



LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS  
HAUTE-LOIRE

## Diagnostic partagé

# Les Ateliers Aniciens

Adresse : 18 rue Jean Brenas – 43000 LE PUY EN VELAY

Tél. : 07 70 21 25 96

Courriel : [direction@lesateliersaniciens.org](mailto:direction@lesateliersaniciens.org)

Site Internet :

Responsable légal et fonction : Jean Marc DUFOUR

---

### SECTEUR D'ACTIVITE

*animation sociale*

### INTERLOCUTEURS DANS LE CADRE DU DIAGNOSTIC

Marc PETIT, directeur

### DATE DU COMITE D'APPUI

01/2024

Date et référent diagnostic : **Mélanie CHAMBON**

---

## RENSEIGNEMENTS STRUCTURE

Type de structure (association, SCOP...) : association

Année de création : 03/2022

Numéro SIRET : 91908514200025

Code APE : 8899B

Direction ; Marc PETIT

Affiliation/Appartenance à un.des réseau.x :

Agrément(s) : labellisée TZCLD

Convention collective : /

OPCO de rattachement : UNIFORMATION

Implantée en QPV / ZRR ? : ZRR

Agit auprès des habitants d'un QPV / ZRR ? : ZRR

**Intervention(s) DLA passée(s) (année/objet) : /**

**Structure orientée par : CAPEV**

**DLA sollicité par : l'association**

**Partenaires contactés dans le cadre du diagnostic : Marc PETIT, directeur**

**Présentation du projet et contexte de la demande (taille structure et problématique DLA) :**

L'association a récemment été créée pour porter le projet d'Entreprise à But d'Emploi dans le cadre de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) sur le centre-ville du Puy en Velay, fortement soutenue par les collectivités et notamment l'agglomération. Elle a rapidement développé le nombre d'emplois conventionnés et pour ce faire, elle a investi plusieurs pistes de développement, relativement variées, autour de la thématique du réemploi (bois et textile notamment). Cette diversité de domaines d'activités et la croissance des effectifs nécessitent aujourd'hui de redéfinir le schéma organisationnel pour déployer plus efficacement la stratégie de développement et optimiser le fonctionnement interne

# Présentation de la structure, de son projet, de ses activités

## Mission et projet associatif

- Objet social, mission / vocation :

La présente Association participe à la déclinaison de l'expérimentation TERRITOIRES ZERO CHÔMEUR LONGUE DUREE (TZCLD) » sur le territoire du Puy en Velay conformément à la Loi n°2020-1577 du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « TZCLD »

Elle contribue à l'objectif d'atteinte de l'exhaustivité de l'emploi sur le territoire.

A ce titre, elle a pour objet la création d'emplois supplémentaires et l'embauche, sans condition, des personnes privées durablement d'emploi volontaires de son territoire, sur prescription du Comité Local pour l'Emploi.

Elle devra pour cela développer des activités utiles et supplémentaires, non concurrentes avec celles déjà existantes sur son territoire.

L'expérimentation nationale TZCLD (loi 231-2019 du 29 février 2016 et loi n°2020-1577 du 14 décembre 2020) prévoit de proposer à toutes les Personnes Privées Durablement d'Emploi (PPDE) d'un territoire, un emploi en CDI adapté à leur savoir-faire, à temps choisi, sans surcoût pour les finances publiques.

Trois constats de départ :

- Personne n'est inemployable pour peu que l'emploi soit adapté à chacun
- Ce n'est pas le travail qui manque, il y a davantage de travail à réaliser que de temps disponible chez les personnes privées d'emploi
- Ce n'est pas l'argent qui manque, le coût de la privation d'emploi, pour l'ensemble de la société, est supérieur au SMIC brut

Dix territoires ont été choisis en 2016 pour lancer l'expérimentation. En décembre 2020, une proposition de loi a étendu l'expérimentation à 50 nouveaux territoires, la Communauté d'Agglomération du Puy a été le 43<sup>ème</sup> territoire habilité.

## Historique

(Rappel des dates et évènements importants)

Création	<p>2018-19 : naissance du projet, porté par l'ancien directeur d'Emmaüs</p> <p>Mobilisation et implication de l'agglomération du Puy en Velay avec constitution d'une équipe dédiée au sein du service cohésion sociale. Le projet est alors soutenu par l' élu référent Thierry MOURGUES</p> <p>2020 : sélection du territoire « Cœur de Ville du Puy en Velay » au centre historique (plus fort taux de PPDE)</p> <p>1<sup>er</sup> nov 2020 : recrutement du chargé de projet par la CAPEV (départ en 05/2022)</p> <p>janv 2021 : lancement du Comité Local pour l'Emploi (CLE) avec les partenaires du territoire (agglomération du puy, Conseil Départemental, ville du puy, etc. )</p>
----------	--

