire de l'électricité.
- Et enfin **l'élimination** : mettre en décharge ou incinérer les déchets résiduels qui ne peuvent pas être recyclés ou valorisés énergétiquement.



L'objectif de cette hiérarchie est de promouvoir des pratiques de gestion des déchets plus durables en mettant l'accent sur la prévention et la réduction à la source, plutôt que sur l'élimination, ce qui est repris dans le code de l'environnement qui stipule à son article L541-1 : « *Les soutiens et les aides publiques respectent la hiérarchie des modes de traitement des déchets définie au II du présent article* »<sup>28</sup>. Mais dans la pratique, l'ambition est loin d'être atteinte. Sur les 20.6 milliards d'euros consacrés à la gestion des déchets en 2018, les principaux postes de dépenses sont :

- Le traitement
- La collecte
- Le transport

La prévention arrivant en dernière position avec **moins de 1% des dépenses**. Et le budget

<sup>28</sup> Legifrance ([Article L541-1 - Code de l'environnement - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](https://www.legifrance.gouv.fr))

national pour la gestion des déchets est également en baisse, avec 18.4 milliards d'euros alloués en 2020<sup>29</sup>.

## Dont découlent des difficultés organisationnelles

### Difficulté d'accès au foncier

Ce manque de flux financiers entraîne de façon inévitable des **limites de trésorerie** et donc une difficulté à rembourser les prêts, etc. La boucle est vicieuse mais la nécessité absolue de rentabilité reste identique à celle des entreprises classiques. Suivant cette logique, les structures rencontrent des difficultés à loger leurs activités sur un foncier durable. Un local représente un coût élevé, et les budgets restreints peuvent rendre difficile l'accès à des espaces appropriés aux besoins. Les acteurs bancaires sont méfiants face au statut associatif, ou au manque de visibilité financière sur le long terme, d'autant plus que le foncier est un sujet de forte compétition, plus ou moins marqué selon les régions. Cette **pression foncière** rend l'accès à l'immobilier privé compliqué, ou les structures dépendantes des collectivités publiques qui mettent des lieux à disposition. Les occupations transitoires permettent de lancer les projets, mais ne sont pas des solutions de longs termes dans la mesure où la présence prendra obligatoirement fin. Que ce soit pour des projets immobiliers commerciaux, des logements ou d'autres développements, les structures de l'ESS peuvent à nouveau avoir du mal à **rivaliser avec des acteurs du secteur privé** disposant de ressources financières plus importantes. Et les associations peuvent également être hésitante face à un investissement sur le temps long. Les procédures sont souvent complexes et représentent un coût en termes de ressources humaines, pour des structures ayant déjà des équipes limitées et n'ayant pas forcément les compétences adéquates pour maîtriser des sujets techniques : recherche de foncier, négociation, procédures financières et juridiques, suivi du chantier, etc. Enfin, dans le cadre particulier du réemploi, la spécificité des projets sociaux et environnementaux demande des **infrastructures spécifiques**, notamment en termes d'espace. Les prix étant calculés au mètre carré, les coûts augmentent proportionnellement. Une charge qui est donc importante par rapport à d'autres secteurs d'activités et qui ne leur permet pas de correspondre aux critères plus traditionnels d'un développement foncier et peut être à l'origine de blocage à l'obtention d'approbation par les autorités locales. Ainsi, les enjeux rencontrés pour accéder à l'immobilier vont bien au-delà du simple besoin de financements.

### Manque de ressources humaines et matérielles

Les structures du réemploi solidaire n'échappant pas aux réalités rencontrées par leurs confrères de l'ESS, elles font également face à un **manque de ressources humaines et matérielles** qui les contraint dans leur développement et dans la pérennisation de leurs

<sup>29</sup> *Référentiel National du coût du service public des déchets*, ADEME, données 2018 ([ADEME Référentiel Coûts SPGD Données 2020-v9b.pdf](#))

activités, malgré un gisement en augmentation. En 2020, ce sont 310 millions de tonnes de déchets qui ont été produits en France, soit 4.6 tonnes par an par habitant<sup>30</sup>. Un chiffre qui se répartit entre les entreprises, les projets de construction et les ménages. Si les chiffres ont baissé pour les deux premiers au cours des 10 dernières années, pour les ménages, la tendance est à l'inverse.



En France, seuls environ 10% des biens arrivant en fin de vie chaque année sont réemployés ou revendus – éventuellement via une réparation – soit 940.000 tonnes. Alors, bien que la consommation évolue à la baisse, les possibilités de développement pour les initiatives de réemploi sont exponentielles et tendent à se répandre. Pour surmonter ces difficultés, les structures de l'ESS peuvent explorer différentes stratégies, l'une d'entre elles étant la collaboration entre partenaires.

## ikos ou l'émergence de la coopération pour résoudre ces problématiques

### La naissance du projet

En juillet 2017, 5 structures de l'Économie Sociale et Solidaire de la région bordelaise ont effectué les constats précédents et ont souhaité se réunir autour d'un projet commun : créer un **lieu emblématique du réemploi et de la réparation**. Ainsi naissait l'idée d'ikos.

### Les constats initiaux

Chaque structure indépendamment des autres, propose une dynamique similaire. Partant individuellement des constats suivants :

**Environnementalement**, la pression sur les ressources naturelles n'a jamais été aussi forte pour produire des objets, et pourtant la population continue de consommer, de gaspiller, et de jeter. De nombreuses directives européennes et nationales voient jour depuis 1975, dans le but de prévenir, gérer et traiter les déchets ; mais bien qu'elles existent, dans la pratique, la majeure partie du budget public consacré à la gestion des déchets est dédiée à d'autres secteurs d'activité. Des décisions paradoxales qui n'aident pas à la résolution du problème.

<sup>30</sup> Bilan 2020 de la production de déchets en France, Ministère de la Transition Ecologique et de la Cohésion des Territoires, 2022 ([Bilan 2020 de la production de déchets en France | Données et études statistiques \(developpement-durable.gouv.fr\)](#))

**Socialement**, des personnes n'arrivent pas à s'insérer professionnellement et le pouvoir d'achat est en berne pour une partie de la population. Le lien social se distend, la pauvreté grimpe.

Si ces deux problématiques n'ont a priori pas de liens entre elles, il apparaît que l'économie circulaire et le réemploi solidaire en particulier, ont la capacité de les relier et d'y apporter des **solutions innovantes**. Ainsi les dizaines de recycleries et ressourceries présentes en France créent de l'emploi pour des individus qui en étaient éloignés et donnent une deuxième vie à des centaines de milliers de produits qui auraient fini à la poubelle. La création de lieux de réemploi solidaire attractifs est le meilleur moyen pour susciter l'envie de consommer plus sobrement et de transformer nos déchets en ressources.

Collectant des quantités toujours plus importantes d'objets, le collectif *ikos* est alors convaincu de la nécessité de proposer un lieu dédié au réemploi et à la réparation aux habitants de Bordeaux Métropole :

- D'une part pour **lever les freins à l'achat** de deuxième-main grâce à centralisation de l'offre de consommation.
- D'autre part pour **sensibiliser les habitants** en ouvrant leurs portes au public et en proposant une offre d'animation riche, par des experts de ces questions, au sein d'infrastructures qui leurs sont dédiées.

Enfin, pour répondre au besoin pressant d'adapter leurs locaux aux réalités de leur activité (conditions de travail contraintes par l'encombrement des locaux), et de continuer leur développement en faveur de la solidarité (nouveaux marchés), les membres du collectif sont arrivés à la conclusion qu'il était nécessaire de penser un lieu pouvant accueillir à la fois relocalisation de leurs activités, un espace de vente de seconde main, des activités de sensibilisation et de recherche & développement sur le réemploi et la réparation.

## Les structures membres

*ikos* est aujourd'hui un collectif de **9 structures de l'ESS**, futures utilisatrices du tiers-lieu, chacune spécialisée dans une filière du réemploi, qui portent conjointement le projet de création du village. Initialement composée de 5 membres fondateurs, ils ont été rejoints en 2020 par 4 membres adhérents :



**ATELIER D'ÉCO SOLIDAIRE** spécialisée dans la sensibilisation, la récupération, la valorisation et la revente des meubles et objets de déco.



**Compagnons Bâisseurs Nouvelle Aquitaine** porte le projet Soli'Bât, une solution de réemploi des matériaux de construction.



**Échanges Nord Sud** porte le projet *Confitures solidaires*, une solution de valorisation des fruits et légumes BIO invendus.



**Eco-Agir** porte le projet *Replay*, une solution de réemploi des jouets.



**Envie Gironde** spécialisée dans la rénovation d'appareils électroménagers et électroniques.



**Le Livre Vert** spécialisée dans la collecte, le tri et la vente des livres et produits culturels.



**Le Relais Gironde** spécialisée dans la collecte, le tri et la valorisation des textiles et chaussures.



**R3 réseau de réemploi** spécialisée dans le tri et la valorisation de tous types d'encombrants.



**Recyclerie Sportive Bordeaux** spécialisée dans la sensibilisation, la collecte, le tri, la co-réparation, la redistribution des équipements sportifs.

Conjointement, ce sont plus de **8000 tonnes** de déchets traitées chaque année, et **200 emplois** dont 50% en insertion, proposés sur la métropole bordelaise. Leur coopération quotidienne est un modèle de conciliation et permet au projet d'avancer. Car la coopération, qu'elle soit entre individus, entreprises, organisations ou nations, offre de nombreux avantages.

## Un exemple de coopération entre acteurs de l'ESS

### Qu'est-ce que la coopération ?

Coopérer vient du latin "cum" qui signifie "avec" et "operare" qui signifie "faire quelque chose, agir"<sup>31</sup>. Littéralement, la coopération renvoie au fait de concourir collectivement à une œuvre commune. Dans le secteur de l'ESS, cela se traduit par la conclusion d'un partenariat, bien souvent innovant et à **vocation vertueuse entre différents acteurs** d'un territoire donné, dans le but de développer des projets communs. Si la collaboration entre humains remonte aussi loin que l'humanité est née, et que la coopération fait partie de notre quotidien sans même que nous en ayons forcément conscience, les dynamiques coopératives en tant que **levier de développement** des territoires n'ont pas toujours eu la reconnaissance qu'elles peuvent avoir aujourd'hui.

Cette dernière est encore très récente : elle a été actée en 2014, par l'adoption de la loi sur l'ESS, qui est venue légitimer le secteur, et appuyer l'importance de la coopération comme moteur de dynamiques territoriales. C'est l'article 9 du chapitre II – sur les politiques territoriales de l'ESS - de la loi, que la coopération est reconnue, par la création de l'outil des **Pôles Territoriaux de Coopération Économique** (PTCE). Les PTCE se définissent comme :

« **le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable** »

32

Cet outil permet de fournir un **cadre légal et financier** à des solutions locales, imaginées par les acteurs du terrain, pour répondre à des problèmes locaux et créer des synergies entre acteurs économiques. Le PTCE présente donc la caractéristique innovante de rassembler des acteurs de l'ESS - mais pas uniquement - autour du sujet de la dynamique du territoire ciblé, en recréant des filières, des emplois et en revitalisant des zones souvent sinistrées

<sup>31</sup> Dictionnaire Larousse ([Définitions : coopération - Dictionnaire de français Larousse](#))

<sup>32</sup> Légifrance ([LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire \(1\) - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#))

socialement et économiquement. La subvention liée au titre du PTCE donne accès à des financements spécifiquement fléchés vers les dynamiques coopératives. C'est donc une reconnaissance étatique de la coopération en tant qu'outil de développement.

