



Frédéric Soubeyran

Portage, Appui, Structuration des Actions et Projets Associatifs et Solidaires

Avec la participation de



Robin des Bio Formaliser le Projet et calibrer l'étude de faisabilité

Annexe 6 : Projet stratégique Version détaillée

Mission pilotée sous l'égide du CBE et de la MDE LLHA

Avec le soutien du Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale, de la Caisse des Dépôts et Consignations, du Conseil Régional Nord Pas de Calais, du Conseil Général du Nord et de Lille Métropole.



Statut britannique « self employed »

N° NIN : SK 61 08 70 C

44 Beverley Road, Maidstone ME16 9JP, GB

pasapas@fredericsoubeyran.eu 06 76 01 37 11

PROJET STRATEGIQUE- ROBIN DES BIO

1. Définition des Cibles visées et des produits proposés par Robin des Bio

<u>Les Cibles</u>	Détails	Attentes	Remarques
Acheteurs particuliers		Confiance Qualité / prix Alternatif / anticapitaliste	
Producteurs		Valeurs (respect) 1 volume moyen d'achat (quoiqu'en fait on soit plutôt petits) Fiable dans la durée (posture historique de RdB) Pas « requins » (ex on paye pas à 90 j).	En temps que « cible stratégique », on considère que les grossistes relèvent de la même catégorie que les producteurs (ce qui n'est pas le cas, si on regarde la question sous l'angle commercial, bien évidemment)
Grossistes		Pareil que pour les producteurs, à cette nuance près que pour eux on est des petits (voire très petits) acheteurs	
Groupes motivés	Groupe motivé pour monter une coopérative d'achat de même type	Mise en relation potentielle Transfert d'expérience Expertise Un service de proximité / « pratique pour vous »	
Collectivités	Lille Lille métropole	Développement local Création de filières Relais de terrain Démocratie participative	Il y a débat sur l'intérêt et le risque à s'associer durablement avec des collectivités.

3 remarques

- l'action sociale en tant que, n'est pas un objectif stratégique pour Robin des Bio, ce qui n'empêche pas les actions communes ponctuelles avec d'autres partenaires dont c'est le projet.
- Les « Militants de l'écologie au quotidien » ne sont pas une réelle cible au sens stratégique du terme puisqu'ils sont les porteurs de l'association.
- La boutique n'a pas vocation à faire de la vente ne gros demi-gros, il n'y a donc pas d'enjeu à travailler avec des associations en tant qu'acheteurs (hors situations exceptionnelles qu'on ne s'interdit pas bien entendu).

Les Produits	Critères de mesure des actions
Produits bio ++	- CA (global / de produits bruts / de produits transformés) - % de produits directs
Cadre de convivialité (dit aussi « lieu de lien social »)	Turn over Participation AG /
Gestion collective	Heure de bénévolat (« porte cagettes », militants...) Nombre d'animation Nombre de Commissions
Méthode de / Appui à la création de nouveaux points de vente	Nbre d'essaiage
Soutien à l'installation de pro	Nombre de pros soutenus Volumes vendus provenant de ceux-ci

2. Couples d'actions cibles / produits (axes du développement stratégique)

	Vente de produits bio ++	Cadre de convivialité	Méthode de création	Soutien à l'installation
Particuliers acheteurs	X	X		
Producteurs	X			X
Groupes motivés			X	
Collectivités			X	X

On dispose donc de 4 axes de développement, au sein de 2 pôles, sur lesquels travailler :

1. Un lieu où des particuliers peuvent acheter des produits bio ++ en cohérence avec leurs valeurs
2. Un service de diffusion de leurs produits pour des producteurs locaux
3. Un soutien à l'installation de nouveaux producteurs, proposé à ces producteurs et aux collectivités
4. Un appui à l'installation de nouveaux lieux proposé à des groupes de consommateurs et à des collectivités

Pôle « Coopérative »

Pôle « Développement local »

3. les développements stratégiques des couples d'action

Pôle « Coopérative »

C'est le cœur historique et structurant de Robin des Bio.

Ce centrage premier sur l'acte de consommation (dit aussi consommation responsable, consom'action, etc....) explique :

- L'historique montage en coopérative (et de l'indispensable service rendu « avec le sourire »)
- La relative absence de partenariats (au sens traditionnellement entendu dans le monde associatif : montage commun d'actions...)
- La vision autonomiste du développement de la structure (budget sans apports externes...)

On note par ailleurs une difficulté éthique rencontrée avec l'acte de vendre, et notamment de la réflexion sur « le Prix bas »

Essentiellement parce, au-delà des discours sociaux, la recherche du prix bas est aussi LE projet des consommateurs purs et des entrepreneurs capitalistes (Deux postures que rejettent les adhérents de Robin des Bio).

