

Mise sur pied d'un regroupement d'achats

Présenté

Au

**Conseil Économique et Coopératif de la Saskatchewan
(CÉCS)**

30 mars 2016

Table des matières

- **Introduction**
 - **But de la conférence**
 - **Objectif**
- **Présentation des modèles**
 - **Modèle # 1 / Regroupement de type grossiste**
 - **Modèle # 2 / Regroupement du type courtier**
 - **Modèle # 3 / Regroupement de type coordonnateur**
- **Services offerts aux membres**
- **Services offerts aux fournisseurs**
- **La clé du succès**
- **Liste des biens et services**
- **Étapes à suivre pour la mise sur pied d'un regroupement d'achats**
 - **Étude de marché**
 - **Étude de faisabilité**
 - **Plan d'affaires**
 - **Démarchage**
- **Opportunités**
- **Tableau comparatif des avantages et inconvénients de chaque modèle**
- **Conclusion**

Introduction

But de la conférence

- Cette conférence a pour but de présenter différents modèles de regroupements d'achats qui pourraient s'adapter aux objectifs et visions du Conseil économique et coopératif de la Saskatchewan (CÉCS).
- Dans le cadre de cette présentation, nous allons vous présenter trois modèles de regroupements d'achats aillant des particularités similaires avec des modes de fonctionnement différents. Les trois modèles ont un statut juridique de coopérative de solidarité constituée de membres utilisateurs.

Introduction

(suite)

Objectif

L'objectif principal de mettre sur pied un regroupement d'achats est de permettre à ses membres de réaliser des économies sur leurs achats de biens et services. Comme toute entreprise, le regroupement ou coopérative d'achat doit également prévoir de réaliser lui-même des profits afin de couvrir ses frais d'opération et ainsi assurer sa survie.

Présentation du 1^{er} modèle

Modèle # 1 / Regroupement de type grossiste

- Un regroupement d'achats peut se présenter sous forme de grossiste ou distributeur. Dans ce modèle, le regroupement effectue l'achat de biens et services tout en négociant des escomptes de volume en fonction des politiques de chaque fournisseur. Par la suite, il entrepose les biens acquis pour les revendre à ses membres tout en dégagant une marge de profit raisonnable.
- Toujours dans ce modèle, le regroupement peut décider que les membres ont l'obligation d'effectuer 50% ou plus de leurs achats auprès du regroupement. La différence de leurs achats peut être effectuée directement auprès de fournisseurs locaux autorisés par le regroupement, à la condition que ces fournisseurs payent une cotisation annuelle et une légère ristourne sur les achats des membres. La ristourne pourrait être fixée en fonction de la marge bénéficiaire du fournisseur et du volume d'achat annuel à l'ensemble des membres du regroupement qu'il pourra desservir.
- Le montant de la cotisation annuelle pour les fournisseurs pourrait se situer dans les alentours de 500.00 \$ par année. Si le volume d'achat est faible, la cotisation sera fixée en conséquence.

Infrastructure

Ce modèle demande des infrastructures assez importantes et beaucoup de main d'œuvre. Voici les éléments à considérer :

- Espace de bureau et équipement
- Entrepôt et équipement
- Système de livraison des marchandises aux membres (avoir sa propre flotte de camions ou louer le service)
- Frais d'opération incluant le personnel administratif et d'opération de l'entrepôt

Fonctionnement

- Les escomptes négociés auprès des fournisseurs peuvent varier entre 10 et 15% ou plus selon les volumes d'achat annuels et du type de marchandise;
- Pour couvrir ses frais d'opération, la coopérative peut retenir entre 35 et 40% de l'escompte négocié auprès des fournisseurs;
- La sollicitation pour la vente des biens et services auprès des membres est assurée par le regroupement;
- Les fournisseur peut également effectuer des visites aux membres du regroupement pour les motiver à consommer ses produits ou services, car il est possible qu'il y ait plus d'un fournisseur par catégorie de produits.