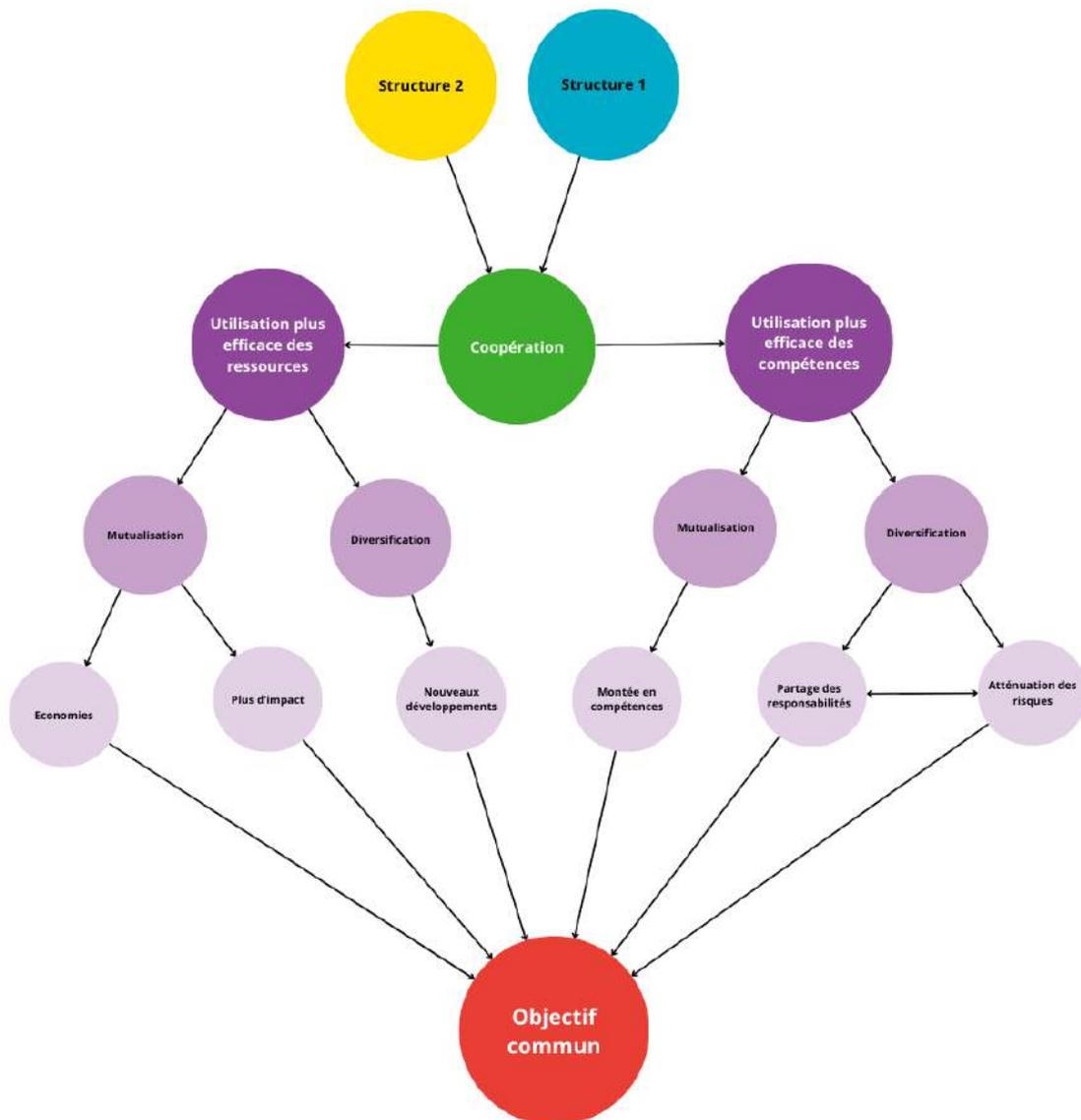
Mais ce n'est pas la seule structure publique à le reconnaître : les **régions** sont elles aussi engagées dans le soutien à la coopération, en témoigne par exemple l'Appel à Projet de la région Nouvelle Aquitaine dénommé "*L'ESS, une économie de coopérations au service des transitions*", qui présente la coopération comme stratégique dans l'impulsion des dynamiques créatives et le développement de collectifs d'acteurs porteurs de solutions innovantes. Une reconnaissance qu'*ikos* a obtenu en 2022.

### Avantages du modèle coopératif

Et le modèle coopératif présente de nombreux avantages, en rendant possible une **synergie des compétences** d'individus ou d'entités ayant des connaissances diverses. En travaillant ensemble, ils exploitent cette diversité pour créer des mouvements convergents et aborder des problèmes de manière plus complète et créative.

L'union des structures permet une **utilisation plus efficace des ressources**, qu'il s'agisse de compétences, de financements, de temps ou de matériaux. En partageant les coûts et les responsabilités, les différentes parties réalisent sans en avoir forcément conscience des économies par rapport à ce qu'elles pourraient accomplir individuellement. Et chacun est en apprentissage permanent de ce que les autres peuvent lui apporter, car en tirant partie des forces de chacun, les capacités individuelles et organisationnelles se renforcent. Les membres bénéficient des connaissances et des expériences des autres, ce qui contribue à l'enrichissement personnel et organisationnel pour un **développement plus rapide et durable**. La collaboration entre des individus ou des entités apporte des perspectives différentes et favorise l'innovation.

Enfin, en partageant les risques, chaque structure atténue également les conséquences potentielles d'échecs ou d'obstacles imprévus. La diversification des compétences et des ressources contribue à créer une **base plus solide** pour surmonter les défis. Les responsabilités étant partagées, les problèmes complexes et interconnectés sont souvent mieux abordés par la coopération. Les partenaires s'engagent dans la réalisation d'objectifs communs, sachant que leur contribution individuelle a un impact sur le succès global. Et plusieurs perspectives et expertises permettent de mieux comprendre et résoudre des défis qui dépassent des capacités individuelles seules.



En résumé, en travaillant ensemble, les partenaires développent, construisent des **réseaux et des relations de long terme** qui dépassent le seul objectif commun de l'ouverture du village. Ces relations facilitent l'échange d'informations, le partage d'opportunités et le développement de partenariats futurs. Une multitude d'avantages, allant de l'amélioration de l'efficacité à la promotion de l'innovation et de la solidarité, que ne connaissent pas les structures plus isolées de leur écosystème. Et bien que ce ne soit pas un travail quotidiennement évident, l'investissement fourni en vaut la peine, en témoigne la mesure d'impact réalisée sur l'exercice de l'année 2022. Réalisée en interne auprès des structures membres, qui réalisent près de **8% de leur chiffre d'affaires** au sein d'ikos, l'étude a également mis en avant le fait que 7 clients sur 10 de la boutique considèrent qu'ikos satisfait des besoins auxquels les autres enseignes ne répondent pas.

## Bien s'entourer et prendre le temps : les clés de la coopération à grande échelle sur le village *ikos*

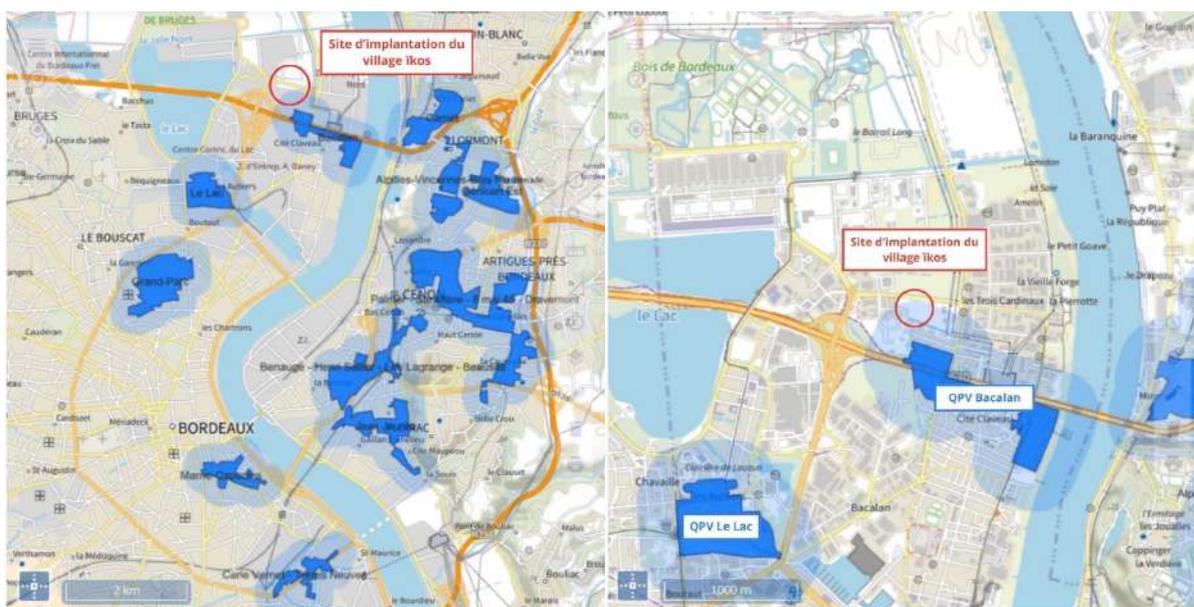
Un projet qui vient répondre à un besoin du territoire

Parmi les bénéficiaires du projet *ikos* se trouvent donc les structures du réemploi solidaires, qui ont initialement pensé le projet pour répondre à leurs besoins de développement explicités ci-dessus, mais également les futurs usagers du lieu, dont les besoins ont aussi été pris en considération dans la conception du projet.

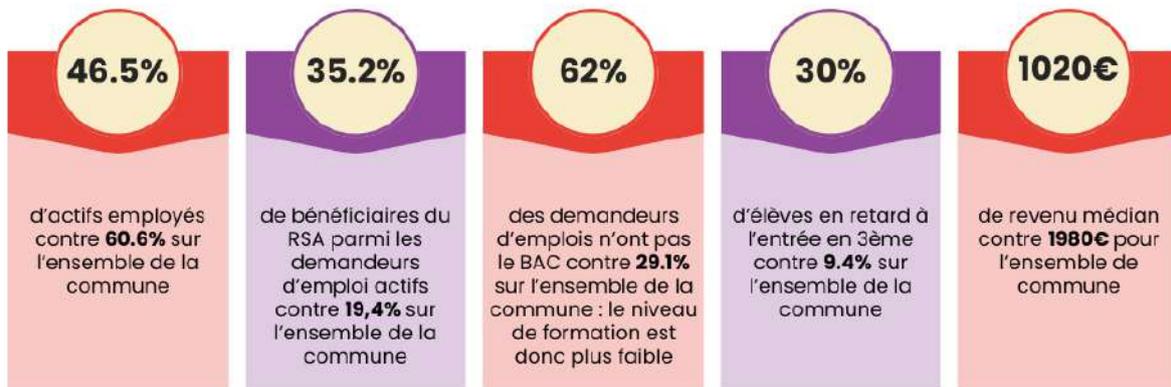
L'ambition de répondre à des besoins de consommation existants

### Le territoire d'implantation

Le territoire où verra le jour le village *ikos* s'inscrit parfaitement dans cette dynamique de développement qui caractérise le projet. L'emplacement sélectionné pour l'implantation du projet est un quartier clé du développement de la Ville de Bordeaux. C'est en effet le dernier **quartier à requalifier** de la ville, et il fait actuellement l'objet d'une étude pour sa future transformation. Il est notamment aujourd'hui question d'en faire un quartier exemplaire en termes de normes environnementales. Cette volonté politique de transformation du quartier en zone à **forte connotation écologique** s'inscrit dans la continuité des valeurs défendues par *ikos*. Le village, qui sera situé rue du Professeur Dangeard à Bordeaux, sera limitrophe des quartiers Bacalan (classé quartier prioritaire de la politique de la ville) et Le Lac (quartier commercial), soit au carrefour de nos ambitions : **favoriser la consommation responsable et l'inclusion des publics fragiles**.



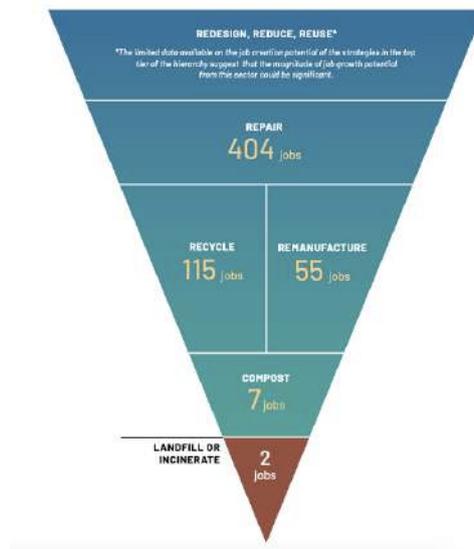
Car le QPV de Bacalan en 2022, c'était, selon les données du SIG de la politique de la ville <sup>33</sup> :



Ainsi, le village *ikos* viendra se positionner dans une zone géographique soumise à des **conditions de vie plus précaires** que dans l'ensemble de la commune ce qui permettra à la population d'avoir accès à une offre commerciale complète, qualitative, écologique, et à moindre coût.

### Création d'emplois

L'ouverture du site permettra aussi la création d'emplois, car, pour **10.000 tonnes d'objets réparés**, ce sont **404 emplois** qui sont créés dans les filières de réparation, là où l'incinération ou la mise en décharge de 10.000 tonnes de déchets en créent respectivement **1.7 et 1.8**<sup>34</sup>.



Sur une base de 10.000 tonnes de déchets / an, classification des modes de traitement des déchets par nombre d'emplois nécessaires.

<sup>33</sup> Système d'information géographique de la politique de la ville ([SIG Politique de la Ville](#))

<sup>34</sup> Les démarches Zéro Déchets créent davantage d'emplois que l'élimination des déchets, ZeroWaste France, avril 2021 ([Les démarches zéro déchet créent davantage d'emplois que l'élimination des déchets | Zero Waste France](#))

Plus généralement, les chiffres relatifs à l'emploi dans le secteur du réemploi sont largement supérieurs à ceux des autres filières de traitement des déchets : il crée en moyenne 70 emplois pour 1000 tonnes de produits collectés.

