

FICHE ACTION N°3 : NEGOCIATION AVEC UNE ENSEIGNE

1. Etude d'opportunité

Contexte

Les épiceries sociales et apparentées du GALAS (Groupement des Acteurs Locaux de l'Alimentation Solidaire) forment un jeune réseau destiné à optimiser les solutions d'approvisionnement et de logistique, afin de gagner en efficacité dans ces activités, d'améliorer l'accès à des denrées de qualité, locales et à coûts maîtrisés, et de pouvoir optimiser le temps consacré à ces tâches dans le but de se recentrer sur leur cœur de métier, à savoir l'accompagnement social des publics.

Les membres du réseau GALAS se caractérisent par une forte hétérogénéité des modèles. Les structures sont portées en majorité par des associations mais également par des CCAS et CIAS. Elles peuvent être sociales, c'est-à-dire s'adresser à des publics aidés orientés par des travailleurs sociaux ou solidaires en s'adressant à des publics mixtes. Cette différence des publics adressés induit des variations dans les approvisionnements avec des positionnement sur des gammes et des prix différents. Les approvisionnements mobilisent des canaux variés et complémentaires selon les structures avec des recours au circuit marchand (long), aux circuits-courts et au circuit solidaire.

Principales problématiques

Le diagnostic des besoins et capacités de mutualisation en matière d'approvisionnement et de logistique a permis de faire émerger plusieurs difficultés quant aux relations fournisseurs :

- Des difficultés à nouer des relations commerciales satisfaisantes, en particulier avec la grande distribution
- Des difficultés à négocier les prix en raison d'un achat dispersé et en quantités limitées des structures

Le diagnostic a également fait émerger des difficultés au niveau des approvisionnements pour certaines structures :

- Approvisionnement d'un fournisseur majeur de moins en moins satisfaisant pour certaines structures
- Un manque de variété sur certaines gammes (doublement des gammes avec des produits bio, doublement des marques distributeur et nationales, doublement des produits céréaliers avec du semi-complet et du complet, manque sur les "basiques" qui constituent le fond d'offre de l'épicerie, etc.)

Enjeux de la mise en place d'une relation privilégiée avec une enseigne

La négociation d'un accord entre une association et une enseigne est un mode de partenariat de plus en plus reconnu dans l'ESS. Il s'agit dès lors de mettre en place des partenariats innovants, qui permettent une reconnaissance mutuelle des parties prenantes et permettent de sortir du modèle traditionnel du mécénat considéré comme une « solidarité philanthropique ». Le modèle le plus répandu de partenariat entre les associations et la GMS est ainsi décrit par Lapoutte et Al comme une forme de solidarité linéaire et verticale dans laquelle la relation est déséquilibrée au profit de l'enseigne qui entretient une forme de dépendance via le don. La création de partenariats innovants

se conçoit dès lors comme un échange basé sur la réciprocité entre deux structures (via des échanges de ressources (financières, sociales, humaines, etc.)) partageant des valeurs communes.

La mise en place de partenariats innovants avec des enseignes, à l'exemple du partenariat Bio vrac pour tous (GESRA/Biocoop), permet de bénéficier de conditions d'approvisionnement plus favorables pour les épiceries en instaurant une relation de meilleure qualité entre l'enseigne et la structure, qui ne se limite pas à une relation purement commerciale ou « humanitaire ».

Objectifs visés

NB : La fiche objectif doit permettre de fixer les attentes de tous les acteurs et servir de point de départ au projet.

<p>Les faits</p>	<p><u>Insatisfaction par rapport :</u></p> <p>A la qualité des relations commerciales avec des enseignes de grande distribution et grossistes</p> <p>Au coût des produits</p> <p>Au manque de variété sur certaines gammes de produits</p>
<p>Les buts de la piste d'action</p>	<p>Réduire le coût des produits en transformant la relation du groupe avec les fournisseurs</p> <p>Bénéficier d'un partenariat innovant mutuellement profitable et équilibré</p> <p>Diversifier l'offre de produits</p> <p>Augmenter l'attractivité des structures pour les clients solidaires (plus grande diversité des produits, davantage de bio, etc.)</p> <p>Mener des actions sociales coconstruites avec le partenaire</p>
<p>Les causes</p>	<p>Organisation dispersée des achats nuisant au rapport de force</p> <p>Relations commerciales tenant de la relation marchande stricto sensu ou de la "solidarité philanthropique"</p>
<p>Enoncé de l'objectif</p>	<p>Négociation d'un partenariat innovant avec une enseigne de grande distribution</p>