Développement	<p>février 2022 : positionnement sur le 1<sup>er</sup> appel à projet - Habilitation du Fonds d'Expérimentation TZCLD (refus)</p> <p>mars 2022 : création de l'association Les Ateliers Aniciens, porteuse du projet d'Entreprise à But d'Emploi (EBE) sur le territoire du cœur de ville – centre historique</p> <p>1<sup>er</sup> sept 2022 : structuration du projet à travers le recrutement du futur directeur par la CAPEV et la recherche d'un local adapté (Taulhac)</p> <p>30 sept 2022 : 2<sup>ème</sup> dépôt du dossier, <b>habilité Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée</b> en déc 2022</p> <p>21 nov 2022 : recrutement de la chargée de mission de la CAPEV</p> <p>avril 2023 : embauche et prise de fonction des 12 PPDE / 9.8 ETP avec lancement de l'activité démantèlement d'ouvrants</p> <p>Démarrage de l'activité de relooking de meubles, revalorisation textile et des livraisons pour l'association Emmaüs 43</p>
Aujourd'hui	<p>Equipe composée de 16 salariés en CDI, un encadrant technique et un directeur, avec une gouvernance partagée avec l'agglomération et le portage d'un poste salarié par la collectivité sur l'animation du CLE, la gestion des candidatures et le repérage des activités potentielles.</p> <p>Le positionnement et la stratégie de développement reste en construction et les pistes d'activités à confirmer (compostage, conciergerie, etc.)</p>

### Description et évolutions des activités

Activité	Description / Objectif	Clients / Bénéficiaires
Démantèlement d'ouvrants	prestation de sous-traitance pour le compte de l'entreprise Vacher pour récupérer les ouvrants. Gisement de 400 à 500t/an. Tri et séparation des matières puis recyclage/réemploi/revente	professionnels
Réparation et relooking de mobilier	prestation de service de récupération et réemploi de meubles auprès d'Emmaüs 43, création/fabrication d'objets type mobiliers, service aérogommage – décapage et aérogommage de meubles	particuliers, collectivités et professionnels

Revalorisation textile	partenariats envisagés avec les entreprises du textile pour la récupération et le retraitement des déchets textiles (créations textiles non concurrentielles) Activités couture	
Activités en connivence avec Emmaüs	Relooking de meubles, livraisons de mobiliers, reprise d'encombrants	particuliers
Conciergerie de quartier	Prestations diverses : entretien du linge, lavage et repassage ; montage de meubles ; petites livraisons, etc.	Entreprises, particuliers
Compostage	Prestations d'installation, de sensibilisation, de maintenance auprès de collectivités et opérateurs publics	Professionnels Collectivités
Entretien espaces verts	Entretiens de sites touristiques de l'agglomération (sentiers des chibottes, etc.)	Collectivités

- Perspectives et projets de développement

Le projet a initialement été conçu autour de l'activité principale de Compostage, qui pour diverses raisons, n'est actuellement pas lancée.

Le choix d'activité régulière s'est donc orienté sur le démantèlement d'ouvrants, en lien avec l'entreprise Vacher qui met à disposition le gisement. L'association a également démarré ses activités de livraisons avec Emmaüs et relooking de meubles.

Le directeur envisage d'autres pistes de développement d'activités que celles évoquées (fabrication et mise en service de toilettes sèches, etc.).

### **Cibles/bénéficiaires prioritaires ?**

Personnes en situation de grande précarité, d'isolement ou d'errance

## Equipements et locaux

**Locaux :** situés sur Zone d'Activité de TAULHAC en face d'Emmaüs 43, local de 350m<sup>2</sup> + sous-sol de 300m<sup>2</sup> + bureaux de 450m<sup>2</sup> + terrain extérieur (à 3km du centre-ville, cœur du projet), desservi par les transports en commun avec adaptation liée des horaires de prises de travail.

L'agglomération met par ailleurs à disposition de l'association un local visant l'information/l'animation du projet en centre-ville

LOCATION / PROPRIETE/MAD : mis à disposition et signature d'un commodat par la communauté d'agglomération du Puy en Velay, gratuite sur les 3 premières années

MONTANT DES LOYERS / CHARGE DE REMBOURSEMENT MENSUELLE : loyer envisagé à hauteur de 27K€/an à partir de la 4<sup>ème</sup> année

TYPE ET DUREE DU BAIL / DU PRET :

ETAT, TRAVAUX ET RENOVATION et PROJETS D'INVESTISSEMENT : la prise en charge des travaux a été assurée par la collectivité

### 1.1.1. Matériel(s) :

Le plan d'investissement prévoit l'achat de matériels nécessaires au démarrage des différentes activités, financées par les subventions.