Obligations des membres

- Dans ce modèle, les membres doivent payer une part sociale qui est rachetable lorsqu'un membre décide de se retirer du regroupement;
- Le montant de la part sociale pourrait être établi en fonction des coûts de la mise sur pied du regroupement et de ses frais d'opérations;
- Les membres ont l'obligation d'effectuer tous leurs achats auprès des fournisseurs accrédités par le regroupement.

Présentation du 2^{ième} modèle

Modèle # 2 / Regroupement du type courtier

- Dans le présent modèle, le regroupement d'achat effectue les achats pour les membres. Pour réduire les frais d'opération, la livraison de la marchandise se fait directement du fournisseur aux membres;
- Afin d'avoir un meilleur contrôle sur les achats, seuls les fournisseurs approuvés sont autorisés à vendre aux membres du regroupement;
- Chaque fournisseur désirant faire affaire avec les membres du regroupement doit payer une cotisation annuelle au regroupement en plus d'un pourcentage d'escompte qu'il doit accorder au regroupement;
- La cotisation annuelle pour les fournisseurs peut être dans les environs de 500.00 \$ par année selon les services offerts. Les escomptes négociés auprès des fournisseurs peuvent varier entre 5 et 10% ou plus selon les volumes d'achat annuels et le type de marchandise.

Fonctionnement

Fonctionnement et mode de paiement des achats

- Le membre passe sa commande via le regroupement;
- Par la suite, le regroupement effectue les achats pour le membre;
- Les biens sont livrés du fournisseur directement au membre;
- Pour la facturation, le fournisseur envoie sa facture au regroupement;
- Par la suite, le regroupement facture le membre;
- Le regroupement peut retenir entre 35 et 40% de l'escompte négocié auprès des fournisseurs. Ex : Si pour un produit dont la coopérative a négocié un escompte de 10%, celle-ci revendra le produit à ses membres à son prix coûtant plus 3.5%. Ainsi les membres profiteront d'un escompte de 6.5%;
- Le regroupement paye le fournisseur au prix négocié au préalable;
- Dans un autre ordre d'idées, le fournisseur pourrait envoyer sa facture directement aux membres et les membres retournent une partie de l'escompte obtenu au regroupement selon les ententes négociées. Par contre, avec cette procédure il est plus difficile à contrôler les ristournes.

Obligation des membres

- Dans ce modèle, les membres doivent également payer une part sociale qui est rachetable lorsqu'un membre décide de se retirer du regroupement;
- Le montant de la part sociale pourrait être établi en fonction des coûts de la mise sur pied du regroupement et de ses frais d'opérations;
- Les membres ont l'obligation d'effectuer tous leurs achats auprès des fournisseurs accrédités par le regroupement.

Présentation du 3^{ième} modèle

Modèle # 3 / Regroupement de type coordonnateur

Ce modèle présente quelques différences avec les deux premiers.

- La plupart du temps ce sont des entreprises œuvrant dans un secteur d'activité commun ou aillant des similitudes qui ont décidé de mettre sur pied un regroupement d'achats pour répondre d'abord à leurs besoins. Par la suite, le regroupement peut offrir le service à d'autres entreprises œuvrant dans des secteurs d'activités différents;
- Dans ce modèle le mode de fonctionnement est relativement simple. Les fournisseurs sont sélectionnés par le conseil d'administration. Par la même occasion, le pourcentage de la ristourne est négocié avec ceux-ci. Le montant de la ristourne peut varier entre 1 et 7% selon le volume et les marges bénéficiaires des fournisseurs;
- Il faut noter que ce sont les fournisseurs qui doivent solliciter les membres. En devenant fournisseurs officiels, ils reçoivent la liste des membres ainsi que leurs coordonnées, incluant leur adresse courriel;
- Les membres ne sont pas obligés de faire affaire avec les fournisseurs accrédités.

Fonctionnement

Ce mode de fonctionnement offre une certaine souplesse, mais peut également avoir certains inconvénients tant qu'au mode de contrôle.