Cette logique de « prix le moins cher » dans le monde capitaliste induit différents biais pervers :

- L'exploitation des différents niveaux dans la chaîne de consommation (producteurs, distributeurs, consommateurs)
- Une captation de la quasi-totalité des bénéfices par le maillon fort de la chaîne (en général le distributeur)
- La survalorisation de la Loi de l'Offre et la Demande (qui induit publicité, variabilité extrême de prix, phénomène de modes, etc....)
- Une déconnexion d'autres règles « de Développement Durable » telle que le transport à outrance, la perte des rythmes saisonniers, la standardisation des produits, etc....

L'engagement de Robin des Bio est de chercher le prix moins cher (vecteur d'accès au plus grand nombre, donc de lutte contre la discrimination économique) SI ET SEULEMENT SI il ne tombe pas dans les travers évoqués ci-dessus.

La garantie du respect de cette contrainte est d'ailleurs assurée par la possibilité de chacun de s'investir dans le pilotage du projet (c'est un acte de transparence).

Les axes de ce pôle s'adresse aux adhérents dans leur dimension de « clients » +/- investis dans le fonctionnement de « leur » boutique.

Ce pôle « Coopérative » se décline en 2 axes stratégiques :

1. Un lieu où des particuliers peuvent acheter des produits bio ++ en cohérence avec leurs valeurs
2. Un service de diffusion de leurs produits pour des producteurs locaux

1. Un lieu où des particuliers peuvent acheter des produits bio ++ en cohérence avec leurs valeurs

Ce lieu est communément appelé la boutique

Concrètement elle propose

- Une offre globale de produits bio (avec une qualité garantie, qui tend vers de la bio ++)
- Une gestion collective qui appuie la démarche alternative, en proposant d'une co-responsabilité/co-gestion y compris dans la participation au quotidien
- Un cadre de convivialité dans les conditions d'accueil mais aussi sous la forme d'un réseau social et de co-formation/lieu de partage de savoir-faire

Ses utilisateurs (comme d'ailleurs les militants porteurs de l'association) viennent du Grand Lille.

Ce sont les difficultés pratiques autour du fonctionnement de cette activité qui pèsent sur la sérénité de fonctionnement de l'association.

Aussi on connaît peu les marges de manœuvre réelles dont dispose l'association. Cela empêche par exemple de disposer d'informations concrètes pour pouvoir discuter de questions telles que

- Le poids du local gratuit et de l'impact d'un local « au prix du marché »,
- De mesurer le réel apport budgétaire du bénévolat
- Les conséquences d'une politique salariale différente

En fait, on manque d'un outil qui permette d'étudier les variations dans l'équilibre « espace disponible + conditions salariales + nombre de clients », d'où les difficultés à envisager toute modification sans avoir peur de briser cet équilibre que l'on craint précaire.

Cela renforce le besoin de disposer d'une formalisation du modèle économique de Robin des Bio.

Ainsi sur cet axe de développement, il conviendrait de

- *Formaliser les grandes lignes du modèle économique de Robin des Bio*
- *Rasséréner le fonctionnement salarial par un encadrement plus lisible de leurs fonctions et des conditions de travail.*
- *Réorganiser le fonctionnement général de manière plus pratique (notamment pour les salariées)*

2. Un service de diffusion de leurs produits pour des producteurs locaux

Autre pan de la boutique, et conséquence des choix éthiques (le fameux Bio++), Robin des Bio propose à des agriculteurs locaux, et à leurs éventuels revendeurs, une filière de vente en « moyen volume » (plus précisément en « petit moyen volume »).

Outre le fait d'écouler leurs produits, Robin des Bio propose aussi aux agriculteurs une relation commerciale « équitable » (par exemple une régularité de paiement, un partenariat inscrit dans la durée, une souplesse de fonctionnement...) qui peut résonner avec la propre éthique des producteurs.

Cette relation commerciale « équitable » mériterait d'être formalisée en règles claires.

L'enjeu pour Robin des Bio est bien d'amplifier et de développer cette territorialisation des produits.

Car cette activité relève d'une démarche qui va au-delà d'une simple cohérence commerciale, c'est un réel choix stratégique.

Une incertitude reste néanmoins sur ce qu'on considère précisément comme « produit local » : le seul critère existant aujourd'hui de provenir de l'Eurométropole, il ne semble pas forcément suffisant pour toutes les filières.

A ce sujet, il est judicieux de s'interroger sur la question des filières disponibles dans la région : la « localité » Lilloise permet réellement d'accéder à des produits variés et si cette posture de Robin ne va pas très vite être saturée en filières.