## **SYNTHESE ANALYSE PROJET ASSOCIATIF ET ACTIVITE**

*Le projet d'expérimentation TZCLD a été habilité il y a moins d'un an après 2 ans de travail partenarial porté par l'agglomération du Puy.*

*L'association a été créée en mars 2022 avec une gouvernance propre, en lien avec le CLE et l'agglomération, avec une répartition définie des rôles stratégiques opérationnels de chacun, la collectivité étant centrée sur le repérage de nouvelles activités économiques et le processus d'embauche des PPDE.*

*Les domaines d'activités stratégiques ont par nécessité dû évoluer depuis l'origine du projet avec le décalage dans le temps des marchés potentiels de compostage. L'association a donc fait le choix de prioriser l'activité de démantèlement d'ouvrants grâce au partenariat construit avec l'entreprise VACHER puis l'activité de réparation de mobilier grâce au partenariat avec Emmaüs 43.*

*De nombreuses pistes de développement sont envisagées, sans qu'une activité substantielle ne se dégage, ce qui complexifie la stratégie de développement et la lisibilité de l'offre de services de l'association. Au-delà, ceci nécessite un temps important dévolu à la stratégie de commercialisation par la rencontre de clients potentiels et le recensement de besoins, répartis entre l'agglomération et le directeur.*

# Analyse de la gouvernance et de l'équipe salariée

---

## Gouvernance du projet

Conformément au modèle défini dans le cadre de l'expérimentation TZCLD, la gouvernance du projet est partagée entre le :

- Comité Local pour l'Emploi (pas de structuration juridique) : membres élus, partenaires de l'emploi, de la formation, du monde économique, SIAE) : Pôle Emploi, Conseil Départemental 43, CCAS de la ville du Puy, Mission Locale du Velay, Cap Emploi, Région AuRA, Medef 43

Rôles : veiller à la conformité avec les principes de TZCLD / repérage des activités potentielles / information et orientation des PPDE / définition de la stratégie de promotion du dispositif sur le territoire et d'évaluation de l'EBE

- ⇒ Commission Emploi : repérage et analyse de l'éligibilité des publics, accueil et orientation,
- ⇒ Commission Activités : recensement des besoins non satisfaits, étude de l'éligibilité des activités au regard de la non concurrence

Le volet opérationnel est également assuré par la Communauté d'agglomération du Puy en Velay : une chargée de projet assure le lien avec l'association et le CLE et assure les missions suivantes :

- ⇒ Représentation institutionnelle
- ⇒ Animation du CLE et de la Commission Emploi
- ⇒ Repérage et orientation des publics

La gouvernance de l'EBE, qui a en charge la gestion opérationnelle des activités et salariés

Des réunions de travail sont régulièrement organisées entre le service Cohésion Sociale et le directeur de l'association (1 à 2 par mois) pour partager une vision commune de la stratégie de développement et des orientations définies

Par ailleurs, un échange régulier a été mis en place entre T. Mourgues et le directeur de l'EBE avec des temps hebdomadaires.

## Gouvernance de l'association

### Informations générales sur la gouvernance : composition, fonctionnement des instances statutaires, souhaits d'évolution

Collèges	Instance	Représentant	Bureau
<b>COLLEGE MEMBRES DE DROIT</b>	Mairie Agglo Conseil Départemental	M. Michel CHAPUIS ou son (sa) représentant(te) M. Michel JOUBERT ou son(sa) représentant(te) Mme Marie-Agnès PETIT ou son (sa) représentant (te )	
<b>COLLEGE DES SALARIES</b>	Salarié élu EBE 1 Salarié élu EBE 2	Vote pour un mandat de trois ans Vote pour un mandat de trois ans	
<b>COLLEGE DES PARTENAIRES</b>	Direction Emmaüs 43 Représentant SIAE Chambre de Commerce Personne qualifiée Personne qualifiée Personne qualifiée Personne qualifiée SRVV VACHER	Mme Solène JARREAU M. Stéphane BENOIT ( CIP Epage ) M. Geoffroy MILLET, secrétaire Jean Marc DUFOUR Elisabeth AMIGUET Michel DECOLIN Michel LAURENT Mathieu CHARREYRE	Secrétaire adjoint  Président Secrétaire Trésorier adjoint Trésorier
<b>A TITRE CONSULTATIF</b>	Chargée de Projet Direction EBE CCAS	Mme Morgane DELURY M. Marc PETIT Mme Mélanie GANNAT	

### Fonctionnement associatif :

L'association est administrée par un CA composé de 16 membres parmi lesquels 3 membres de droit (Mairie, Agglomération du Puy, CD 43) représentant les collectivités à l'initiative du projet ; 8 membres partenaires dont Emmaüs 43, la société VACHER et un représentant des SIAE ; 2 salariés de l'EBE et 3 membres consultatifs (directeur, chargé de projet, CCAS).