- À tous les 3 mois, le regroupement envoie un formulaire aux fournisseurs par voie électronique sur lequel ils inscrivent le montant de leurs ventes réalisées auprès de chacun des membres du regroupement;
- La ristourne négociée est versée en totalité au regroupement par le fournisseur;
- La remise des ristournes aux membres se fait une fois par année. Le membre reçoit un rapport de tous ses achats auprès des fournisseurs du regroupement. C'est ainsi que nous pouvons vérifier si les achats des membres correspondent avec les ventes déclarées par les fournisseurs auprès de ces membres
- Le partage des ristournes entre les membres et le regroupement pourrait se faire comme suit : 40% pour le regroupement et 60% aux membres en fonction de leurs achats respectifs. Il pourrait aussi bien être de 50% pour le regroupement et 50% pour les membres. Le calcul devra toujours tenir compte des frais d'opération du regroupement.

Fonctionnement

(la suite)

- Si un fournisseur faisait déjà des affaires avec un ou des membres avant l'existence du regroupement, la ristourne sera calculée à partir des ventes déjà existantes auprès du ou des membres.
- Pour toutes les ventes excédant le montant de base déjà déterminé entre le fournisseur et le regroupement, une ristourne additionnelle de 1% pourrait s'ajouter. Exemple: de zéro à 500k la ristourne serait de 2%, de 501k à 999k de 3% et de 1M\$ et plus de 4%.
- Ce pourcentage additionnel sera calculé sur toutes les ventes à partir de zéro et cela pour l'ensemble des ventes réalisées auprès tous les membres du regroupement par un même fournisseur.

Obligation des membres

- Tout d'abord, les membres déboursent une part sociale pour la mise sur pied de la coopérative, telle que l'enregistrement, le salaire de base du coordonnateur et les honoraires professionnels pour les services d'un comptable.
- Par la suite, les membres sont appelés à verser une cotisation annuelle pour assurer une partie des frais d'opération de base.
- La différence des coûts d'opération sera assumée par un pourcentage retenu sur les ristournes négociées avec les fournisseurs.
- Il est bien entendu que le salaire du coordonnateur pourrait être établi en fonction des résultats obtenus. Plus il motive les membres à consommer auprès des fournisseurs sélectionnés, plus les revenus du regroupement augmenteront.
- Il est important de noter que dans ce modèle, les membres ne sont pas obligés de faire affaire avec les fournisseurs accrédités.

Services offerts aux membres par un regroupement

- Affichage sur le site Internet du regroupement
- Des formations d'appoint sur des sujets proposés par les membres (soit sur le financement, la relève, les ressources humaines ou autres)
- Des conférences sur des sujets d'actualité ou présentation de fournisseurs
- Exposition des fournisseurs une fois par année sous forme de salon dans le cadre de l'AGA
- Assemblée générale annuelle
- Service de réseautage
- Services conseils (soit en informatique, en fiscalité ou autres)
- Service de placement
- Service de covoiturage
- Et bien d'autres

Services offerts aux fournisseurs

Les fournisseurs s'attendent eux aussi à un minimum des services. Ils pourraient bénéficier des mêmes services que les membres, ce qui pourrait être un élément intéressant à présenter lors de la première approche pour leur proposer de devenir fournisseurs.

De plus, ils pourraient bénéficier de la liste des tous les membres ainsi que de leurs coordonnées.

La clé du succès

- Peu importe le modèle que vous choisirez, le point le plus important à retenir est le fait que les membres soient solidaires et appuient leur regroupement d'achats.
- Plus il y aura de membres utilisateurs, plus il sera possible d'obtenir des escomptes de volume plus importants.
- Il est très important de sélectionner des fournisseurs ayant la capacité de répondre à un plus grand nombre possible de membres.
- Pour prendre la direction du regroupement, il sera important de sélectionner une personne ayant une bonne expérience en négociation des achats et soucieuse de donner un bon service aux membres.

Liste des biens et services

Voici une liste de produits et services pour lesquels le regroupement pourra orienter sa recherche de fournisseurs éventuels.