Or 6 des 9 structures membres d'ikos sont des structures proposant des emplois en insertion. **L'Insertion par l'Activité Économique (IAE)** est un dispositif qui permet aux personnes les plus éloignées de l'emploi de bénéficier d'un accompagnement renforcé facilitant leur insertion sociale et professionnelle par le biais de contrats de travail spécifiques. Elle participe à une meilleure inclusion sociale sur le territoire : les postes créés dans le secteur offrent souvent des possibilités de formation à des personnes peu qualifiées, ou qui ne peuvent accéder au marché du travail. Le cœur de cible du projet est donc atteint : les populations les plus précaires sont impliquées dans des projets à forte valeur environnementale. Et la boucle est vertueuse car le réemploi permet de **réduire le budget** dédié à la gestion des déchets ; des économies permettant à la collectivité de rediriger des budgets vers les structures sociales, éducatives ou de santé du territoire.

### Tout en s'imbriquant dans une zone d'activité en plein essor

#### Positionnement sur le marché de la seconde main

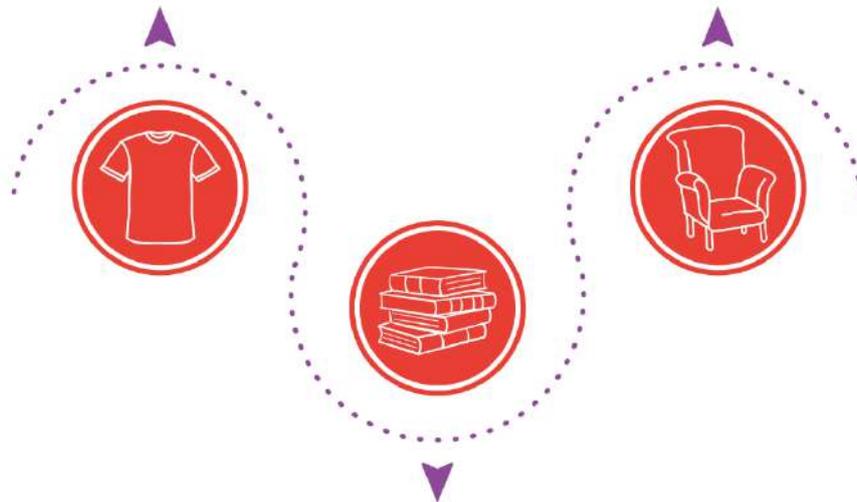
Toutefois, *ikos* ne souhaite pas s'adresser uniquement aux personnes financièrement précaires : le projet porte l'ambition de s'adresser à **tous les publics**, peu importe leur origine sociale et économique, en proposant un lieu ouvert à tous, où la mixité sociale est rendue possible. La pluralité des leviers de consommation permet de balayer un large panel de potentiels consommateurs.

Ce sont donc également les personnes en quête d'une consommation plus responsable qui sont ciblées par le projet. Et l'essor de la seconde main vient alimenter cette dynamique. Porté par le contexte de prise de conscience écologique et de transformation des modes de consommation, ce secteur comptabilise une croissance forte avec une augmentation de 20% entre 2020 et 2021<sup>35</sup>. Le marché est estimé à plus de **7,4 milliards d'euros en 2020 en France**. Et cette croissance tend à se poursuivre : la seconde main est devenue une vraie tendance de consommation, permettant de conjuguer responsabilité sociale et accès à des produits de très bonne qualité pour un prix inférieur : l'équation économique est rapidement effectuée. La seconde main capte ainsi toutes les catégories socio professionnelles, même les plus aisés.

<sup>35</sup> Six chiffres révélateurs de la folie de la seconde main, Les Echos, décembre 2023 ([Six chiffres révélateurs de la folie de la seconde main | Les Echos](#))

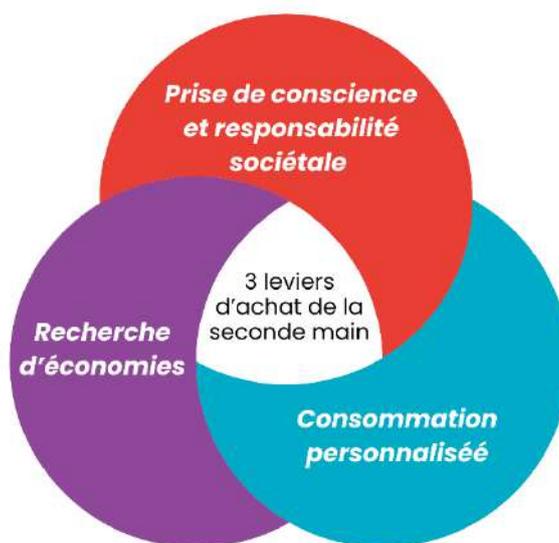
Aujourd'hui, **29% des Français achètent des vêtements ayant eu une première vie**, ils n'étaient que 16% en 2018.  
**La mode est le premier secteur** à profiter du développement de la consommation axée autour des produits d'occasion.  
 Dans cette industrie, la croissance de la seconde main est exponentielle.

Les équipements de seconde main pour la maison (meubles, objets de décoration...) ont conquis les français et se placent en 4ème position avec **30% d'intentions d'achat**.  
**L'upcycling** est devenu tendance.  
 88% des Français achètent des meubles et des objets de décoration de seconde main sur **Internet**.



En 2021, **56 % des Français déclaraient avoir déjà acheté un article culturel de seconde main en ligne**, contre 46 % en 2019. Le marché du livre d'occasion pèse **850 millions d'euros** environ en France. Un marché en plein boom.

Ainsi, *ikos* vient saisir une opportunité de positionnement sur un secteur en croissance et à fort potentiel, sur un territoire propice à une proposition de modèle d'offre de consommation durable et séduisant, pour le marché bordelais où le potentiel de consommation des ménages de la métropole est estimé à **8.2 milliards d'euros**.<sup>36</sup>



<sup>36</sup> Observatoire de l'Offre commerciale, CCI Bordeaux Gironde, janvier 2023 ([Présentation PowerPoint \(bordeauxgironde.cci.fr\)](#))

## La zone d'activité alentour

D'un point de vue économique, le village *ikos* s'implantera dans une **zone d'activité secondaire et tertiaire**, notamment événementielle. Ces activités tendent à se développer dans les années à venir, en témoigne la construction récente de la maison des Compagnons du Devoir, un établissement destiné à accueillir quotidiennement plus de 900 personnes ; ou encore le projet de parc immobilier de 2000 logements en réflexion. La zone attire un flux humain quotidien grandissant : une opportunité pour *ikos* de venir combler des vides de service, par exemple en termes de **restauration**.

Ce dernier service proposé par le futur village *ikos* souhaite apporter une véritable offre de restauration pour ses clients, mais également pour les entreprises du quartier, qui font face à un manque à ce sujet. En effet dans un rayon d'un kilomètre autour de la zone d'implantation, ce sont seulement quatre offres de restauration qui ont été décomptées : or le quartier d'affaires est dynamique. Le quartier nord de Bordeaux porte les infrastructures pour l'organisation des plus grands salons et événements d'entreprises, à dimension nationale et internationale : Parc des Expositions, Palais des congrès, situés dans le quartier Bordeaux-Lac, stade Matmut Atlantique...



Le quartier est bien relié en transports en commun à l'aéroport international de Bordeaux-Mérignac, la gare TGV, et à 8 minutes du centre-ville, grâce à la ligne C du tramway et à la rocade. Les **flux quotidiens** de passages en voiture devant l'emplacement se comptent à entre 40.000 et 50.000 par jour. Une tendance qui grimpe, et qui va continuer à grimper, au vu des aménagements en termes de mobilité prévus dans les prochaines années.

## Un modèle basé sur la confiance qui se construit sur le long terme

### La mutualisation, un modèle qui nécessite du temps

#### Bénévolat et cahier des charges initial

Dès sa constitution, le collectif a décidé d'allouer un **temps bénévole** conséquent au développement du projet et a désigné parmi ses membres un pilote pour animer et coordonner les actions (la directrice du Relais Gironde d'alors, actuelle directrice d'ikos). Grâce à des ateliers de travail hebdomadaires en collectif, il a pu très rapidement formaliser un **cahier des charges** décrivant le village du réemploi solidaire. Ce cahier des charges prévoit la relocalisation des activités de plusieurs de ces membres, la création d'une galerie marchande du réemploi, et des activités de sensibilisation et de recherche & développement sur le réemploi et la réparation. Chaque membre a établi le cahier des charges de ses propres besoins. La consolidation des besoins individuels a été effectuée dans un esprit de mutualisation lorsque c'était possible.

En parallèle, plusieurs ateliers de travail en collectif ont permis de définir la **stratégie détaillée** du projet. Elle englobe la mission, les valeurs, la vision à 5 ans, les forces/faiblesses, les opportunités/menaces, l'objectif principal et sa déclinaison en objectifs opérationnels, les indicateurs de suivi, et les activités développées. Ainsi, un dossier complet a pu être rapidement constitué. A la suite de cela, le projet a été soumis aux collectivités et a intéressé le service *Développement économique de Bordeaux Métropole* avec qui plusieurs scénarii ont été étudiés, aboutissant en janvier 2021 à une proposition d'implantation sur un foncier de 2,5ha situé rue du Professeur Dangeard à Bordeaux, qui sera mis à disposition par la collectivité sous la forme d'un **bail constitutif de droit réel de longue durée**.

#### Mise en œuvre

À la suite de cette proposition, le collectif s'est organisé et parfois entouré pour :

- **Constituer une équipe salariée** : le pilote a basculé sur l'association *ikos* fin 2020 à temps partiel en freelance, et début 2022 à temps plein salarié, pour accompagner la montée en charge du projet, grâce aux financements obtenus. Deux postes ont été créés fin 2022 (communication et développement), et un troisième, fin 2023 (immobilier), en apprentissage.
- **Répartir les rôles** au sein du Conseil d'administration et entre le Conseil d'administration et l'équipe salariée : ce travail a été mené avec l'assistance à

maîtrise d'usage de *Palanca* qui a aidé à définir collectivement la gouvernance de l'association.

- **Réaliser des études préalables :**
  - Étude de programmation par un bureau d'étude (*Artelia*) en mécénat de compétences : validation des surfaces nécessaires au projet sur la base du cahier des charges précité et d'interviews avec *ikos* et ses membres.
  - Étude de faisabilité pour la création du village du réemploi avec le centre technologique en environnement *Apesa* : validation des hypothèses d'activités (tonnages, emplois, chiffre d'affaires, etc.), réalisée sur la base d'interview avec *ikos* et ses membres, et de leurs états financiers.
  - Étude de faisabilité architecturale avec une équipe d'architectes (*BPM* et *Moonwalklocal*) et *Artelia* : validation de la faisabilité du projet sur le foncier proposé sur la base du cahier des charges réalisé par le collectif. Chaque proposition est présentée à toutes les parties prenantes : membres du collectif, financeurs, collectivité. Toutes les remarques effectuées sont prises en compte afin de respecter les contraintes techniques, environnementales, financières de tous.
  - Étude de marché avec une consultante : validation des opportunités de marché des activités envisagées sur le village (galerie marchande, restauration, réparation, etc.) réalisée par itération entre des temps en collectif, des temps avec la pilote du projet et du travail de recherche de la consultante.
  - Mesure d'impact par *Citizing* : valorisation auprès des financeurs publics des valeurs créées par le projet, réalisée sur la base de l'étude de faisabilité précitée et de la méthode de l'évaluation socio-économico-environnementale.
  - Étude du montage immobilier par *Palanca* et la foncière solidaire *Bellevilles* : définition de la gouvernance du projet immobilier, de la structuration juridique et du montage financier, sur la base de plusieurs ateliers de travail en collectif.
  - Études juridiques par *Finacoop* : validation de la faisabilité du montage financier ciblé au regard de la réglementation européenne sur les aides d'Etat.

- Études financières par *Finacoop* afin de réaliser les bilans prévisionnels de chaque preneur à bail

- **Rechercher les financements publics et privés** : pour financer le fonctionnement de l'association et l'investissement nécessaire au projet. Bien que confiée au pilote, cette mission est l'affaire de tous car complexe. L'ensemble du collectif est mis à contribution et met son réseau à disposition du projet. Ainsi, ont été obtenus des subventions auprès :

- de l'Etat :
  - *Fabrique de territoire*
  - *PTCE*
  - *DREETS*
  - *DDETS*
- des collectivités locales :
  - *Mairie de Bordeaux*
  - *Bordeaux Métropole*
  - *Département Gironde*
  - *Région Nouvelle Aquitaine*
- d'autres financeurs publics :
  - *Caisse des Dépôts et des Consignations*
- de financeurs privés :
  - *Fondation de France*
  - *Valdelia*
  - *France Active*
  - *Fondation Crédit Coopératif.*

Chaque partenariat conclu induit un travail long, d'une part de préparation, par la veille des appels à projet, la rédaction des dossiers personnalisés par rapport aux compétences de chaque partenaire (insertion, développement économique, coopération territoriale, réduction des déchets, etc.), la présentation du projet auprès de chaque partenaire, le travail de persuasion de la pertinence du projet, et d'autre part par des communications régulières pour tenir chaque partie informée des évolutions majeures et/ou mineures.