Le bureau est formé de membres du collège partenaires avec une Présidence assurée par Jean Marc DUFOUR (par ailleurs administrateur chez Emmaüs).

Thierry MOURGUES

Un Conseil d'Administration a lieu tous les trimestres.

### Effectif salarié et organisation interne

#### TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'EFFECTIF SALARIÉ

Emplois permanents / non permanents

<b>CDI (TOTAL)</b>	<b>Nombre de poste(s)</b>	<b>18</b>	<b>Nombre ETP</b>	<b>11.3</b>
<b>CDD (TOTAL sauf CDDI)</b>	<b>Nombre de poste(s)</b>		<b>Nombre ETP</b>	
<i>Dont salariés conventionnés</i>	Nombre de poste(s)	16	Nombre ETP	9.8
<b>Répartition effectif total emplois</b>	<b>Hommes</b>		<b>Femmes</b>	

#### Bénévolat / Volontariat

**Nombre d'administrateurs** (membres du conseil d'administration)

16

**Nombre autres bénévoles réguliers**

0



## TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'EFFECTIF SALARIE

Emplois permanents / non permanents

Nombre adhérents

Autres (préciser : .....)

Répartition effectif total bénévole /  
volontariat

Hommes

Femmes

Démarche spécifique menée sur la parité/ égalité/ mixité ?

**Projections de production d'emplois supplémentaires sur 3 ans :**

		2023	2024	2025
Salariés issus de la privation d'emploi	Nombre de salariés au 31/12	20,00	44,00	66,00
	Nombre d'ETP contractuels au 31/12	16,00	35,20	52,80
	Nombre moyen d'ETP contractuels	11,50	35,80	58,60
	Nombre moyen d'ETP payés	10,00	32,00	53,00
Salariés non issus de la privation d'emploi	Nombre de salariés au 31/12	2,00	4,00	6,00
	Nombre d'ETP contractuels au 31/12	2,00	4,00	6,00
	Nombre moyen d'ETP contractuels	1,50	3,60	5,60
	Nombre moyen d'ETP payés	1,3	3,40	5,00
Ensemble des salariés	Nombre de salariés au 31/12	22,00	48,00	72,00
	Nombre d'ETP contractuels au 31/12	18,00	39,20	58,80
	Nombre moyen d'ETP contractuels	13,00	39,40	64,20
	Nombre moyen d'ETP payés	11,30	35,40	58,00

### Informations générales sur les richesses humaines :

Le directeur assure les tâches d'administration et de gestion de l'association, de gestion des ressources humaines et management de l'équipe ainsi que de commercialisation à travers la rencontre des partenaires et clients potentiels. Son expérience de gérant d'entreprise puis de manager lui confèrent les compétences nécessaires pour ces fonctions.

Néanmoins, le directeur occupe manifestement une fonction d'homme clé au sein de l'association, la concentration des missions et responsabilités fait peser un risque sur la continuité des activités en cas d'arrêt ou de départ du salarié.

Au-delà, la charge de travail est conséquente pour le directeur.

Dans ce cadre, le lien avec l'encadrant technique, la répartition des rôles de chacun, des attentes respectives en termes de postures et de pratiques professionnelles mérite à être repartagé et clarifié.

Parallèlement, depuis le démarrage il est envisagé l'embauche d'un poste de directeur adjoint pour partager les fonctions de gestion et d'administration, de management et de commercialisation. La décision est à l'étude. Cette embauche, nécessite en parallèle une structuration de l'organisation actuelle et future de l'entreprise.

**Organisation et communication interne :**

- Clarté et formalisation de la répartition des responsabilités et des tâches :  
 oui  non
- Système de délégation de pouvoirs et de compétences :  oui  non
- Existe-t-il des fiches de poste ?  oui  non

***Seule une fiche de poste existe pour l'encadrant technique***

- Existe-t-il un organigramme ?  oui  non
- Réunions d'équipe  oui  non

Fréquence et composition :

- Difficultés en termes d'organisation et autres remarques (démarche GPEC, turnover, etc.):

**Outils RH :**

- Entretiens individuels professionnels ?  oui réalisés par le Directeur
- Outils de suivi du temps de travail ?  oui  non
- DUERP ?  oui en cours
- Plan de développement des compétences ?  oui en cours
- Commentaires / précisions :