Afin de bien l'intégrer, mais aussi pour se détacher de l'image de « simple boutique bio », Robin des Bio doit communiquer sur ces actions en direction de ses clients/adhérents mais aussi aux producteurs (par GAB Nord, par exemple ?) et des collectivités territoriales concernées.

Ainsi sur cet axe de développement, il conviendrait de

- *Fixer de règles de « localité » pour cadrer le choix des produits locaux.*
- *Formaliser les relations commerciales (engagements mutuels) avec les fournisseurs locaux.*
- *Définir une politique de communication large (mais pas forcément lourde) autour de cette question.*

Pôle « Développement local »

Plus récent, cet aspect du projet de Robin des Bio est probablement corollaire à son statut juridique d'association déclarée 1901.

L'association est ainsi porteuse d'un discours.

Ainsi, en ajoutant ce pôle à ses prérogatives, Robin des Bio se définit une nouvelle posture de « porteur de discours », réceptacle de l'énergie militante sur la consommation responsable.

Cela implique de bien partager collectivement les éléments de ce discours, pour ne pas se tromper de fonctions : Eu égard à sa culture initiale très portée à la concrétisation (posture coopérative initiale), le discours porté ne relève pas du champ théorique mais se décline en actions pratiques visant à développer l'emprise du projet au-delà du seul site initial.

Ce pôle « Développement local » se décline en 2 autres axes stratégiques :

3. Un soutien à l'installation de nouveaux producteurs, proposé à ces producteurs et aux collectivités (développement vertical)

4. Un appui à l'installation de nouveaux lieux d'achat/vente proposé à des groupes de consommateurs et à des collectivités (développement horizontal)

On note que dans les deux cas, les collectivités vont être intéressées par les actions développées et les liens créés. Il relève du choix de l'association de formaliser cet intérêt au travers de partenariats financiers par exemple.

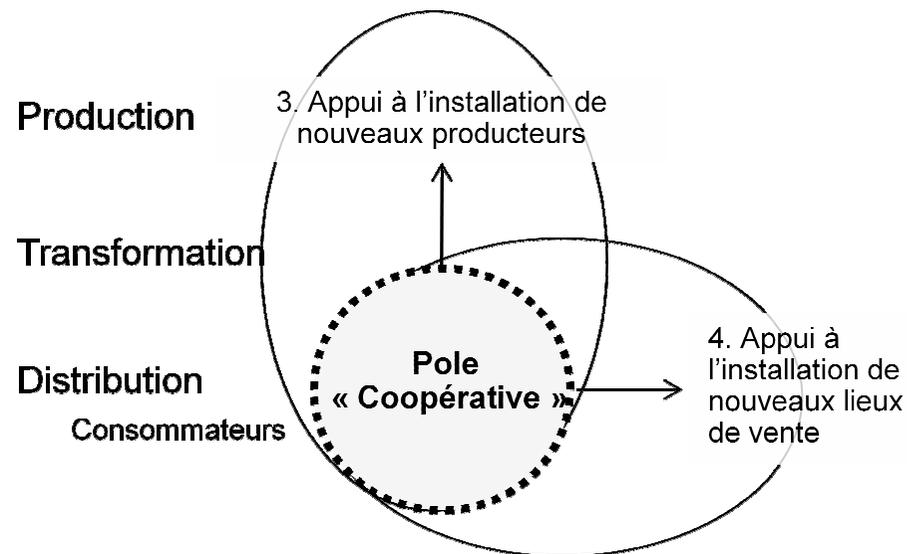
Au sein de l'association, les axes de ce pôle mobilisent plutôt les adhérents dans leur dimension de « militants sur la consommation responsable ».

Par ailleurs, il est à noter que les actions de ce pôle se situent à l'échelle de l'Eurométropole.

Enfin, ces deux axes sont plutôt nouveaux pour l'association (en tout cas comme action formalisée). Il y a encore débat, non pas trop sur leur contenu, mais plutôt sur la place qu'ils ont à prendre dans la dynamique globale de l'association par rapport au pôle « Coopérative ».

En parallèle, il conviendra de définir le mode d'action développé :

- L'association va-t-elle rester passive sur ces sujets (attendre les sollicitations et répondre) ?
- L'association va elle être active sur ces sujets (proposer/vendre ses services et chercher des relais intéressés) ?



3. Un soutien à l'installation de nouveaux producteurs, proposé à ces producteurs et aux collectivités

Il s'agit de soutenir l'implantation de nouveaux (agriculteurs / transformateurs) Bio ++ sur le territoire, par exemple sous la forme de parrainage avec une politique d'achat/ de vente un peu au dessus du prix du marché pour une période donnée (ex : 1 an) avec un objectif donné (ex : permettre au producteur d'atteindre un seuil d'équilibre, ou pendant sa période de conversion).