- **Construire une identité commune *ikos*** : la communication et le plaidoyer relèvent d'une démarche commune, dans la mesure où, bien que chaque membre possède une identité qui lui est propre, ils se regroupent tous sous la bannière *ikos*, ce qui a induit la création d'une identité commune, et particulièrement visuelle. Cette dernière est absolument fondamentale pour fédérer les membres, et clarifier le message à destination du public. Un nom, des valeurs, une charte graphique... autant d'éléments qui ont été déterminés en commun, et qui permettent de visibiliser le projet.

- **Développer le réseau** : Cette visibilité est d'autant plus déterminante sur les réseaux sociaux, du fait de leur influence grandissante. Plus le bouche à oreille grandit, plus le « réseau » fonctionne et alimente la veille. *ikos* a également fait le choix d'adhérer à des réseaux - dans notre cas la *Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire*, *l'Association Nationale des Tiers-Lieux*, *le Réseau Nouvelle Aquitaine des Initiatives Territoriales du Réemploi*, *le Club des Entreprises de Bordeaux*. La participation d'*ikos* dans ces différents réseaux permet d'un part de le visibiliser et de le faire connaître, et d'autre part, d'appuyer le plaidoyer fait en faveur du réemploi, des initiatives d'insertion et de coopération.

Grâce à ce travail, le projet entre dans une nouvelle phase d'optimisation des hypothèses techniques, financières et juridiques, dans le but de boucler le plan de financement et de déposer un permis de construire en 2024.

## La mutualisation, un modèle qui se développe

### Dynamiques inter-membres

Outre la mutualisation au sein du village du réemploi, *ikos* a également identifié et parfois mis en œuvre d'autres processus de **mutualisation inter-membres**. Tout d'abord, les processus de collecte de chaque membre induisent inexorablement la collecte par certains d'objets sortant du cadre de leurs compétences de réemploi et recyclage. Par exemple, il est fréquent que le Relais récupère dans ses bornes des peluches, ou encore des livres. Ainsi, la création du collectif a induit un transfert naturel de gisements d'un membre vers un autre, mutualisant ainsi les matières premières et permettant ainsi d'optimiser le réemploi. Ces mutualisations sont à l'appréciation de chaque membre. Ils déterminent conjointement leur processus de transfert, *ikos* n'intervenant pas dans cette dynamique.

### La sensibilisation

De plus, un nouveau sujet de mutualisation a vu le jour au fil de l'avancement du projet : celui de la **sensibilisation**. Aujourd'hui, *ikos* assiste à l'émergence d'une nouvelle dynamique d'organisation interne des structures membres pour intervenir de manière conjointe sur des événements de sensibilisation. *CAP Sciences*, dans le cadre de leur exposition sur le climat durant laquelle *ikos* a été à la rencontre des visiteurs pendant une semaine. Les membres se sont relayés tous les jours, en proposant des activités de sensibilisation différentes aux enfants. Le *Forum des associations de la Ville de Bordeaux*, une journée organisée par la mairie, au cours de laquelle plus de 200 associations de la ville étaient présentes pour se faire connaître. Sur le même principe, les membres sont venus représenter le collectif les uns après

les autres au cours de la journée. Le colloque national, un évènement organisé en mai 2023 par le collectif et qui a réuni plus de 150 responsables de collectivités locales, d'associations, de fédérations, d'agences publiques, d'éco-organismes, d'entreprises et de think tank autour du sujet *"Comment les acteurs de l'économie circulaire préfigurent-ils le futur des villes ?"*.



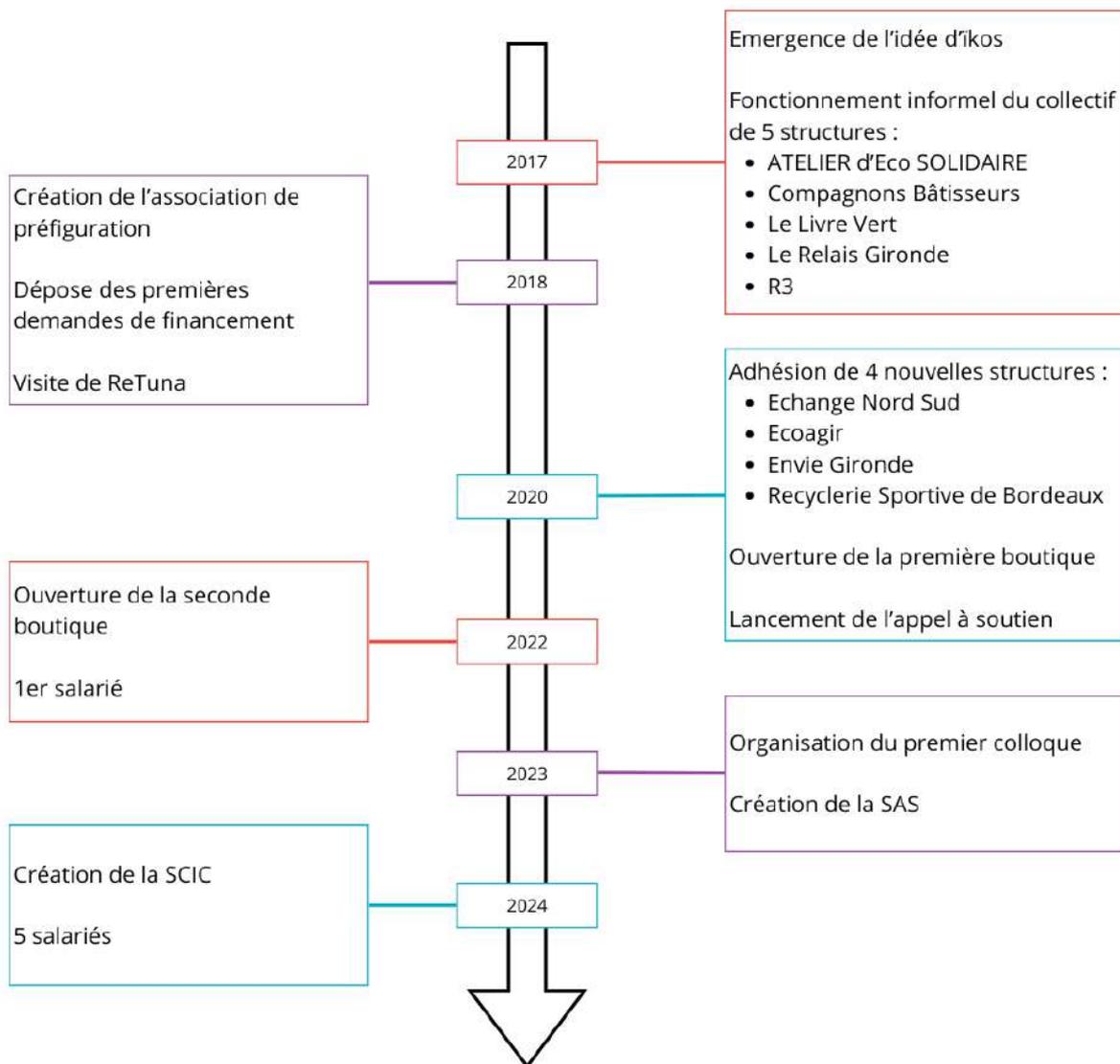
Les occasions se multiplient, et permettent **d'optimiser les interventions**, chaque membre ayant la capacité de représenter les autres membres du collectif, y compris les absents, et donc d'augmenter la visibilité de tous. Cela se traduit par exemple par des réponses communes pour des marchés publics ou des appels à projets. Cela a donné lieu à l'émergence de groupes de travail dédiés à l'animation de cette dynamique collective de sensibilisation. Enfin, des formations communes ont pu être organisées, notamment de management, regroupant les différentes équipes de nos membres. Aujourd'hui, des sessions de co-développement ont lieu régulièrement entre les directeurs des organisations membres.

L'engagement de chacun dans le projet se renforce d'ailleurs peu à peu, notamment par le succès de la boutique qui rassure, et la conjoncture d'éléments favorables à l'essor d'un tel projet. La notoriété progressive qu'obtient *ikos* est un cercle vertueux pour le succès du projet, d'autant plus qu'il n'y a pas de concurrence directe en termes de proposition d'offre, taille et positionnement. Le projet offre donc un potentiel de rayonnement et d'attractivité d'une offre unique sur le territoire à une échelle régionale.

La mutualisation, un modèle qui se structure

Création du collectif

À structure innovante, processus de gouvernance innovant et expérimental : dès le début du projet, il est apparu très clair que chaque sujet devait être traité sur mesure des problématiques qu'il soulevait. Dès lors, les évolutions des processus ont été permanentes et se sont perfectionnées.



## La gouvernance

Il a été décidé que les décisions relatives à l'association seraient prises à la majorité simple en **Assemblée générale ordinaire** (AG), et à la majorité qualifiée des deux tiers en Assemblée générale extraordinaire, afin de garantir une gouvernance démocratique et prenant en compte la majorité.

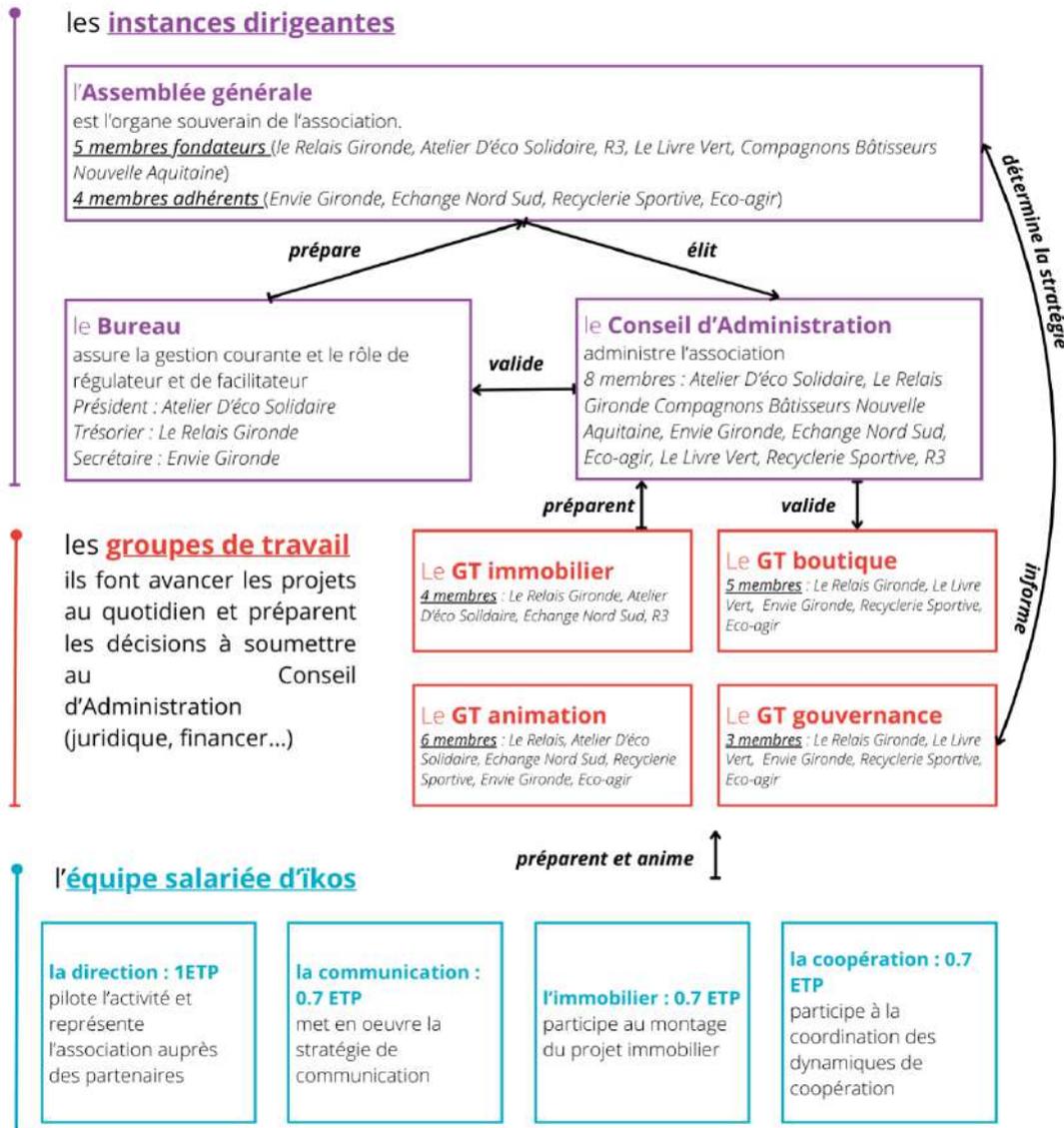
Un **Conseil d'Administration** (CA), a vu le jour. Élu par l'AG, il est à l'heure actuelle composé de 4 des membres fondateurs et des 4 membres adhérents. Son dernier renouvellement date de 2022. Le CA peut comprendre jusqu'à 9 membres, dont au moins la moitié doivent être des membres fondateurs. Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. Il se réunit une fois par mois.

Enfin, le **Bureau de l'association**, élu par le CA, est composé d'un président (actuellement le représentant d'Atelier D'éco Solidaire), d'un trésorier (actuellement le représentant du Relais Gironde) et d'un secrétaire (actuellement le représentant d'Envie Gironde).