**SYNTHESE ANALYSE GOUVERNANCE, ORGANISATION ET EFFECTIF SALARIE**

*Les projets TZCLD mettent en œuvre une gouvernance complexe à double voie entre le CLE porté par l'agglomération et l'association porteuse de l'EBE, qui nécessite, au-delà des grandes missions clés définies nationalement, une clarification des rôles et des tâches opérationnelles.*

*Cette répartition a été collectivement définie entre le service cohésion sociale et la direction de l'association pour permettre une gestion plus fluide de l'association conférant au directeur la gestion opérationnelle des activités et à la chargée de projet de l'agglomération le rôle d'animation et de représentation institutionnelle.*

*On relève toutefois un poste de direction avec une concentration des tâches et une lourde charge de travail qui nécessite de **redéfinir la répartition des responsabilités, des missions, des tâches et des postures professionnelles au sein de l'équipe de permanents actuelle** (direction et encadrement technique), et de celle en devenir avec la création d'une direction adjointe. Celle-ci doit également être définie au regard des tâches confiées à la chargée de projet de l'agglomération.*

*Cette (re)structuration organisationnelle devra interroger la mise en place de pôles d'activité visant à rendre plus lisible l'organisation en interne comme vis-à-vis de l'extérieur*

*et doit être pensée de manière évolutive puisque l'offre de services est en pleine construction.*

## Environnement et relation partenariale

---

### **Adhésion à une ou plusieurs fédérations / réseau d'appartenance**

Réseau national TZCLD

### **Ancrage territorial et lien avec les partenaires**

Dans le cadre de l'appel à projets, puis du démarrage des activités, de nombreux partenaires du territoire du bassin du Puy (entreprises et fédérations, institutions et collectivités) ont été rencontrés pour sonder leurs besoins de prestations de service et cibler les synergies potentielles.

Plusieurs ont permis d'aboutir à la création de services (Entreprise Vacher, Emmaüs notamment). La plupart demeurent à ce jour au stade de prise de contacts (entreprises de la filière textile, fédération des Boulangers Pâtisseries, etc.)

En 2023, les partenaires de l'IAE du bassin du Puy ont été rencontrés pour informer et clarifier le positionnement de l'EBE, et rassurer sur la complémentarité des enjeux de développement de chacun.

Nom du partenaire / type de partenaire (puissance publique, élus, association, réseau, etc.)  
et lien de partenariat (convention, financement, technique, etc.)

### **Nature et pertinence du positionnement de la structure sur son marché**

Initialement développé pour répondre aux besoins des collectivités en matière de compostage, l'association a dû rapidement envisager d'autres pistes de développement (marché avec temps de décollage plus long que prévu). Le directeur, en lien avec le CLE, a ainsi développé plusieurs pistes d'activités sur des besoins à ce jour pas ou mal satisfaits dont essentiellement du démantèlement d'ouvrants en sous-traitance de l'entreprise Vacher, de la livraison de mobiliers pour Emmaüs, du réemploi de matériau et mobilier bois.

Sur l'activité de compostage, l'association devra se questionner sur son positionnement et sa stratégie partenariale une fois le marché de la collectivité lancé.

### **Communication externe : stratégie et outils**

Il existe tout d'abord un enjeu à renforcer la lisibilité et la visibilité des activités développées et potentielles de l'association. Le large panel d'activités et de pistes de commercialisation développés par le directeur permet de sonder de multiples besoins mais multiplie les canaux de diffusion et les cibles clients (particuliers, professionnels, collectivités) qui rendent la communication plus difficile.

**SYNTHESE ANALYSE ENVIRONNEMENT ET RELATIONS PARTENAIRES**

Le positionnement stratégique de l'association est en construction. Le directeur et les partenaires de la commission Activités du CLE s'attachent à veiller au principe de non concurrence dans les activités développées pour viser des champs non ou mal couverts ou des publics spécifiques, à rencontrer, voire rassurer si besoin, les partenaires potentiels depuis l'origine du projet. Deux partenariats essentiels ont permis de lancer les premières activités (entreprise VACHER et Emmaüs 43).

Un des enjeux consistera notamment à consolider les partenariats avec les SIAE et STPA du territoire en cas de positionnement sur le marché de compostage par la collectivité.