Liste des services

- Assurances collectives
- Service de transactions de carte de crédit
- Service de location de vêtements de travail
- Location de tapis commerciaux pour les entrées de commerce
- Service de déneigement
- Service de téléphonie mobile
- Service de téléphonie fixe pour le bureau
- Service de transport de marchandises
- Service de courrier
- Service d'entretien ménager
- Service de location d'équipements
- Service de location de véhicules
- Service de photocopieur
- Service informatique
- Service d'entretien de bâtiments
- Service de formation continue
- Service de comptabilité
- Services professionnels de tout genre (à spécifier)
- Autres

Liste des biens et produits

- Produits alimentaires
- Essence
- Fournitures de bureau
- Emballage de produits
- Logiciels
- Matière première de toute sorte (à spécifier)
- Vêtements de travail
- Équipements de bureau
- Matériaux de construction et quincaillerie
- Matériel de formation
- Matériel de sécurité
- Produits de nettoyage
- Vaisselle
- Eau de source
- Ameublement de bureau
- Autres

Étapes à franchir avant la mise sur pied d'un regroupement d'achats

La mise sur pied d'un regroupement d'achats exige de franchir des étapes dans un ordre bien précis :

- Une étude de marché
- Une étude de faisabilité
- Un plan d'affaires
- Le démarchage.

Étude de marché

L'étude de marché est une étape très importante, elle servira à sonder le marché afin de connaître les intentions de celui-ci. Voici les étapes à franchir :

- Identifier les membres potentiels;
- Solliciter les membres potentiels pour leur expliquer le projet;
- Mesurer l'intérêt des membres potentiels à devenir membre d'un regroupement;
- Analyser les besoins des membres potentiels;
- Évaluer le volume d'achat annuel de chacun des membres potentiels;
- Obtenir la liste de prix des biens et services qu'ils consomment régulièrement ;
- Connaître les marges d'escompte qu'ils obtiennent auprès de leurs fournisseurs;
- Faire signer une lettre d'intentions aux membres potentiels à s'engager à adhérer au regroupement d'achats dans l'éventualité de sa mise sur pied.

Afin de rassurer les futurs membres sur l'information qu'ils vous remettront, je vous propose de leur faire signer une entente de confidentialité qui vous engage à ne pas divulguer les informations dont ils vous feront part.

Vous pourriez également leur demander la liste de leurs fournisseurs. Cela pourra vous servir lors de l'étape du démarchage.

Étude de faisabilité

L'étude de faisabilité servira à évaluer la possibilité de succès ou non du projet et d'identifier les grands enjeux. Voici les éléments à considérer :

- Vérifier s'il y a suffisamment de membres pour intéresser des fournisseurs ;
- Évaluer le volume d'achat par catégorie ;
- Évaluer les revenus potentiels avec différents pourcentages d'escomptes pour chacun des différents modèles proposés ;
- Évaluer les frais d'opération ;
- Évaluer le rendement et la profitabilité du projet,
- Identifier le modèle de regroupement qui pourra répondre le plus adéquatement aux membres.

Dans les grandes lignes, cette étude servira à vérifier si le regroupement pourra générer suffisamment de revenus pour couvrir ses frais d'opération tout en offrant des escomptes plus intéressants que ceux actuellement obtenus par les futurs membres.

Plan d'affaires

- Pour sa part, le plan d'affaires sera l'outil utilisé pour convaincre les futurs fournisseurs de faire partie intégrante du regroupement.
- Il permettra également aux membres d'avoir une idée plus précise du projet.
- Le plan d'affaires pourrait également servir à négocier du financement pour la mise sur pied du projet, au besoin.

Démarchage

Lorsque toutes les études précédentes nous démontreront que nous avons toutes les chances de succès, nous pourrons donc passer à la sollicitation des fournisseurs avant la mise sur pied officielle du regroupement.

Pour obtenir un meilleur pouvoir de négociation, il est important d'approcher au minimum deux ou trois fournisseurs par catégorie.