La gouvernance de l'association est régulièrement analysée et adaptée à la réalité du projet. Initialement, tout était décidé en CA, qui avait lieu toutes les semaines puis toutes les deux semaines. Avec la montée en charge du projet, et notamment l'ouverture de la boutique, cela a créé des difficultés : difficulté à traiter tous les sujets, à les prioriser, charge de préparation importante pour l'équipe salariée, sentiment de perte de temps pour les membres non concernés par le sujet boutique, etc.

Ainsi en 2022, il a été décidé la création de **groupes de travail** stratégiques au sein du Conseil d'administration. Ces groupes constitués de 3 à 5 personnes et de la directrice de l'association ont vocation à préparer les sujets stratégiques qui seront soumis au vote du Conseil d'administration, qui n'a dorénavant lieu qu'une fois par mois. D'autres groupes de travail - composés de salariés des structures membres, experts du sujet et de salariés de l'association *ikos* - ont été créés pour traiter des sujets opérationnels comme la communication et les actions de sensibilisation. Le fonctionnement du collectif a donc évolué avec la pratique. Chaque sujet a aujourd'hui son espace et peut être traité sans risque d'être cannibalisé par un autre. Les différents espaces d'échange impliquent des rencontres régulières, en moyenne une fois par semaine.

Gouvernance de l'association de préfiguration ikos en date de février 2024



Les membres qui sont la première cible des actions d'ikos, sont totalement partie prenante de la construction du projet et de son pilotage. Chaque membre décide de s'investir plus ou moins sur tel ou tel sujet selon sa stratégie. Les membres sont donc investis dans la gouvernance de l'association (AG, CA, bureau) et dans la construction du projet (groupes de travail). Sept d'entre eux sont également présents dans la boutique mutualisée où chacun représente une typologie de produits. C'est ainsi, par la coopération, que l'objectif de l'association est atteint, car pour faire changer d'échelle le réemploi solidaire et proposer une offre globale de seconde main, ikos a besoin de représentant de toutes les filières.

## L'équipe ikos

A leur côté, la conduite des opérations et la coordination globale sont assurées par la **directrice** de l'association, assistée de son équipe. Cette dernière s'est d'ailleurs agrandie à partir de 2022 par la création de **3 postes en alternance** : chef.fe de projet, chargé.e de communication et de marketing, chef.fe de projet immobilier. L'objectif de ces recrutements est d'internaliser les compétences principales nécessaires au projet au sein d'*ikos*, afin de diminuer les besoins d'accompagnement et de conseil extérieurs. En 2024, il est prévu de pérenniser le poste de chef.fe de projet et de créer un poste d'assistant.e administratif.

Enfin, afin d'associer toutes les parties prenantes du projet à sa construction, des **comités de suivi annuels** sont organisés et réunissent nos membres, nos financeurs, nos partenaires techniques et les collectivités. Ils permettent de faire le bilan des actions réalisées, des actions à venir, des difficultés rencontrées, et de recueillir les contributions des partenaires pour faire avancer le projet.

La coopération fait donc partie de l'identité même d'*ikos* : les membres travaillent quotidiennement pour concrétiser ce projet commun. En ce sens, l'association a été labellisée *Pôle Territorial de Coopération Économique* en 2022 (voir page 24). La démarche mutualisée demande du temps de réflexion, d'échange, et de compréhension par chacun mais ce temps peut être optimisé pour diminuer la charge horaire que cela représente.

## 3 structures juridiques différentes et complémentaires

Ce travail de construction permanent de la gouvernance du projet a également conduit à créer de nouvelles structures *ikos*, dans le but de faciliter la réponse à certaines missions réalisées par le collectif.

### La SAS immobilière

Ainsi, en parallèle de l'association, une seconde entité juridique a vu le jour au cours de l'année 2023, la **SAS Immobilière** d'*ikos*, qui porte le volet immobilier du projet de village du réemploi, en prenant à sa charge la mission de maîtrise d'ouvrage. Créée par l'association, elle a vocation à accueillir d'autres actionnaires à ses côtés, qui financeront le projet (investisseurs publics et privés).

### La SCIC

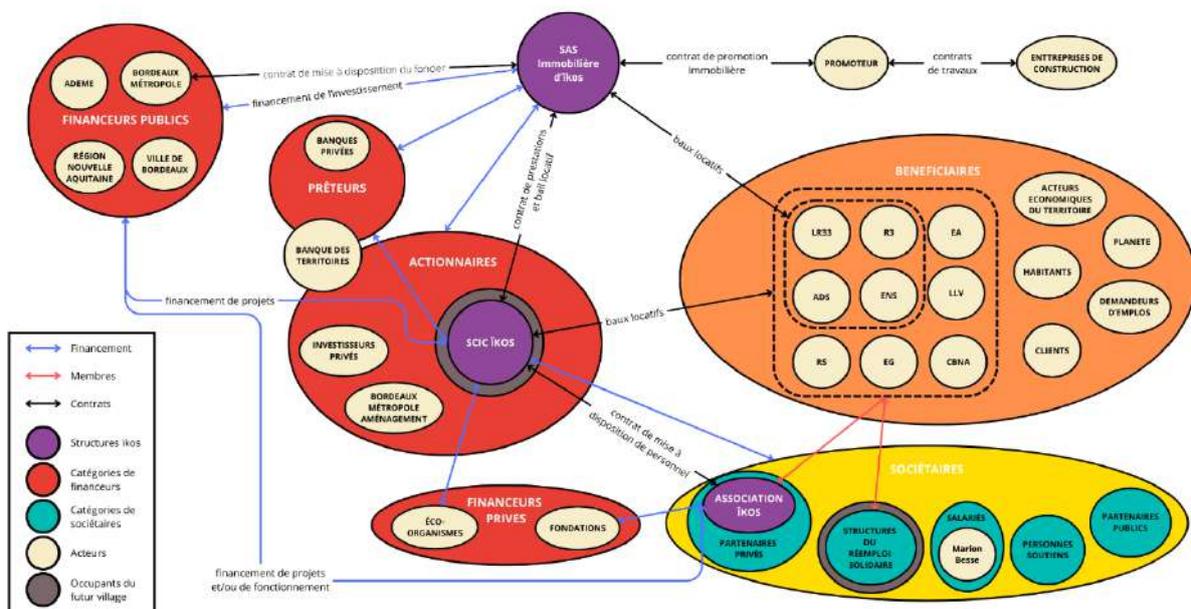
Une **Société Coopérative d'Intérêt Collectif** (SCIC) est en cours de création. Car avec le développement du projet, et notamment de la boutique et du village du réemploi, l'association a paru être le véhicule juridique le plus adapté. Le statut de SCIC permet

d'intégrer les salariés et les collectivités dans la gouvernance, de lever des fonds pour investir dans les projets, et propose une fiscalité adaptée à ses activités. La SCIC va donc reprendre le développement, l'exploitation, l'animation et la coordination des lieux de réemploi solidaire, notamment le Village du réemploi solidaire et les boutiques. La création d'une SCIC s'aligne parfaitement avec les valeurs coopératives revendiquées par le projet. Dans une coopérative, un sociétaire étant égal à une voix, chacun a droit à la parole et les opinions de chacun sont écoutées avec la même attention, peu importe le capital social initialement investi.

L'association

L'association va poursuivre son activité en se recentrant sur l'animation de la coopération, l'expérimentation de nouvelles activités, les actions de sensibilisation à la protection de l'environnement et du lien social et la recherche de financements pour développer le réemploi solidaire.

CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES



ikos s'organise donc en fonction des besoins qu'elle rencontre au cours du montage du projet. Cette division des compétences permet de mieux répondre aux besoins du projet, qui pouvait, sous certains aspects, notamment financiers et fiscal, ralentir le développement des activités. Les instances de gouvernance s'adaptent aux besoins rencontrés à chaque étape et les processus ne sont pas figés, ce qui lui confère des qualités d'adaptabilité qui sont nécessaires à la conduite d'un projet innovant.

Bien s’entourer en externe : convaincre de la pertinence du projet pour attirer les soutiens

Répondre aux politiques publiques locales

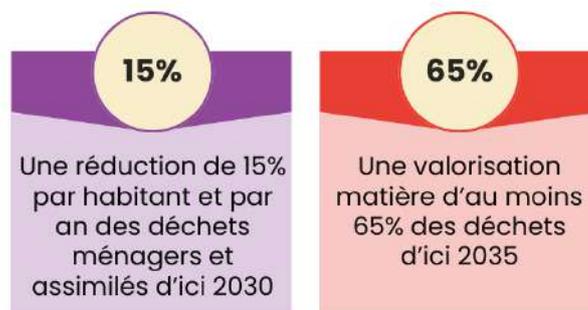
Le projet *ikos* s’inscrit parfaitement dans les **volontés et ambitions politiques locales** et territoriales en termes de prévention et gestion des déchets, et de création d’emplois solidaires. Le cadre public et politique est engagé vers la transition environnementale et le développement économique soutenable - une direction similaire à celle d’*ikos* - ce qui se traduit par un accueil favorable à chaque échelle de décision local.

Des réflexions sont en cours entre attractivité économique et objectifs environnementaux, en témoigne l’adoption du *plan 2022-2026* de Bordeaux Métropole pour le développement d’une politique ESS structurée autour de secteurs économiques et d’acteurs apporteurs de solutions. Le développement durable se place parmi les sujets en tête des préoccupations des politiques publiques à Bordeaux. « *Accélérer la transition écologique et énergétique* » figure parmi les 4 priorités fixées par la municipalité en 2022<sup>37</sup>. A travers une gouvernance et un budget dédiés, et la mise en œuvre d’un certain nombre d’actions en faveur de l’écoresponsabilité (bâtiment et réduction de consommation d’énergie, production et consommation responsable, etc.), le cadre public et politique de Bordeaux Métropole s’est engagé vers la transition environnementale et le développement durable.

Et par son *Plan Climat air Energie territorial*, Bordeaux Métropole vise à devenir, aux côtés de la Ville de Bordeaux, une métropole à énergie positive et neutre d’ici 2050, tout en conciliant aménagement et préservation des espaces naturels, agricoles et forestiers.

Plan stratégique déchet 2026 Bordeaux Métropole

Au niveau de l’agglomération, Bordeaux Métropole a adopté en mars 2022, le *Plan stratégique Déchets 2026*, qui s’articule autour de deux grands axes stratégiques : la réduction et la valorisation matière des déchets. Le plan fixe les objectifs suivants :



38.

<sup>37</sup> La métropole lance son plan d’action sur l’ESS, Site de la Métropole de Bordeaux, juillet 2022 ([\[0029\] Economie sociale et solidaire Répondre aux enjeux des transitions par.pdf](#))

<sup>38</sup> Réduire les déchets des ménages : objectifs 2026, Participation Bordeaux Métropole, septembre 2021 ([bm plan dechets 2021 deliberation mars2021.pdf \(bordeaux-metropole.fr\)](#))

Parmi les mesures concrètes envisagées pour la mise en œuvre, on retrouve : le développement du réemploi des déchets et la priorité donnée à la valorisation matière par le tri et le recyclage, le compostage, le broyage, le don, le réemploi et la réparation. La ville se donne pour objectif **d'inciter les habitants à réduire** les volumes jetés, en encourageant le compostage, en incitant à l'achat en vrac et d'occasion, au prêt et à la location, de moderniser les centres de recyclage, et de créer des équipements de proximité comme les écopoints.

## Plan régional Nouvelle Aquitaine

Bordeaux Métropole, élue **capitale mondiale de l'ESS** en 2022, a annoncé faire une priorité pour les prochaines années de dépasser le modèle linéaire consistant à « produire, consommer, jeter », en favorisant le développement de l'économie circulaire pour réduire la production des déchets et en faire une ressource, tout en assurant un service public de qualité. Et les projets portés par le territoire soutiennent cette dynamique : **685 structures** de l'ESS portant une offre de service dans la Gestion et le traitement des déchets sont recensées sur la Nouvelle-Aquitaine et 409 d'entre elles ont comme thématique phare la seconde vie des produits et l'économie circulaire, pour contribuer à la transition écologique et énergétique<sup>39</sup>.

Des chiffres qui viennent appuyer l'engagement et le dynamisme territorial de gestion des déchets. Car depuis l'adoption de la Loi pour la Nouvelle Organisation Territoriale de la République, la politique régionale de traitement de déchets est à la charge des régions<sup>40</sup>. La Nouvelle Aquitaine, a ainsi développé et mis en place *le Plan Régional de Prévention et de Traitement des Déchets*. Ce plan, qui associe les acteurs des filières déchets, mais également les collectivités et les citoyens, fait partie d'une stratégie plus vaste pilotée par la région Nouvelle Aquitaine : Néo Terra<sup>41</sup>. Cette feuille de route visant à transformer la région en une collectivité plus verte, durable et solidaire. Elle se construit autour de **6 grands axes** :

- Reconstituer les ressources naturelles pour l'avenir
- Ancrer les solidarités au cœur des transitions
- Se nourrir : accélérer les transitions agroécologiques et alimentaires
- Innover pour une économie responsable et durable
- Se déplacer et habiter dans des territoires adaptés au changement climatique
- Prévenir et soigner : une approche unifiée de la santé des écosystèmes

Un contexte dans lequel l'évolution de la politique liée aux déchets prend tout son sens.