## La situation économique et financière de la structure

### Informations générales

- Comptable / Expert-comptable :  oui  non
- Validation des comptes par un Commissaire aux Comptes :  oui  non
- Tableau de bord :  oui  non
- Comptabilité analytique :  oui  non
- Prévisionnel de trésorerie :  oui  non
- Budget prévisionnel :  oui  non
- Nom(s) partenaire bancaire : Crédit Mutuel
- Dernier exercice clôturé : /

	Interne		Externe	
	Administrateur ou bénévole	Directeur Salarié(e)	Cabinet comptable	Autres (réseau...)
Gestion des factures de vente, achat, frais...	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saisie des données comptables	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Établissement du bilan et du compte de résultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Édition des paies des salariés et déclarations sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outils de suivi et de contrôle budgétaire/trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Modèle d'exploitation****1.1.2. Analyse économique du budget prévisionnel**

CHARGES	2023	2024	2025
<b>Achats</b>	<b>22 327,80 €</b>	<b>26 320,20 €</b>	<b>37 161,00 €</b>
Achats stockés matières premières	2 647,20 €	4 975,20 €	6 288,00 €
Achats de fournitures	19 680,60 €	21 345,00 €	30 873,00 €
<b>Services extérieurs</b>	<b>55 684,00 €</b>	<b>98 224,00 €</b>	<b>117 012,00 €</b>
Prestations de service	50 356,00 €	90 106,00 €	105 696,00 €
Locations	1 188,00 €	2 508,00 €	3 036,00 €
Entretien et réparations	2 640,00 €	3 360,00 €	4 680,00 €
Assurance	1 500,00 €	2 250,00 €	3 600,00 €
Documentation			
<b>Autres services extérieurs</b>	<b>38 440,00 €</b>	<b>53 040,00 €</b>	<b>70 080,00 €</b>
Rémunérations intermédiaires et honoraires	22 200,00 €	24 000,00 €	33 600,00 €
Publicité, publication	2 200,00 €	1 800,00 €	4 080,00 €
Frais de réception	1 440,00 €	1 440,00 €	720,00 €
Frais postaux et de télécommunications	12 000,00 €	24 000,00 €	28 800,00 €
Services bancaires	600,00 €	1 800,00 €	2 880,00 €
<b>Impôts et taxes</b>	<b>3 297,13 €</b>	<b>9 624,85 €</b>	<b>26 787,09 €</b>
Impôts et taxes sur rémunérations	3 297,13 €	9 624,85 €	24 787,09 €
Autres impôts et taxes			2 000,00 €
<b>Charges de personnel</b>	<b>327 650,00 €</b>	<b>942 710,10 €</b>	<b>1 537 710,80 €</b>
Charges de personnel	323 750,00 €	930 891,10 €	1 518 450,80 €
Mutuelle	3 900,00 €	11 819,00 €	19 260,00 €
<b>Autres charges de gestion courante</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
Autres charges de gestion courante			
<b>Charges financières</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>Dotations amortissements et provisions</b>	<b>13 632,00 €</b>	<b>27 680,00 €</b>	<b>38 403,33 €</b>
Dotations et amortissements	13 632,00 €	27 680,00 €	38 403,33 €
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>461 030,93 €</b>	<b>1 157 599,15 €</b>	<b>1 827 154,22 €</b>
<b>Mise à disposition gratuite de biens et services</b>	<b>43 900,00 €</b>	<b>49 500,00 €</b>	<b>55 100,00 €</b>
Communauté d'agglomération - Local quartier Taulhac	27 000,00 €	27 000,00 €	27 000,00 €
Commune du Puy-en-Velay - Local centre ville	7 200,00 €	7 200,00 €	7 200,00 €
Thévenon : tissu en mètre	8 200,00 €	12 300,00 €	16 400,00 €
D'ennery : tissu en mètre	1 500,00 €	3 000,00 €	4 500,00 €
<b>Mécénat de compétence</b>	<b>2 000,00 €</b>	<b>5 000,00 €</b>	<b>5 000,00 €</b>
<b>Personnel bénévole</b>	<b>6 000,00 €</b>	<b>14 400,00 €</b>	<b>16 800,00 €</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL DES CHARGES</b>	<b>512 930,93 €</b>	<b>1 226 499,15 €</b>	<b>1 904 054,22 €</b>