A l'issue de cette période, le producteur peut (ou pas) intégrer les rayons de la Boutique comme n'importe quel producteur.

Pour ne pas sortir dans le cadre du champ d'action de Robin des Bio, ce soutien doit passer par l'acte d'achat et vente au sein de la Boutique.

Ici aussi, comme pour la vente de produits locaux, il est nécessaire de définir précisément les critères qui permettent de choisir de soutenir tel ou tel producteur.

De même, il est indispensable de cadrer le type d'aide offerte et de la contractualiser (même si ce « contrat » prend la forme d'une convention pas trop juridique).

Enfin les modalités d'intervention sont à définir :

- Y'a-t-il une politique de « lien direct » avec le producteur ou de partenariat avec des têtes de réseaux ou association spécialisées (type Terre de Lien) ?
- Sera-t-on passif (on attend et répond aux sollicitations) ou actif (par ex : on se fixe des objectifs de nombre/an ou de filières privilégiées) ?

Ici aussi, une politique de communication/valorisation sera nécessaire (sans en faire une dimension lourde du projet, il convient a minima d'informer régulièrement les parties concernées.

Ainsi sur cet axe de développement, il conviendrait de

- *Formaliser les critères et les conditions de soutien à un producteur*
- *Définir les modalités d'approche de cet axe : direct ou partenariat ?, passif ou actif ?*
- *Définir une politique de communication large (mais pas forcément lourde) autour de cette question.*

4. Un appui à l'installation de nouveaux lieux d'achat/vente proposé à des groupes de consommateurs et à des collectivités

Il s'agit de soutenir l'implantation de nouveaux groupes de consommateurs sur le même modèle que celui de Robin des Bio. Cela nécessite d'avoir suffisamment modélisé le fonctionnement de Robin des Bio pour pouvoir en tirer un concept de fonctionnement transférable.

Une autre piste est l'accès aux réseaux d'achat, voire de monter une centrale d'achat commune, notamment utile face aux « gros revendeurs.

Ici aussi, les modalités d'intervention sont à définir ; Est-on passif (on attend les groupes) ou actif (on va les chercher)

Il s'agit aussi de trouver la posture à adopter en termes d'investissements de temps et donc de produits attendus), avec deux situations extrêmes :

- Le Transfert de Savoir Faire : les personnes viennent voir et ont en discute avec elles en répondant à leurs questions.
- L'Appui Expert, où l'on produit une étude « clef en main ».

En termes de modèles économiques, il faut noter que les deux peuvent bénéficier de financement public total ou partiel.

Enfin, si d'autres structures se développent, on peut souligner dès aujourd'hui que se posera à terme la question (bien théorique aujourd'hui) des liens institutionnels entre ces structures

- commerciaux (centrale d'achat commune ?)
- juridique (filialisation ? participation croisée aux CAs ?)
- de réseau (fédération ?)

On note néanmoins que cette question reste en suspens et, sans chercher à la résoudre immédiatement, il sera intéressant de la garder en arrière-pensée au cours des développements futurs.

Ainsi sur cet axe de développement, il conviendrait de

- *Conceptualiser le modèle économique de Robin des Bio*
- *Choisir une posture et en étudier la faisabilité*

En fait à ce stade du travail, deux scénarios possibles se dessinent. Ils se différencient non pas par les axes développés mais par leur dosage au sein des actions de Robin des Bio

- **Le scénario « coopérative ouverte sur son environnement »**
 - o Le pôle « coopérative » est l'activité ultra majoritaire de l'association
 - o Le pôle « développement local » est traité de manière passive et ponctuelle : quand on nous sollicite et si ce n'est pas trop coûteux en « énergie associative », on peut passer un petit deal avec un producteur ou répondre à 2-3 questions d'un groupe qui réfléchit à sa création.
- **Le scénario « coopérative qui est un acteur de développement du territoire »**
 - o Le pôle « coopérative » reste la base du projet mais n'en est pas le seul volet.
 - o Le pôle « développement local » est significatif dans la définition de l'association et il fait l'objet d'une attention active : des efforts militants et budgétaires sont programmés.

Il s'avère que le premier choix revient à un statut quo (à peine formalisé).
On se dirige donc vers le deuxième choix.

Le scénario retenu par Robin des Bio pour son développement est donc celui de la « coopérative qui est un acteur de développement du territoire ».

L'étude doit permettre de définir les conditions de mise en œuvre de ce scénario.