Ainsi, le projet *ikos* s'inscrit dans les volonté politiques locales de développement territorial. Et c'est ce que souligne l'accueil favorable qu'a reçu le projet auprès des élus et services de la Ville et de la Métropole. Depuis, les soutiens publics sont nombreux et continuellement renouvelés, notamment via des subventions et aides financières accordées au projet.

<sup>39</sup> Carteco (<https://carteco-ess.org/map>)

<sup>40</sup> Loi NOTRe : transfert de compétences en matière de déchets, Zero Waste France, septembre 2015 ([Loi NOTRe : transferts des compétences en matière de déchets | Zero Waste France](#))

<sup>41</sup> Néo Terra Nouvelle Aquitaine ([Néo Terra - Demain devient possible - La transition énergétique et écologique en Nouvelle-Aquitaine \(neo-terra.fr\)](#))

## Obtenir des soutiens à l'émergence du projet

Pour développer un projet qui vise un changement d'échelle et un fort impact, réunissant de nombreuses parties prenantes, qui sort des cases, il faut du temps et des moyens humains et financiers conséquents.

### Soutiens publics

L'association a perçu des 2018 des soutiens publics pour doter le projet des moyens nécessaires :

<b>Acteur public</b>	<b>Nom du dispositif</b>	<b>Année d'obtention</b>
<i>ADEME</i>	Aide à la réalisation	2018
<i>Région Nouvelle Aquitaine</i>	Appel à projet : Accompagnement au projet de coopération entre acteurs de l'ESS	2018
<i>Bordeaux Métropole</i>	Aide à l'investissement	2021
<i>Ville de Bordeaux</i>	AMI coopération puis subvention de fonctionnement	2021-2024
<i>Directions Régionales de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS)</i>	Fond d'Initiatives Territoriales : aide au démarrage	2021
<i>Agence Nationale de la Cohésion des Territoires</i>	Appel à manifestation d'intérêt Fabrique de Territoires <sup>42</sup>	2021-2023
<i>Région Nouvelle Aquitaine</i>	Appel à projet : Accompagnement au projet de coopération entre acteurs de l'ESS	2022

<sup>42</sup> Les Fabriques de Territoire sont des tiers-lieux structurants capables d'augmenter la capacité d'action des autres tiers-lieux du territoire dans lequel ils s'inscrivent.

<i>Département de la Gironde</i>	Financement du premier emploi créé	2022-2024
<i>Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS)</i>	Fond d'Initiatives Territoriales : aide au démarrage	2022
<i>Secrétariat d'État à l'ESS</i>	Appel à manifestation d'intérêt Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) : soutien à la création et structuration	2023-2024

Il faut également un soutien politique. Sur ce volet, *ikos* a pu compter sur le soutien de **l'ensemble des collectivités territoriales locales**. Un soutien appuyé et renouvelé à multiples reprises par des manifestations publiques en sa faveur. Ainsi, *ikos* et ses membres ont eu le plaisir d'accueillir dans notre boutique de Promenade Sainte Catherine, Marlène Schiappa, ex-Secrétaire d'État à l'ESS, et Bérangère Couillard, ex-Secrétaire d'État à l'Écologie, qui ont salué la qualité du projet et dit leur souhait d'aider à concrétiser le projet. Au cours de l'année 2023 s'est tenu un échange entre le maire de Bordeaux Pierre Hurmic et la Première ministre Elisabeth Borne. Et enfin plus récemment, ce sont les ministres de la transition écologique - Christophe Béchu - et du budget - Thomas Cazenave - qui sont venus rendre visite à la boutique, pour annoncer un soutien de 2 millions d'Euros accordé par l'état.



Ainsi, progressivement, *ikos* parvient à convaincre pas à pas de la pertinence de sa proposition et de la réalité de sa plus-value - illustrée par l'engouement autour de sa boutique mutualisée entre 7 structures - et obtient l'un après l'autre les soutiens qui lui sont nécessaires.

### Soutiens privés

Le projet était inenvisageable sans le soutien du secteur privé. Plusieurs fondations ont accordé des subventions de fonctionnement et d'innovation pour le projet de préfiguration.

Acteur public	Nom du dispositif	Année d'obtention
Fondation de France	Appel à projet Réinventer nos communs + Démarches territoriales : subvention de fonctionnement	2021-2026
Fondation Crédit Coopératif	Prix de l'inspiration en ESS	2021
Valdélia	Financement de l'innovation et des démarches coopératives	2021-2023
Fondation Artélia	Programme de mécénat de compétences : expertise sur la faisabilité du projet	2021
France Active	Place de l'émergence	2021

D'autres acteurs privés ont également témoigné leur soutien, par d'autres biais que le financier. Les **têtes de réseau** représentant le collectif (*ESS France, Emmaüs France, la Fédération Envie, le Réseau National des Ressourceries et Recycleries*) œuvrent également à ce que le projet *ikos* voit le jour, en témoigne leur présence au colloque national que l'association a organisé en mai 2023 pour parler de l'économie circulaire dans le futur des villes. Ont également répondu présent à ce colloque les **éco-organismes** (*Valdelia, Refashion, Ecologic, Ecosystem, EcoMaison*). Tous se sont ralliés à notre projet et la participation de chacun permettra la réussite globale du projet. Enfin, le soutien est également citoyen : un **appel à soutiens** est en cours sur le site internet *d'ikos*. Il comptabilise aujourd'hui près de 1900 signatures de citoyens, qui viennent appuyer le projet. Le soutien du public est d'ailleurs très précieux pour venir renforcer la pertinence du projet et les orientations prises.

### Se rapprocher de la concrétisation du village

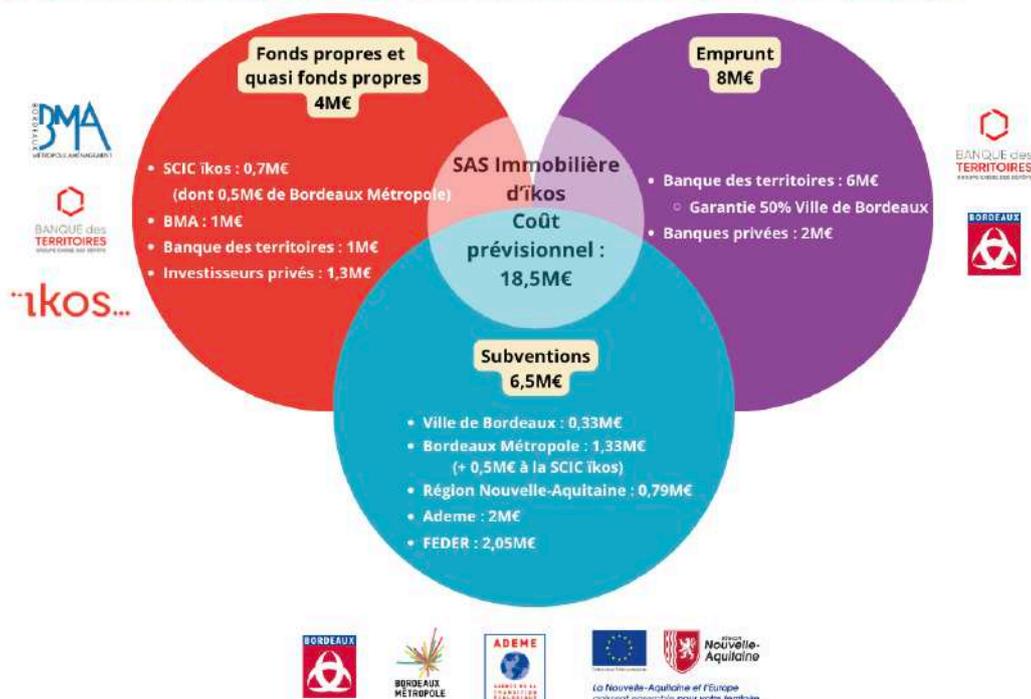
#### Le financement du village

Grâce à ces multiples soutiens, le projet de village du réemploi fait son chemin et se rapproche

toujours plus de son point de concrétisation. Le projet nécessite un investissement d'un montant prévisionnel de **18.5 millions d'euros** nécessaires à la construction des bâtiments. Le financement prévisionnel associé s'effectue par le biais :

- De subventions de :
  - L'Europe (FEDER)
  - l'ADEME
  - La Région Nouvelle Aquitaine
  - Bordeaux Métropole
  - La Ville de Bordeaux
  
- D'apports en fonds propres et quasi-fonds propres de :
  - La Banque des Territoires
  - Bordeaux Métropole Aménagement
  - La SCIC *ikos*
  - D'investisseurs privés
  
- D'emprunts auprès de :
  - La Banque des Territoires
  - De banques privées

## Organisation juridique et financière prévisionnelle



Le schéma illustre la volonté des acteurs publics de s'engager dans des **projets à impact** en les finançant, donnant ainsi l'exemple et une impulsion à des initiatives solidaires et durables

similaires sur le reste du territoire français. Le travail de conviction se poursuit, notamment auprès des acteurs privés qui viendront compléter le tour de table. Pour cela, l'expérimentation concrète de notre solution à petite échelle dans le cadre de boutiques collectives est de nature à rassurer.

## La construction collective d'un modèle économique multi-flux

Grâce aux soutiens de nombreux partenaires, parmi lesquels **Valdelia** qui a apporté une aide de 50 000 € au projet entre 2021 et 2023 au titre de l'innovation, nous avons pu notamment expérimenter en situation réelle notre offre globale de seconde-main dans une boutique de 500m<sup>2</sup> située dans la zone commerciale du centre-ville de Bordeaux. Cette expérience nous a permis de confirmer l'opportunité de marché, construire notre concept et travailler les aspects organisationnels que revêt une boutique collective multi-acteurs.

D'ici à l'ouverture du village du réemploi solidaire à Bordeaux, plusieurs chantiers sont à mener pour finaliser la préfiguration du village et lui donner toutes ses chances de réussir :

- Continuer et développer le **travail d'expérimentation en boutique** ;
- **Dessiner l'offre de services** du village (point d'apport, atelier de réparation, galerie marchande, actions de sensibilisation, formation, transfert de compétences) et construire les modèles économiques pérennes associés ;
- Expérimenter cette offre de services à **petite échelle**.

Unique en son genre sur le territoire français, ikos propose un modèle pionnier en termes de réduction des déchets. Ce projet, qui s'avère autant opérationnel que prometteur, expérimente cependant des difficultés auxquelles le déploiement d'une offre innovante peut être confrontée. La position novatrice, à la croisée de préoccupations économiques, sociales et environnementales toujours plus prégnantes, est paradoxalement hors-normes, dans la mesure où traditionnellement, les acteurs du réemploi n'agissent que sur une à deux filières REP. Or ikos se positionne sur 7 filières REP, ce qui en fait un ovni du réemploi.

Cette position particulière constitue, dans une certaine mesure, un frein à l'obtention des soutiens financiers nécessaires à la réalisation de ses objectifs : en cochant toutes les cases, et aucune à la fois, ikos rencontre des difficultés dans l'obtention des financements fléchés vers certaines filières, qui font pourtant partie de son champ d'action. Les échanges ont par exemple pu s'avérer compliqués par le passé notamment avec les éco-organismes, ces structures étant spécialisées dans la gestion de certains flux et ayant des process interne souvent strictes.

Pourtant, la construction collective doit se faire avec les éco-organismes, au vu de leur rôle central dans le traitement des déchets. La prise en compte de leurs besoins, est tout autant fondamentale que celle des acteurs de terrains, car c'est ensemble que nous pourrions atteindre les objectifs du *Plan national de prévention des déchets* : **5% du tonnage des déchets ménagers réemployés ou réutilisés d'ici 2030**.

## L'engagement complémentaire nécessaire des éco-organismes

Les éco-organismes, en tant qu'acteur important du financement des actions de collecte, tri, recyclage et valorisation des déchets, dans le cadre des politiques de protection de l'environnement et d'économie circulaire, financent d'ores et déjà une partie des activités des structures membres du collectif.

Ils ont montré leur soutien au projet İkos, en participant par exemple au colloque organisé par l'association en 2023 portant sur la place du réemploi solidaire dans le futur des villes.

Le 13 décembre 2023, cette question a fait l'objet d'une **rencontre entre l'ensemble des éco-organismes** représentant nos filières (Ecologic, Ecomaison, Ecosystem, Refashion, Valdelia), des représentants d'İKOS, ainsi que l'ADEME. Avancée majeure en termes de collaboration une réflexion collective est lancée pour faciliter le déploiement et le financement de projets de réemploi solidaire multi-acteurs. L'ouverture des dialogues multipartites fait notamment suite à la décision prise par l'ADEME, qui souligne que, malgré la singularité du projet İKOS, être acteur d'une économie circulaire et être en mesure de proposer une évolution des modes de consommation au plus grand nombre, est une urgence qui relève de la responsabilité de tous. Les échanges se poursuivront donc en 2024.