PRODUITS	2 023	2 024	2 025
<b>Vente de prestations de services</b>	<b>44 756,84 €</b>	<b>115 939,52 €</b>	<b>208 224,96 €</b>
Démantèlement d'ouvrants	33 261,84 €	74 219,52 €	100 254,96 €
Réparation Mobilier et Jouets	2 215,00 €	6 750,00 €	16 750,00 €
Compostage	3 900,00 €	14 430,00 €	31 260,00 €
Légumerie	- €	7 200,00 €	39 600,00 €
Conciergerie	5 380,00 €	13 340,00 €	20 360,00 €
<b>Vente de produits</b>	<b>4 710,00 €</b>	<b>13 660,00 €</b>	<b>39 610,00 €</b>
Textile	4 140,00 €	12 060,00 €	22 860,00 €
Réparation Mobilier et Jouets	570,00 €	1 600,00 €	16 750,00 €
<b>Subventions d'exploitation</b>	<b>433 217,42 €</b>	<b>1 081 208,30 €</b>	<b>1 623 645,68 €</b>
Communauté d'agglomération	24 000,00 €	24 000,00 €	
Commune du Puy-en-Velay	10 000,00 €	10 000,00 €	- €
Conseil Départemental	38 783,05 €	119 379,07 €	194 521,22 €
ETCLD	263 724,72 €	811 777,66 €	1 322 743,85 €
Dotations d'amorçage	96 709,65 €	116 051,57 €	106 380,61 €
<b>Autres produits de gestion courante</b>	<b>550,00 €</b>	<b>5 950,00 €</b>	<b>8 000,00 €</b>
Adhésions-dons	550,00 €	950,00 €	- €
Mécénat	- €	5 000,00 €	8 000,00 €
<b>Produits financiers</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>Reprises sur amortissements et provisions</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>Transfert de charges</b>		<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>483 234,26 €</b>	<b>1 216 757,82 €</b>	<b>1 879 480,64 €</b>
<b>Résultat net avant IS</b>	<b>22 203,33 €</b>	<b>59 158,67 €</b>	<b>52 326,42 €</b>
<b>Mise à disposition gratuite de biens et services</b>	<b>43 900,00 €</b>	<b>49 500,00 €</b>	<b>55 100,00 €</b>
Communauté d'agglomération - Local quartier Taulhac	27 000,00 €	27 000,00 €	27 000,00 €
Commune du Puy-en-Velay - Local centre ville	7 200,00 €	7 200,00 €	7 200,00 €
Thévenon : tissu en mètre	8 200,00 €	12 300,00 €	16 400,00 €
D'ennery : tissu en mètre	1 500,00 €	3 000,00 €	4 500,00 €
<b>Mécénat de compétence</b>	<b>2 000,00 €</b>	<b>5 000,00 €</b>	<b>5 000,00 €</b>
<b>Personnel bénévole</b>	<b>6 000,00 €</b>	<b>14 400,00 €</b>	<b>16 800,00 €</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL DES PRODUITS</b>	<b>535 134,26 €</b>	<b>1 285 657,82 €</b>	<b>1 956 380,64 €</b>

Le modèle économique est basé sur une prévision de faible part de chiffres d'affaires (~10 à 11% des produits sur les 3 ans) constitué sur la première année essentiellement des produits tirés de l'activité de démantèlement d'ouvrants -73% du CA (projet de convention à établir). Les années suivantes il est envisagé une montée en puissance des activités de compostage, conciergerie et réparation de mobiliers, avec un CA en croissance de 157% en année 2 et +79% en année 3 en gardant toutefois l'activité principale de démantèlement.

L'essentiel des recettes provient donc des subventions d'aide aux postes sur postes conventionnés (+ de 80% des produits), aides assurées sur la durée du conventionnement (5 ans).

Du côté du plan de charges, la masse salariale représente 71% des recettes d'exploitation la 1<sup>ère</sup> année puis + de 80% les années suivantes avec l'augmentation des postes conventionnés prévue. Le reste des charges est essentiellement constitué des prestations externes, frais de formation, de locations de matériel et honoraires.

Soulignons par ailleurs la valorisation des contributions de l'agglomération par la mise à disposition des locaux de Taulhac (locaux d'activité) et du centre-ville (local de promotion/animation).



Le CA réalisé depuis la création est croissant et soutient les perspectives. L'association précise qu'en cas octobre, un imprévu sur la chaîne de production de l'entreprise Vacher a généré une baisse du flux et des recettes liées. En fin d'année, un travail est réalisé avec Emmaüs pour la confection d'articles.

## Situation financière

### Analyse du plan de financement

Investissement	Catégorie	Investissement réalisé (€ HT)				Détail
		Année N	Année N+1	Année N+2	Année N+3	Montant
matériel	Travaux et aménagements	24,000 €	24,000 €	20,000 €		68,000 €
matériel	Véhicule	34,800 €	42,000 €	36,000 €		112,800 €
matériel	Mobilier	13,920 €	8,400 €	3,500 €		25,820 €
matériel	Matériel informatique	2,880 €	960 €			3,840 €
matériel	Outils	5,600 €	10,440 €	5,867 €		21,907 €
immatériel	Site	2,400 €				2,400 €
<b>TOTAL</b>		<b>83,600 €</b>	<b>85,800 €</b>	<b>65,367 €</b>	<b>- €</b>	<b>234,767 €</b>

Les investissements prévus au démarrage sont constitués de matériels nécessaires aux activités de rénovation mobilier (aéro gommeuse, chariots élévateurs, etc.), livraison (vélo cargos), textile (machine à coudre), conciergerie (sèche-linge), etc.