Voici les étapes du démarchage

- Identifier des fournisseurs potentiels qui desservent déjà les membres potentiels;
- Rechercher des nouveaux fournisseurs aillant la capacité de couvrir tous les territoires où sont localisés les membres;
- Contacter et rencontrer chaque fournisseur potentiel pour leur présenter le projet;
- Demander une proposition de services à tous les fournisseurs sollicités;
- Négocier une entente avec un ou deux fournisseurs par catégorie de produits et services;
- Effectuer le choix final des fournisseurs. Un ou deux par catégorie par sécurité.
- Signer les ententes avec les fournisseurs lorsque nous aurons intéressé un nombre suffisant de fournisseurs pour atteindre notre seuil de rentabilité;
- Aviser les membres du début des activités du regroupement d'achats;
- Procéder à l'enregistrement légal de l'organisme à but non lucratif, soit sous forme de coopérative ou autre.

Opportunités

Suite à la lecture de votre site web, je me suis permis d'identifier quelques utilisateurs potentiels qui pourraient éventuellement devenir de futurs membres du regroupement :

- Les neuf caisses populaires françaises
- Les magasins coopératifs
- Les coopératives d'établissements agricoles
- Les coopératives de publication
- Les garderies coopératives
- Les caisses scolaires dans les écoles françaises
- Les coopératives de production et de consommation telles que la Saskatchewan Wheat Pool et la Federated Co-op, etc
- Les 10 écoles de la commission scolaire francophone
- Les 10 organismes à but non lucratif sur le territoire

Opportunités

(la suite)

Nous constatons que la province compte une dizaine d'écoles francophones représentant un pouvoir d'achat assez important.

Les questions sont les suivantes :

- Est-ce que nous pourrions centraliser les achats de tous les membres du regroupement via la commission scolaire francophone?
- Est-ce que celle-ci possède un pouvoir d'achat assez important actuellement?
- Est-ce que celle-ci possède l'infrastructure nécessaire pour faire office de regroupement d'achats afin de desservir tous les membres d'un éventuel regroupement d'achats élargi?

Autre opportunité

- Inversement à un regroupement d'achat, nous pourrions rassembler toutes les entreprises à but non lucratif ainsi que les entreprises francophones de la province pour former un pôle de distribution dans le but de vendre leurs produits et services à de grandes organisations et auprès du gouvernement.
- Cela pourrait aussi prendre la forme d'un immense marché central par lequel les acheteurs pourraient effectuer une partie de leurs achats. Ce serait une opportunité d'élargir le rayonnement du groupe à travers la province et de donner l'exemple aux autres provinces canadiennes.
- Dans un premier temps, le regroupement d'achats devra bien établir ses bases ainsi que sa structure. Lorsque que celui-ci sera suffisamment solide, le pôle de distribution pourrait possiblement devenir une autre source de revenus à envisager.

Tableau comparatif des modèles

Avantages et inconvénients

Item	Modèle # 1	Modèle # 2	Modèle # 3
Coût de la mise sur pied	Très élevé	Moyen	Faible
Escompte de volume	Plus intéressant car peut garantir le volume	Assez intéressant car peut garantir le volume	Moins intéressant car ne peut pas garantir le volume
Mode de contrôle	Simple	Plus ou moins simple	Complexe
Facilité à se faire payer les redevances	Facile	Plus ou moins facile	Plus difficile
Effectif humain	Élevé (5 personnes et plus)	Moyen (3 personnes et plus)	Faible (une ou deux personnes)
Coûts d'opération	Élevé	Moyen	Peu coûteux
Frais d'entreposage	Élevé	Inexistant	Inexistant
Frais de transport	Élevé	Inexistant	Inexistant
Gestion du transport	Complexe	Inexistant	Inexistant
Obligation des membres d'acheter	Oui	Oui	Non

Conclusion

- Sélectionner des fournisseurs ayant la capacité de répondre à un plus grand nombre de membres dans la mesure du possible.
- La solidarité des membres pour leur regroupement d'achats est très important. Plus il y aura de membres qui utiliseront les services d'achat du regroupement, plus les chances de succès seront au rendez-vous.
- Il est bien entendu que les escomptes négociés auprès des fournisseurs pourraient être révisés à tous les ans. Dans ce cas, il sera important de le mentionner dans le contrat entre les fournisseurs et le regroupement.