Et c'est collectivement que nous construirons un futur écologiquement et socialement viable. Cette réalité, du fait du contexte environnemental et social global, va se renforcer, et s'illustrer par la multiplication de projets multi-flux liant utilité sociale et utilité environnementale. Or, le système est aujourd'hui organisé par filière qui communiquent peu entre elles : comment İKOS peut-il servir de cas d'école et faciliter leur émergence future ?

## Les boutiques mutualisées ou l'illustration de ces pratiques de coopération

### Enjeux et stratégie de commercialisation de produits de seconde vie

#### La création de l'offre commerciale commune : premier enjeu de mutualisation

Face à un monde en crise et à des citoyens en recherche de sens et d'engagement, *ikos* souhaite porter la vision d'une société qui permet aux habitants de reprendre la main sur leur consommation, et d'être les acteurs d'un **mode de vie sobre en biens et riche en liens** en rendant possible une consommation d'utilité sociale et écologique. L'objectif est de développer sur le territoire de la Métropole un modèle de production et de distribution alternatif, attractif et à forte valeur ajoutée sociale et écologique. L'idée qui a émergée est de réunir sur un même lieu les acteurs qui offrent une nouvelle vie à des objets, faire vivre aux publics une expérience originale et authentique, et participer à une attractivité nouvelle, sociale et écologique de notre Métropole, telle est la promesse d'*ikos*... L'ambition du village est de proposer un lieu de vie et de rencontres innovant et éducatif, qui facilite l'accès des produits de seconde vie, contribue à l'emploi local de qualité, et donne à tous le désir d'être les acteurs d'une consommation joyeuse, porteuse de sens et de solidarité.

#### Les valeurs portées par *ikos*



Rosace des valeurs portées par *ikos*

## Bénéfices pour le consommateur

Une offre commune de produits de seconde main présente un véritable avantage commercial pour le consommateur. Ce dernier a accès à une offre globale dans **un seul endroit** : il peut aussi bien s'approvisionner en textile qu'en électroménager ou en confiture en un seul déplacement. En termes de qualité, les produits proposés sont équivalents à ceux du marché du neuf, mais à **moindre coût**, tout en étant plus respectueux de l'environnement, car issus du réemploi ; mais également éthiquement **responsable**, permettant d'offrir un emploi à des personnes qui en ont besoin. *ikos* souhaite se positionner en commerce classique dans la tête du consommateur, en témoigne le merchandising soigné et le design intérieur de la boutique, ou encore les horaires d'ouverture, qui s'apparentent à un commerce de première main habituel. Plus globalement, *ikos* ambitionne de proposer une offre globale de seconde main, plus vertueuse, mais tout en conservant une **qualité de service**. Du point de vue des membres, et comme expliqué précédemment, *ikos* permet une mutualisation de moyens humains et financiers, ce qui leur permet :

- de proposer des plages horaires d'ouverture plus étendues (ce qui ne serait pas possible pour certains membres s'ils devaient ouvrir une boutique individuellement)
- des transferts de compétences internes
- une plus grande visibilité
- un partage des charges...

Si le modèle semble ingénieux, et bénéfique à tous les niveaux, il n'a cependant que rarement été pensé dans le monde. En effet les initiatives similaires sont plutôt rares.

## Retuna : l'inspiration venue de Suède



La principale source d'inspiration d'*ikos* s'appelle Retuna. Unique équivalence dans le monde au futur village du réemploi *ikos*, Retuna est un centre commercial situé à Eskilstuna, à 1h30 de Stockholm en Suède.

## Le modèle proposé

Ouvert en août 2015 par un groupe de militants souhaitant améliorer localement la gestion des déchets, le concept proposé est similaire aux ambitions d'*ikos* : la galerie marchande ne propose que des produits de seconde main ou upcyclés, et a pour vocation d'éduquer et de sensibiliser le grand public à la préservation de l'environnement et la consommation éco-

responsable. Au total, ce sont **14 boutiques** de produits de seconde main, sur tous les univers, des salles de conférences, pop-up store, centre éducatif ou encore café-restaurant qui cohabitent entre les mêmes murs. Il est par exemple également possible d'assister à des ateliers DIY pour apprendre à réparer son électroménager. Véritable inspiration pour la future version bordelaise, les services sont divers et variés, à l'image de ce qu'*ikos* souhaite proposer. Tout ceci en privilégiant l'emploi solidaire - au bénéfice des sans-emplois - et la variété de la clientèle, ce sont plus d'une soixantaine d'emplois qui ont été créés depuis l'ouverture des portes. Et le modèle connaît un véritable succès avec 250.000 à 300.000 visiteurs par an. D'une surface d'environ 5000m<sup>2</sup>, la galerie commerciale a ainsi généré 1.4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020.

### Un projet soutenu par les pouvoirs publics

La ville occupe une place de taille dans le développement du projet, dans la mesure où elle souhaite se positionner en modèle environnemental national et international. Elle a ainsi été à l'origine de la construction du bâtiment. Le collectif y a effectué un **voyage d'étude** en 2018 et y a trouvé beaucoup d'inspiration pour construire son offre. L'un des grands aspects du projet est donc de proposer une offre commerciale centralisée. L'idée est de concentrer en un seul endroit une offre globale de seconde main, où il est possible de trouver tout le nécessaire pour soi et sa maison, issus d'une économie circulaire - et non plus linéaire - solidaire et durable. En démocratisant la seconde main, en la rendant désirable et en facilitant son accès, *ikos* souhaite changer les modèles de pensée de surconsommation et d'exploitation des ressources naturelles, qui nuisent à notre environnement. Et la construction de l'offre que souhaite proposer le collectif a aussi pu s'affiner grâce aux expérimentations de boutiques éphémères.

### L'expérimentation de boutiques collectives : une étape essentielle

#### L'expérience Auchan Lac

#### La présentation d'une opportunité

Lorsque *ikos* a été contacté fin 2020 par la galerie marchande d'Auchan Lac, proposant l'ouverture d'une boutique dans leur centre commercial, il n'avait jamais été envisagé l'ouverture de point de vente commun avant celui du village. Toutefois, les membres se sont saisis de l'opportunité pour mettre au monde leur **première boutique mutualisée**. En quelques semaines, *Le Relais Gironde* (textile), *Le Livre Vert* (livres) et *ATELIER D'éco SOLIDAIRE* (meubles et déco) se sont installés sur 350m<sup>2</sup> et ont permis l'ouverture de la première boutique *ikos*. Dans la précipitation, il a été décidé que le bail soit porté par *Le Relais Gironde*, et refacturé au prorata de la surface occupée au Livre Vert. *L'ATELIER D'éco SOLIDAIRE* étant

présent uniquement au niveau de la vitrine et de la déco du magasin ne payait pas de loyer. Le bail est alors un bail précaire de 6 mois, prévoyant uniquement le paiement d'un forfait de charges.

### Elaboration du cahier des charges de la seconde boutique

Si les grandes ambitions de cette première boutique ont été rapidement freinée par la pandémie de Covid-19, avec une fermeture définitive au bout de 2 mois, l'intérêt pour le collectif *ikos* d'ouvrir une nouvelle boutique est confirmé. D'autant plus qu'entre temps, le collectif s'est enrichi de 4 nouveaux membres venant compléter l'offre. L'équipe s'est alors mise à la recherche d'un autre emplacement. Un **cahier des charges** est réalisé et sert de base aux recherches. Il répond aux différents critères de chacun, notamment en termes de loyer (les revenus des structures membres ne permettant pas de financer des loyers devenus prohibitifs), de zone géographique, de typologie d'emplacement, de surface de vente et de réserve, de durée de bail, etc. Un élément important du cahier des charges est de s'implanter dans des zones commerciales pour toucher plus facilement les consommateurs, et ainsi pouvoir les faire rencontrer une offre de seconde-main solidaire, pour certains pour la première fois.

### L'expérience de la Promenade Sainte Catherine

Il aura fallu un peu plus d'un an et plusieurs échecs de négociation avec différents bailleurs, pour obtenir un nouveau **bail précaire** au sein de la Promenade Sainte-Catherine, un emplacement de premier choix sur lequel une seconde boutique a pu ouvrir en mai 2022. Elle regroupe 7 de nos membres sur 500m<sup>2</sup> et propose autant d'univers (mode, culture, meubles & déco, électro, sport, jouets, épicerie antigaspi). Le bail était cette fois-ci d'une durée d'un an, et prévoit le paiement d'un forfait de charge et d'un loyer calculé sur un pourcentage des ventes.

### La mise au point de l'offre commerciale

En parallèle de la recherche d'un local, les membres ont dû se concerter et se mettre d'accord sur **l'offre commerciale** et répondre à différentes problématiques, certaines concernant toute personne souhaitant ouvrir un commerce ; d'autres étant spécifiques à *ikos* du fait de la vente de 7 types de produits différents dans un même espace :

- Que souhaitent-ils proposer ensemble ?
- Quels univers seraient présents dans la boutique ?
- Quels horaires d'ouverture étaient-ils en capacité d'assurer ?
- Comment soigner le merchandising quand ce sont 7 entités qui sont concernées ? etc.

Les questionnements ont été multiples et ont fait l'objet d'une réflexion individuelle puis collective particulière, et de nombreux temps d'échange afin d'arriver à constituer une offre commerciale unique et multiple à la fois.

### Organisation de la co-construction

De manière très concrète, ces moments ont consisté en :

- **Lister les sujets** : l'occupation des espaces, les ressources humaines, la stratégie de communication, l'image de marque, le montant des investissements, la répartition des charges, etc.
- **Préparer les réunions** sur chaque sujet : tableaux d'analyse financière, plannings, etc.
- **Animer des temps de réunion** : obtenir des règles de fonctionnement claires et acceptées par tous, se fait par itération/prend du temps. En amont, cela nécessite d'avoir constitué un groupe qui se connaît, se fait confiance.

### Méthodologie employée

Et l'entente des structures membres, dans le cadre de la mutualisation d'un local commercial, du loyer et des charges, de la communication, des moyens humains et matériels, vient appuyer les possibilités d'une coopération à plus grande échelle. Cette expérimentation a plusieurs objectifs :

Valider les opportunités de marché selon les typologies de produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tester nos produits à la vente</li> <li>- analyser les ventes et adapter les rayons en conséquence</li> </ul>
Permettre aux équipes d'apprendre à travailler ensemble de façon progressive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- partager des plannings</li> <li>- partager des process de travail (encaissement, mise en rayon, etc)</li> </ul>
Expérimenter les mutualisations et les coopérations sur des actions concrètes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- partager un espace commun</li> <li>- partager des charges</li> </ul>
Fidéliser une communauté de consomm'acteur autour d'ikos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se faire connaître</li> <li>- faire aimer</li> <li>- faire agir</li> </ul>
Préparer la gestion du futur village	<ul style="list-style-type: none"> <li>- expérimenter, analyser, corriger</li> <li>- monter en compétences</li> </ul>

Aujourd'hui, après plus d'un an d'exercice, le collectif peut affirmer que le concept remporte un franc succès auprès des clients, et que la stratégie commerciale est fonctionnelle, malgré

des ajustements internes constamment en expérimentation.



## La gestion de l'espace commercial partagée ou une coopération quotidienne entre les membres

### Pilotage du projet de boutique sur la promenade Sainte Catherine

Ainsi, la proposition d'un emplacement sur la Promenade Sainte-Catherine a permis d'obtenir un accord général. Le pilotage du projet a alors été assuré par un **groupe de travail dédié** regroupant l'Atelier D'éco Solidaire, Le Relais, Échange Nord Sud, la Recyclerie Sportive, Replay, Envie, le Livre Vert et la directrice de l'association *ikos*. Différents sujets ont dû être traités :

#### La conception juridique

Un bail précaire a été négocié entre le bailleur et l'association *ikos*, autorisant la sous-location à ses membres. L'association *ikos* a ensuite mis en place des conventions de sous-location avec chacun de ses membres.

#### La conception financière

Les conditions négociées avec le bailleur prévoyaient un loyer fixe nul, un loyer variable sur le chiffre d'affaires et un forfait de charges fixes. Il a donc été mis en place un système de refacturation du loyer par l'association *ikos* à ses membres. Le forfait de charges est refacturé selon les m<sup>2</sup> occupés par chacun, et le loyer variable selon le chiffre d'affaires réalisé par

chacun. Par ailleurs, il a été décidé de **mutualiser les investissements et les charges variables** liées à l'exploitation de la boutique (travaux d'aménagement, abonnements internet, logiciel de caisse, fournitures, entretien, etc.) au sein de l'association *ikos*, et de les refacturer selon le chiffre d'affaires réalisé par chacun. Enfin, pour privilégier le confort des clients, il a été décidé, étant donné la configuration de l'espace, de procéder à un encaissement unique des ventes. Ainsi, un système d'encaissements-reversements a été mis en place entre *ikos* et chacun de ses membres, avec l'appui d'un logiciel de caisse multi-acteur permettant de ventiler les ventes et de tableaux de bord internes créés pour suivre l'activité (Hiboutik).