Les financements de démarrage proviennent de subventions du Département (50K€), et de solutions de financements de France Active Auvergne (Contrat d'Apport associatif de 30K€) et prêt bancaire de 30K€.

La trésorerie de démarrage est de l'ordre de 40K€ et permet vraisemblablement de couvrir le BFR de départ et d'exploitation courant à ce stade du développement des activités et des emplois. Les investissements des années suivantes sont prévus d'être financés par le Département (confirmée – 50K€) et une demande de financement Leader.

Le prévisionnel permet d'envisager une rentabilité susceptible d'assurer le renforcement progressif du haut de bilan et donc du fonds de roulement de nature à assurer un développement pérenne, une couverture de la croissance du BFRE et une capacité d'emprunt renouvelée.

### **SYNTHESE ANALYSE ECONOMIQUE ET SITUATION FINANCIERE**

*Le modèle économique prévisionnel affiche un modèle viable avec des recettes sur aides aux postes conventionnés qui représentent 80% des produits (ressource acquise sur la durée du conventionnement, évolutive toutefois) et des recettes tirées des activités provenant en grande partie du démantèlement d'ouvrants grâce au gisement issu du partenariat avec l'entreprise VACHER. Soulignons toutefois une certaine fragilité du chiffre d'affaires en l'absence d'activités substantielles et de convention signée à ce jour.*

*La situation de trésorerie de démarrage est adaptée face au niveau d'activité. Il faudra néanmoins veiller à ce que la rentabilité effective permette de renforcer les fonds propres et de financer l'augmentation de BFR le cas échéant. La baisse annoncée des aides de l'Etat devra par ailleurs être suivie de près pour actualiser les données prévisionnelles et analyser plus finement les conditions de rentabilité du modèle économique.*



## SYNTHESE GENERALE DU CONTEXTE

		Points forts	Difficultés/points d'amélioration/ points de vigilance
Interne	Vie associative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamique partenariale active autour du projet avec implication forte de l'agglomération</li> <li>- Gouvernance avec CA rassemblant les forces vives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance complexe entre le CLE et l'association pour le développement stratégique et économique</li> </ul>
	Activités  Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérimentation sur 5 ans assortie d'aides aux postes conventionnés</li> <li>- Offre de service en construction avec de nombreuses pistes de développement et de clients cibles</li> <li>- Directeur avec compétences clés</li> <li>- Partenariats clés avec l'entreprise VACHER et Emmaüs 43</li> <li>- Création d'emplois effective de 16 postes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune convention formalisée à ce jour avec les clients partenaires</li> <li>- Les nombreuses pistes de développement nuisent à la clarté de l'offre de services et à l'optimisation des moyens</li> </ul>
Externe	Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de financement équilibré avec trésorerie de départ adaptée</li> <li>- Subventions sur aides aux postes</li> <li>- CA depuis la création encourageant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentration des tâches d'administration, de gestion, de commercialisation et de management sur la direction</li> <li>- Difficultés à structurer l'organisation interne et les pôles d'activités</li> </ul>
	Partenaires/ environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement et contexte législatif favorable au réemploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baisse de la participation financière de l'Etat aux postes de 102% à 95% du montant brut horaire</li> </ul>

## PLAN D'ACCOMPAGNEMENT

<b>BESOIN prioritaire</b>	<b>Appui à la structuration organisationnelle</b>
<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Analyse approfondie du fonctionnement interne : missions/pôles d'activités ; répartition des responsabilités, des fonctions et des tâches (avec prise en compte des prérogatives respectives avec la collectivité sur le projet)</li> <li>→ Appui à l'adaptation de la structure organisationnelle : définition et formalisation des processus clés et procédures métiers/supports/management (étapes, acteurs, docs de référence, etc.) ; répartition des rôles de chacun dans la mise en œuvre ; calibrage quantitatif et qualitatif des moyens humains (à la lumière des critères de rentabilité) avec une attention particulière sur la création du poste de direction adjointe ; organigramme hiérarchique et fonctionnel ; formalisation des règles de fonctionnement (RI, etc.) et adaptation/création des fiches de poste</li> <li>→ Clarification des modes de communication interne : circuit de prise de décision, circulation, remontées d'information et feedback au sein de l'équipe salariée</li> </ul>
<b>MOYENS</b>	<i>Accompagnement individuel – 5j</i>
<b>RESULTATS ATTENDUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Amélioration de la qualité des emplois</li> <li>→ Sécurisation du fonctionnement interne et des ressources clés</li> </ul>