Résultats attendus	<p>Amélioration du rapport qualité/prix des produits</p> <p>Amélioration de la relation commerciale avec l'enseigne</p> <p>Diversification et montée en gamme de l'offre de produits</p> <p>Bénéficiaire de mécénat de compétences</p> <p>Actions sociales menées en commun</p>
Le demandeur	Les structures adhérentes du réseau GALAS
Le décideur	Les structures adhérentes du réseau GALAS
Le périmètre	L'approvisionnement en produits bio, l'approvisionnement en produits de base des grandes surfaces
Les contraintes à respecter	Traçabilité des produits, normes d'hygiène
Les critères de choix des solutions	<p>Coût des produits</p> <p>Qualité des produits</p> <p>Impact environnemental et sociétal des approvisionnements et des solutions logistiques</p>

2. Etude de faisabilité

Analyser la viabilité de la piste d'action sur le plan économique, technique et organisationnel.

Les besoins et capacités de mutualisation des structures ont été déterminés à l'aide du diagnostic évoqué précédemment.

Délimiter les besoins :

Nombre de foyers bénéficiaires : *>3195 en 2019, identifier le nombre moyen par semaine par structures*

Estimation des volumes totaux de produits bio et de base à acheter / récupérer par semaine : *à remplir sur retour de données des structures*

Estimation des volumes par épicerie produits bio et de base à acheter / récupérer par semaine : *à remplir sur retour de données des structures*

Explorer les capacités actuelles et les ressources à disposition pouvant être exploitées :

- Expérience du GESRA dans la négociation de ce type de partenariat peut apporter un accompagnement et une expertise
- Bonne connaissance de la GMS, de son fonctionnement et de ses besoins par des membres des structures
- Expérience des membres des structures dans la relation avec les grandes enseignes

Points de vigilance :

- Des budgets accordés aux approvisionnements différents selon les structures
- Besoins de diversification de produits variés selon les structures impliquent de sélectionner un ou deux fournisseurs capables de répondre à toutes les demandes
- La Biocoop ne souhaiterait pas vouloir multiplier davantage le partenariat (avec approvisionnement via la filière Biocoop restauration) ce qui implique de trouver un autre fournisseur, de réaliser un travail important de persuasion ou de traiter les approvisionnements en direct avec les magasins ou encore à envisager dans le cadre de l'UGESS (négociation à mener par l'UGESS).
- Privilégier la négociation avec des groupes plutôt que des magasins indépendants pour plus de facilité

Estimation financière et modélisation par scénarios

Principe de la piste d'action :

Le travail d'un partenariat avec une ou deux enseignes sur le modèle du programme Bio vrac pour tous permettra de baisser les coûts des denrées, de fournir des produits bio et de compléter les gammes de base conformément aux besoins signalés par les structures lors de l'enquête. La mise en place de ce partenariat pourrait être facilitée en sollicitant l'expertise du GESRA avec lequel le GALAS bénéficie de nouvelles relations via l'UGESS. La mise en place d'un partenariat avec une enseigne bio ainsi qu'une enseigne conventionnelle pourrait ainsi couvrir une bonne partie des besoins exprimés. Il s'agira alors de trouver des enseignes à l'engagement social fort et en cohérence avec les valeurs du GALAS, prêtes à mener un partenariat dans une logique d'égalité et de réciprocité. Au vu des approvisionnements actuels des structures, Auchan pourrait être envisagé comme un partenaire potentiel intéressant. L'enseigne affichant une démarche sociale forte, l'enjeu du GALAS serait alors de parvenir à mettre en œuvre ce type de partenariat innovant pour sortir Auchan de sa démarche « traditionnelle ».

Scénario n°1 : Besoins modérés - Mise en place avec les moyens déjà existants

Partenariat avec une enseigne avec approvisionnement et coopération directe entre magasins locaux et structures. Ce scénario n'implique pas d'investissement dans des moyens humains ou logistiques supplémentaires. La négociation est menée au nom du GALAS et de ses structures adhérentes pour co-construire le cadre d'une relation partenariale avec l'enseigne. Chaque structure traite ensuite en direct avec le magasin le plus proche pour gérer ses approvisionnements, mener des activités, etc.