## La conception technique

L'aménagement de la boutique a été réalisée lors d'un atelier de travail collectif. Les 5 associations occupent ensemble 1/3 de l'espace de la boutique. Le Relais et Le Livre Vert occupent également chacun 1/3 de l'espace. Les autorisations administratives et la sécurité ont été pilotées par l'association *ikos*.

## La répartition des rôles dans la boutique

### La constitution de l'équipe

Exemple parlant de la mutualisation concrète qui s'opère entre les membres : la constitution de l'équipe de vente. C'est aussi l'un des points les plus complexes.

L'équipe de vente est constituée de 10 salariés pour couvrir l'amplitude horaire d'ouverture (du lundi au samedi de 10h à 20h et le dimanche de 13h à 19h). Ils sont employés par plusieurs structures. Initialement par Le Relais (7 dont 1 encadrant), Le Livre Vert (2 dont 1 encadrant) et la Recyclerie Sportive (1). Le salarié de la Recyclerie Sportive était un emploi mutualisé entre les 5 associations, encadré par une **convention de mutualisation**. A l'occasion d'une fin de contrat, le choix a été fait de basculer l'emploi mutualisé chez Le Relais, car il n'était pas aisé pour les associations d'avoir un salarié isolé du reste de leur équipe respective. En complément de l'emploi mutualisé, chaque association a désigné un référent pour traiter des questions logistiques et organisationnelles liées à la vente de leurs produits. Par ailleurs, l'encadrante du Relais consacre une part de son temps à la coordination globale de la boutique, mission qui est refacturée à l'ensemble des membres. Les encadrants et les référents se réunissaient 2 fois par mois, puis 1 fois par mois, pour une réunion opérationnelle.

A toutes les étapes, chaque membre a apporté son expertise et enrichi les réflexions. Le Relais a notamment opéré un important **transfert de compétence** sur sa capacité à ouvrir et à gérer une boutique. Le Relais se positionne ainsi en formateur informel - la formation - des

autres membres impliqués dans la boutique. La boutique *ikos* a permis en 2023 : la création ou le maintien de 10 emplois dont 7 en insertion professionnelle, la réalisation par nos membres d'un chiffre d'affaires de plus de **800.000 € HT**, et le réemploi de plus de **117 000 objets**.

### Redesign de la boutique

Dans le cadre du plan stratégique 2023, il a été décidé de réaliser une analyse de la boutique par un spécialiste du design de boutique. Cette analyse a identifié des pistes d'amélioration et a donné lieu à un projet de relooking et de **réaménagement en mai 2023**. Ce projet illustre bien le processus de construction collective. Il a été piloté par le GT boutique qui a réalisé le cadrage du projet avec le prestataire. Le cadrage ainsi défini a été présenté au Conseil d'administration, ce qui a permis de recueillir leurs remarques. De la même façon, la conception du projet a été réalisée par le prestataire en lien avec le GT boutique. Le projet final a ensuite été présenté pour validation au Conseil d'administration. Ne découvrant pas le projet et leurs remarques ayant été prises en compte, la validation s'est faite facilement. Ce processus est bien représentatif des dynamiques mutualisées. Elles imposent des logiques d'itération et donc du temps. Toutefois, c'est ce qui permet la construction collective.

### Intérêt de la création d'une boutique pour le projet global

Ces premières expériences ont permis de réaliser les nombreux avantages présentés par l'occupation d'une boutique : tout d'abord, cela permet de **donner de la visibilité au projet** avant l'ouverture du village. Dans la continuité de cela, se développe une culture *ikos*, une culture du réemploi solidaire. Les gens apprennent à connaître le projet, et ce qu'il souhaite apporter, tout en répondant à leurs besoins. D'un point de vue interne, la boutique pose également les **bases du travailler ensemble**, et d'un nouveau niveau de coopération. Cela permet de faire mûrir la gouvernance du projet, et de perfectionner le portage et la coordination effectués par *ikos*.



## Conclusion : un projet complexe qui nécessite du temps mais pour une véritable finalité sociale et environnementale

Ainsi, conseil donner à un collectif souhaitant se lancer dans l'aventure d'une construction mutualisée ? Pour *ikos* la réponse est simple : **prendre le temps et bien s'entourer**.

Prendre le temps car la coopération est un processus complexe, qui a besoin pour réussir de bases solides : la confiance mutuelle, qui implique la connaissance de l'autre, la coordination et l'animation, qui nécessitent des personnes et des compétences, la résolution de problèmes complexes et la mise en œuvre d'innovations, qui nécessitent des compétences souvent externes. Toute cela requiert des moyens humains et financiers.

D'où l'importance de bien s'entourer, et notamment des acteurs publics. En effet, l'association est soutenue par l'ensemble des collectivités territoriales, et leur soutien financier est d'une grande aide, en plus d'aider à crédibiliser et légitimer le projet. Bien sûr, d'autres acteurs privés soutiennent également l'initiative et apportent financement et/ou compétences. A ce titre, la coopération entre tous les membres a joué en faveur du projet dans la mesure où l'union fait la force.

Il a été fondamental dans la conception du village *ikos* de présenter le projet et se tourner vers les **services ayant la compétence** pour apporter une réponse. Ce fut le cas avec Bordeaux Métropole par exemple, où *ikos* est tout d'abord entré en contact avec la *Direction du développement économique* (qui a notamment la compétence foncière) pour trouver un lieu. C'est ainsi que Bordeaux Métropole a proposé la mise à disposition d'un foncier lui appartenant pour y implanter le village du réemploi, cette mise à disposition se fera sous la forme d'un bail emphytéotique de 50 ans. La *Direction de la prévention et de la gestion des déchets* pourra quant à elle accompagner les missions de sensibilisation et de réemploi quand le site sera en exploitation. *ikos* travaille d'ores et déjà les partenariats futurs concernant la gestion du point d'apport volontaire et les actions de sensibilisation.

Autre exemple, le travail avec le *Département de la Gironde* a été rendu possible car il était invité au comité de suivi annuel. Le Département n'a pas la compétence pour financer notre projet d'investissement mais a cherché d'autres pistes de partenariat pour participer au projet, en l'occurrence travailler sur les achats responsables du Département. Il ne s'agit donc pas de n'inviter que des financeurs mais bien **toutes les parties prenantes** à ce comité. Si elles n'apporteront pas toutes une contribution dès le 1<sup>er</sup> jour, des partenariats peuvent naître au fil des développements du projet.

Et dans bien s'entourer, nous pensons bien sûr à nos membres, qui dédient bénévolement du temps à ikos. Motivés, déterminés et convaincus de la pertinence de ce qui est en train d'être construit, **ils sont la plus grande force du projet.**



## Bibliographie

### ECONOMIE CIRULAIRE :

- *Le Conseil national de l'économie circulaire*  
Ministère de la Transition Ecologique et de la Cohésion des Territoire  
[Le Conseil national de l'économie circulaire \(CNEC\) | Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires \(ecologie.gouv.fr\)](#)
- *Loi anti-gaspillage économie circulaire*  
Ministère de la Transition Ecologique et de la Cohésion des Territoire  
[Loi anti-gaspillage économie circulaire | Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires \(ecologie.gouv.fr\)](#)
- *L'économie circulaire*  
Collard, Fabienne. Courrier hebdomadaire du CRISP, 2020  
[L'économie circulaire | Cairn.info](#)

### TRAITEMENT DES DECHETS :

- *Panorama de la seconde vie des déchets*  
Infographie ADEME 2018  
[\[Infographie\] Panorama de la deuxième vie des produits en France – ADEME Presse](#)
- *Panorama de la deuxième vie des produits en France. Réemploi et réutilisation*  
ADEME, actualisation 2017  
[Panorama de la deuxième vie des produits en France. Réemploi et réutilisation - Actualisation 2017 - La librairie ADEME](#)
- *Mémo REP*  
ADEME, données 2021  
[Mémo REP - Données 2021 - La librairie ADEME](#)
- *Loi NOTRe : transfert de compétences en matière de déchets*  
ZeroWaste France, septembre 2015  
[Loi NOTRe : transferts des compétences en matière de déchets | Zero Waste France](#)
- *Les démarches Zéro Déchets créent davantage d'emplois que l'élimination des déchets*  
ZeroWaste France, avril 2021  
[Les démarches zéro déchet créent davantage d'emplois que l'élimination des déchets | Zero Waste France](#)
- *Référentiel National du coût du service public des déchets,*

ADEME, données 2018

[ADEME\\_Referentiel\\_Couts\\_SPGD\\_Donnees\\_2020-v9b.pdf](#)

- *Réduire les déchets des ménages : objectifs 2026*,  
Participation Bordeaux Métropole, septembre 2021  
[bm\\_plan\\_dechets\\_2021\\_deliberation\\_mars2021.pdf \(bordeaux-metropole.fr\)](#)
- *Bilan 2020 de la production de déchets en France*,  
Ministère de la Transition Ecologique et de la Cohésion des Territoires,  
2022  
[Bilan 2020 de la production de déchets en France | Données et études statistiques \(developpement-durable.gouv.fr\)](#)
- *La transition énergétique et économique en Nouvelle-Aquitaine*  
Néo Terra Nouvelle Aquitaine - 2018  
[Néo Terra - Demain devient possible - La transition énergétique et écologique en Nouvelle-Aquitaine \(neo-terra.fr\)](#)

## MARCHE DE LA SECONDE MAIN :

- *Six chiffres révélateurs de la folie de la seconde main*,  
Les Echos, décembre 2023  
[Six chiffres révélateurs de la folie de la seconde main | Les Echos](#)
- *Observatoire de l'Offre commerciale*,  
CCI Bordeaux Gironde, janvier 2023  
[Présentation PowerPoint \(bordeauxgironde.cci.fr\)](#)
- *Le point sur l'économie circulaire et les startups qui agissent*  
Bpi France, mars 2019  
[Le point sur l'économie circulaire en France et les startups qui agissent - Bpifrance Le Hub](#)

## ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE :

- *Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ?*  
Ministère de l'économie et des Finances et de la Souveraineté Industrielle  
et Numérique  
[Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire \(ESS\) ? | economie.gouv.fr](#)
- *L'économie sociale et solidaire : un acteur de poids au budget public  
minuscule*,  
Reporterre, 27 novembre 2023  
[L'économie sociale et solidaire : un acteur de poids au budget public minuscule \(reporterre.net\)](#)
- *La métropole lance son plan d'action sur l'ESS*,

Site de la Métropole de Bordeaux, juillet 2022

[\[0029\] Economie sociale et solidaire Répondre aux enjeux des transitions par.pdf](#)

- *Observatoire national de l'ESS,*  
Insee Clap 2015  
[\(Chiffres clés ESS | Ressources | ESS France \(ess-france.org\)\)](#)
- *Atlas commenté de l'Economie Sociale et Solidaire*  
Observatoire National de l'ESS, infographie 2020  
[ESS France Atlas infographie\\_4 \(1\).pdf \(ess-france.org\)](#)
- *Le secteur de l'ESS face au défi du financement,*  
La Tribune, 01 décembre 2017  
[Le secteur de l'ESS face au défi du financement \(latribune.fr\)](#)
- *Railcoop évite la liquidation, mais est placé en redressement judiciaire,*  
Le Figaro, 21 octobre 2023  
[Railcoop évite la liquidation, mais est placé en redressement judiciaire \(lefigaro.fr\)](#)
- *Carteco*  
<https://carteco-ess.org/map>

## FONDS REEMPLOI / REPARATION :

- *Les fonds de réemploi intégralement destinés à l'économie sociale et solidaire*  
Ministère de l'économie et des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique  
[Les fonds de réemploi intégralement destinés à l'économie sociale et solidaire | economie.gouv.fr](#)
- *Réparation : la loi AGECE permet-elle de limiter la casse ?*  
ZeroWaste France, janvier 2024  
[Réparation : la loi AGECE a-t-elle permis de limiter la casse ? | Zero Waste France](#)
- *Soutien aux investissements pour le réemploi-réutilisation et la réparation (hors emballages)*  
ADEME, 2024  
[Soutien aux investissements pour le réemploi-réutilisation et la réparation \(hors emballages\) | Collectivites | Agir pour la transition écologique | ADEME](#)
- *Réemploi réparation réutilisation en Nouvelle Aquitaine – Règlement*  
ADEME, mars 2022  
[AAP Réemploi réparation réutilisation en Nouvelle-Aquitaine - Règlement - Mars 2022.pdf \(ademe.fr\)](#)
- *Qu'est-ce que le fonds réparation ?*  
Refashion  
[Qu'est-ce que le fonds réparation ? - Réparateur - Refashion.fr/pro](#)

**BUDGETS :**

- *La 4<sup>ème</sup> édition du budget vert – Plan de loi de Finance 2024*  
Ministère de l'économie et des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique  
[PLF 2024 - La 4ème édition du budget vert | budget.gouv.fr](#)
- *Le budget 2023 est un budget sans précédent pour la transition écologique*  
Ministère de la Transition Ecologique et de la Cohésion des Territoires  
[Le budget 2023 est un budget sans précédent pour la transition écologique | Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires \(ecologie.gouv.fr\)](#)

**BORDEAUX :**

- Système d'information géographique de la politique de la ville  
[SIG Politique de la Ville](#)