Approvisionnement et logistique :

Chaque structure émet une commande directement auprès du magasin de l'enseigne le plus proche ou de son choix et bénéficie des conditions (tarifs, livraisons, etc.) négociées par le GALAS. Une marge de manœuvre de négociation devra être prévue afin que chaque structure puisse favoriser la mise en place de relations partenariales équitables et adaptées au fonctionnement de la structure comme du magasin partenaire. La logistique pourra ainsi varier selon les structures en fonction des

relations établies avec les magasins (ex : la structure peut faire le choix d'aller récupérer elle-même les denrées si elle le souhaite pour ne pas peser sur le fonctionnement du magasin, etc.).

Actions menées :

Les magasins et épiceries co-construisent des projets et actions de solidarité alimentaire, échangent des compétences et leurs expertises respectives dans l'alimentation saine et durable, l'accessibilité alimentaire, etc.

Coûts à prévoir : aucuns coûts supplémentaires par rapport au fonctionnement régulier des approvisionnements des structures

Avantages scénario 1	Inconvénient scénario 1
<ul style="list-style-type: none"> ● Simplification logistique et administrative avec une coopération directe avec les magasins ● Inscription dans le tissu économique local 	<ul style="list-style-type: none"> ● Coûts des denrées élevés (marges importantes car fin de chaîne logistique) ● Risque d'inégalités au niveau des opportunités présentées par les différents magasins à bien prendre en compte dans la négociation initiale

Scénario n°2 : Besoins importants – Mise en place avec un salarié

Partenariat avec une enseigne avec approvisionnement directe par la centrale d'achat et gestion logistique par une plateforme de redistribution gérée par le GALAS. Cette piste implique la gestion d'une plateforme telle que décrite dans la fiche action Groupement d'achat et reprend ainsi ses différents scénarios et prévisionnels de coûts.

Approvisionnement :

Les trois scénarios impliquent la prise de commandes par chaque structure et leur agglomération au niveau du GALAS. La gestion des commandes est assurée selon les différents scénarios de la fiche action groupement d'achat :

- Le système d'agglomération des commandes est géré via un outil collaboratif (google excel par exemple) et une épicerie prend à sa charge le travail de commande auprès des fournisseurs et le suivi administratif et comptable des commandes. Le fonctionnement de la plateforme est assuré avec les ressources humaines actuelles pour la coordination des commandes, le suivi administratif et logistique des flux de denrées. Le fonctionnement de la plateforme est assuré avec les ressources humaines actuelles pour la coordination des commandes, le suivi administratif et logistique des flux de denrées. (Scénario 1, 2 et 3 – besoins modérés / importants)
- Le système d'agglomération des commandes est géré par un ETP dédié qui réalise le travail de commande auprès des fournisseurs et le suivi administratif et comptable des commandes. Le fonctionnement de la plateforme est assuré par le salarié pour la coordination des commandes, le suivi administratif et logistique des flux de denrées mutualisés. (Scénario 3 bis – besoins importants)

Logistique :

Les denrées sont acheminées par livraison directe à l'espace de stockage afin de simplifier la logistique des structures. Les denrées sont stockées en un lieu unique (entrepôt de VRAC). VRAC assure la réception des denrées et leur entreposage. L'acheminement des denrées jusqu'aux structures du GALAS reprend la forme des différents scénarios proposés par la fiche action groupement d'achat.

- Les structures récupèrent leurs produits au vu de leurs besoins, les livraisons sont préparées en amont dans le stock pour récupération par VRAC qui assure la préparation des commandes (préparation + palettisation) et le chargement dans les véhicules. Au besoin, une mutualisation des véhicules doit permettre aux structures faiblement équipées de pouvoir compter sur un véhicule adapté à leurs besoins de transport. (Scénario 1 - besoins modérés)
- Les structures signalent régulièrement leurs besoins et se coordonnent pour assurer la récupération des denrées via la formation d'**un circuit logistique ponctuel** pouvant intégrer tout ou partie des structures. Les livraisons sont préparées en amont dans le stock pour récupération par VRAC qui assure la préparation des commandes (préparation + palettisation) et le chargement dans le(s) véhicule(s). Une structure prend à sa charge la réalisation du circuit logistique et livre à celles ayant évoqué des besoins. (Scénario 2 – besoins importants)
- Les structures signalent leurs besoins en amont et se coordonnent pour assurer la récupération des denrées via la formation d'**un circuit logistique à fréquence déterminée** pouvant intégrer tout ou partie des structures. Les livraisons sont préparées en amont dans le stock pour récupération par VRAC qui assure la préparation des commandes (préparation + palettisation) et le chargement dans le(s) véhicule(s). Une structure prend à sa charge la réalisation du circuit logistique et livre à celles ayant évoqué des besoins. (Scénario 3 – besoins importants)
- Les denrées sont stockées en un lieu unique (entrepôt de VRAC). VRAC/l'ETP dédié assure(nt) la réception des denrées et leur entreposage. Les structures signalent leurs besoins en amont. L'ETP assure la livraison des denrées via un circuit logistique à fréquence déterminée pouvant intégrer tout ou partie des structures. Les livraisons sont préparées en amont dans le stock pour récupération par VRAC/l'ETP dédié qui assure la préparation des commandes (préparation + palettisation) et le chargement dans le véhicule (consacré à ces opérations).

Actions menées :

Les magasins et épicerie co-construisent des projets et actions de solidarité alimentaire, échangent des compétences et leurs expertises respectives dans l'alimentation saine et durable, l'accessibilité alimentaire, etc.

Coûts à prévoir : (voir fiche action groupement d'achat)

Avantages scénario 2	Inconvénient scénario 2
<ul style="list-style-type: none">● Permet de rentabiliser les frais de gestion de la plateforme dans la cadre d'une mise en œuvre en complément à un groupement d'achat● Simplification logistique pour les structures	<ul style="list-style-type: none">● Complexification logistique avec gestion supplémentaire d'un espace de stockage● Gros travail de gestion des commandes et des stocks incombe à une structure (vraisemblablement VRAC) ou génère

<ul style="list-style-type: none"> ● Effets d'apprentissages liés à la gestion des approvisionnements et de la logistique en interne ● Possibilité de gérer des volumes plus conséquents de denrées ● Possibilités d'externaliser les stocks (limités) des structures jusqu'au moment de la livraison ● Coûts des denrées inférieurs à celles pouvant être fournies par les magasins 	<p>des coûts importants en cas d'embauche d'un salarié</p>
--	--

3. Ebauche de cahier des charges (description fonctionnelle des besoins)

Objet étudié	Mise en place d'un partenariat socialement innovant avec une ou des enseigne(s) de grande distribution
Utilisateur	Les structures membres du GALAS (périmètre de Bordeaux Métropole)
Besoin fondamental	Bénéficier d'opportunités d'approvisionnement communes en instaurant un partenariat socialement innovant avec la grande distribution
Principales fonctions identifiées	<p>F1 : Bénéficier d'opportunités communes d'achats</p> <p>F2 : Assurer la qualité des produits</p> <p>F3 : Assurer la gestion des flux physiques de produits</p> <p>F4 : Assurer la gestion des flux financiers</p> <p>F5 : Gérer les flux administratifs</p> <p>F6 : Garantir la pérennité de la relation partenariale, sa dimension solidaire et équilibrée et sa qualité</p> <p>F7 : Mettre en œuvre des actions sociales communes (mécénat de compétences, actions de sensibilisation, etc.)</p>
Contraintes de réalisation	A déterminer

4. Calendrier opérationnel

Présentation des différentes phases de travail à mener pour mettre en place l'action. (Format plan de charge avec précision des acteurs et ressources à mobiliser pour chaque phase, + si possible identifier les risques à chaque étape)

Phase	Etape	Déroulement	Acteurs concernés	Principaux risques et difficultés	Temps prévu
Réflexion du projet	Démarcher les structures du réseau GALAS	<p>1/ Identifier les structures intéressées par la démarche</p> <p>2/ Identifier un socle de produits intéressants les structures afin de cerner les enseignes à démarcher</p> <p>3/ Identifier les gammes de prix sur lesquelles peuvent se positionner les structures</p> <p>4/ Identifier les attentes des structures vis-à-vis de la relation partenariale et leurs apports potentiels</p> <p>5/ Co-construire un cahier des charges des relations partenariales à venir</p>	Structures adhérentes du GALAS	<p>Désintérêt des structures pour la démarche</p> <p>Hétérogénéité des attentes et apports potentiels des structures complexifiant l'élaboration de la relation partenariale</p>	3 mois
	Démarcher les fournisseurs potentiels	<p>1/ Identifier et démarcher les fournisseurs potentiels</p> <p>2/ Identifier les attentes de l'enseigne et des</p>	<p>Enseignes</p> <p>Magasins</p> <p>Structures adhérentes</p>	Difficultés à trouver des enseignes intéressées par la démarche	3 mois (sur la même période)

		<p>magasins vis-à-vis de la relation partenariale et leurs apports potentiels afin de dresser un argumentaire favorisant leur engagement dans la démarche</p> <p>3/ Co-construire un cahier des charges des relations partenariales à venir</p>	es du GALAS		
Elaboration du projet	Formaliser le partenariat	<p>1/ Contractualiser l'enseigne (scénarios 1 et 2) et les magasins (scénario 1) : définitions des modes de paiement, des modalités de commande, etc.</p> <p>2/ Négocier les prix avec l'enseigne</p> <p>3/ Organisation de la logistique (définition des jours de livraison, de leurs modalités, etc.)</p> <p>4/ Co-construction du programme d'action sur la base des attentes des partenaires, de leurs contraintes et de leurs ambitions respectives</p>	<p>Enseigne</p> <p>Magasins</p> <p>Structures adhérentes du GALAS</p>	<p>Différences de budget entre les structures</p> <p>Différences de capacités logistiques et d'approvisionnement des magasins (scénario 1)</p>	6 mois
	Planifier les premières prises de commande et (Scénario 1)	Procédure classique d'échange commercial avec un fournisseur :	Structures adhérentes du GALAS	?	1 semaine

		Estimer les besoins en approvisionnement en fonction des consommateurs, des capacités de stockage et des ressources financières			
	Planifier les premières prises de commande et élaborer un circuit logistique (scénario 2)	<p>1/ Création des outils de centralisation des commandes</p> <p>2/ Définir un socle commun de produits (émission des premières pré-commandes)</p> <p>3/ Création des outils financiers de paiement des commandes (compte dédié, fond de roulement, etc.)</p> <p>4/ Création des outils de suivi administratif (outils de facturation, outils de gestion comptable)</p> <p>5/ Définition d'un itinéraire adapté en fonction du nombre de fournisseurs, des besoins des structures, des ressources disponibles, de l'impact financier et écologique du tracé</p>	Structures adhérentes du GALAS	<p>Scénario 2 : Risques liés aux différences de statuts financiers des structures</p> <p>Risques liés aux différences de normes comptables des structures</p>	<p>Variable :</p> <p>Temps court 2 semaine dans le cas où la plateforme existe déjà)</p> <p>6 mois si la plateforme doit être mise en place</p>

Lancement du projet	Assurer les fonctions d'approvisionnement et de logistique	<p>1/ Emettre les commandes</p> <p>2/ Grouper les commandes (scénario 2)</p> <p>3/ Régler les fournisseurs à la réception des produits</p> <p>4/ Assurer le traitement et le suivi des commandes (financier, comptable, administratif)</p> <p>5/ Assurer la gestion des flux physiques de denrées</p>	<p>Enseignes</p> <p>Magasins (scénario 1)</p> <p>Structures adhérentes du GALAS</p>	<p>Risques principaux :</p> <p>Défaut de paiement</p> <p>Défaut d'approvisionnement (rupture, insatisfaction vis-à-vis des produits, etc.)</p> <p>Problème logistique (accident, panne du véhicule, etc.)</p> <p>Perte ou casse de denrées (péremption, mauvaise manipulation, etc.)</p> <p>Rejet du dispositif par les publics (faible consommation des denrées, etc.)</p> <p>Déséquilibre financier du programme (scénario 2)</p>	Variable, à déterminer selon les besoins
	Lancer le programme d'action	Lancer l'élaboration ou initier les actions et projets définis dans le programme d'action	<p>Enseignes</p> <p>Magasins</p>	?	Indéterminé

			Structure s adhérent es du GALAS		
Tout au long du projet	Assurer la poursuite du dispositif dans le temps	<p>1/ Organiser des concertations régulières avec l'enseigne, les magasins et les structures pour discuter de la relation partenariale (tarifs, conditions, actions menées, projets futurs, etc.) afin de poursuivre de bonnes relations</p> <p>2/ Organiser des événements, actions et rencontres avec les fournisseurs, les bénévoles et les publics pour maintenir la dynamique sociale</p> <p>3/ S'assurer de la performance globale du dispositif au moyen d'indicateurs de suivi</p>	<p>Enseigne</p> <p>Magasins</p> <p>Structure s adhérent es du GALAS</p>	<p>Dégradation de la relation partenariale</p> <p>Investissements inégaux des structures ou des magasins dans la relation</p>	Indéterminé