

*Etude relative à l'intérêt de la création
de structures coopératives ou de groupements économiques de
commerçants indépendants dans le contexte particulier de La Réunion*

Pour :

l'Observatoire des Prix, des Marges et des Revenus de La Réunion

Rapport final d'étude
par le prestataire **Bolonyocte Consulting**
Christophe Girardier - Pilote de la mission



Table des matières

1-	Le contexte de l'étude souhaitée par l'OPMR de La Réunion :	5
2-	L'expression de besoins formulée par l'OPMR de La Réunion et objectifs de l'étude	6
2.1-	Expression de besoin formulé par l'OPMR	6
2.2-	Objectifs principaux de l'étude	8
3-	Les différents acteurs entendus	9
4-	Analyse préalable de la situation du secteur de la distribution de détail et de l'importation de produits alimentaires à La Réunion	11
4.1-	Définition du périmètre marché étudié	11
4.2-	Quantification en valeur du marché de la consommation des produits alimentaires et de première nécessité	12
4.2.1	Méthode d'évaluation	12
4.2.2-	Estimation en valeur du marché total de la consommation des produits alimentaires et de première nécessité : un marché significatif	13
4.2.3-	Structure du marché par poste de consommation	13
4.3 –	Structuration du marché par type d'acteurs	14
4.3.1-	La cartographie générale des acteurs :	15
4.4 -	Les producteurs locaux et extérieurs	17
4.5 –	Les intermédiaires de marché amont : les centrales d'achat, les grossistes et les importateurs.	19
4.5.1-	Les centrales d'achat :	19
4.5.2-	Les grossistes :	19
4.5.3-	Les importateurs et agents de marque :	20
4.6 –	Structure du marché aval des acteurs de la distribution	20
4.7 –	Le réseau structuré des grandes surfaces généralistes	23
4.7.1-	Les acteurs en présence	23
4.7.2-	Structure du réseau des grandes surfaces	24
4.7.3 -	Spécificités des grandes surfaces alimentaires à La Réunion	25
4.7.3 -	Analyse du modèle économique des acteurs de la grande distribution généraliste et de leur relation avec les fournisseurs	26
4.8 –	Le segment du Commerce de proximité indépendant généraliste et spécialisé	34

4.8.1- Spécificités de l'offre des commerces de Proximité généralistes.....	35
4.8.2- Les filières d'approvisionnement des commerçants de proximité	36
4.8.3- Analyse de la situation des acteurs du commerce de proximité indépendant	37
4.9 – Analyse de la structure économique du marché de la distribution alimentaire et des rapports de forces entre les acteurs.....	37
4.9.1- Approche méthodologique pour l'estimation du marché de référence pour les acteurs des grandes surfaces	37
4.9.2- Quantification du marché accessible au segment des grandes surfaces	39
4.9. 3- Analyse de l'activité et des rapports de force pour les acteurs des grandes surfaces structurées.....	40
4.9. 4- Analyse de la structure du marché de la distribution alimentaire par segment d'acteurs.....	42
4.10 – Analyse du maillage du territoire par les réseaux des grandes surfaces et de l'environnement concurrentiel	44
4.10.1- Constats généraux.....	44
4.10.2- Synthèse de l'analyse locale du maillage du territoire par les réseaux des grandes surfaces et de l'environnement concurrentiel	45
4.10.3- Détail de l'analyse par zone du maillage du territoire par les réseaux des grandes surfaces et de l'environnement concurrentiel	47
5- diagnostic de la situation du secteur de la distribution et de l'importation de produits alimentaires à La Réunion.....	55
5.1- Conclusions générales.....	57
6- Analyse du bilan de l'approche de structuration du commerce indépendant de proximité, développée à Mayotte, au travers de l'expérience pilote de la coopérative Macodis.....	58
6.1- L'approche de structuration des acteurs du commerce de proximité indépendant développée à Mayotte.....	58
6.2- Bilan général de l'expérience de la première coopérative de commerçants à Mayotte (Macodis).....	60
Une structure, un régime statutaire et une gouvernance spécifiques et solides.....	60
Un objet social large, des moyens financiers crédibles et un modèle économique adapté	61
Des résultats très prometteurs de la coopérative, un an après sa création démontrant le bien fondé et l'efficacité du modèle de structuration en coopérative.....	61
6.3 - Bilan détaillé des principaux acquis de la coopérative Macodis.....	63
6.3.1 - Un premier bilan financier très positif et solide	63
6.3.2 - Conception d'une offre complète et créative de produits dans les magasins des adhérents.	64
6.3.3 - Création, matérialisation et promotion d'une enseigne commune.....	67

6.3.4 - Matérialisation de l'enseigne par la création d'une marque propre sur des catégories de produits stratégiques :	68
6.3.5- Mise en œuvre et pérennisation de filières d'approvisionnement propres.....	70
7- Analyse de la pertinence à La Réunion de l'approche de structuration du commerce de proximité indépendant adoptée à Mayotte	78
7.1 - Analyse comparative de la situation du marché de la distribution généraliste dans les deux territoires (Mayotte/Réunion).....	78
7.1.1 - Des contextes de marché sensiblement distincts, et des profils socio-économiques radicalement différents.....	79
7.1.2 - Une situation quasi-similaire du commerce de proximité indépendant dans les deux territoires avec une domination des acteurs de la grande distribution structurée.....	80
7.2 - Analyse de la pertinence à La Réunion du modèle de structuration du commerce de proximité indépendant en coopérative	81
7.2.1- Analyse et conclusions générales.....	81
7.2.2 - La démonstration du bien-fondé à La Réunion du modèle de structuration du commerce de proximité en coopérative, par les premiers enseignements du projet pilote porté par un collectif de commerçants indépendants réunionnais.....	84
7.2.3 - Leviers et obstacles à la mise en œuvre du modèle structuration en coopératives du commerce de proximité indépendant à La Réunion.....	89
8- Conditions de mise en œuvre à La Réunion d'une approche de structuration du commerce de proximité en coopératives	93
Les 9 conditions clés	93
9- Perspectives économiques d'une stratégie de structuration du commerce de proximité à La Réunion	98
10- Recommandations sur les politiques publiques et les évolutions du cadre réglementaires à engager pour changer le paysage de la distribution à La Réunion.....	102
En guise de conclusion.....	106

1- Le contexte de l'étude souhaitée par l'OPMR de La Réunion :

En 2016, l'OPMR et la préfecture de Mayotte confiaient à la société de conseil Bolonyocte Consulting, (dirigée et fondée par C.Girardier), une étude relative à « *la définition des critères de faisabilité en vue de la création à Mayotte, d'une plateforme d'importation et de vente en gros des produits de première nécessité* ». Cette étude pilotée par C.Girardier, s'inscrivait au cœur des réflexions sur la problématique de la vie chère comme sur les solutions pour y mettre un terme, en agissant notamment sur les leviers de la restauration du pluralisme concurrentiel et du développement du commerce de proximité.

Elle a notamment permis de dresser un diagnostic approfondi et étayé du secteur de la distribution des produits alimentaires à Mayotte, établissant clairement une situation de domination de deux groupes de distribution au détriment des acteurs traditionnels (les Doukas) contraints de s'approvisionner auprès de ces mêmes groupes (leurs concurrents) à des conditions très désavantageuses. Dans son rapport final rendant compte de ses travaux, Bolonyocte Consulting concluait sur la nécessité d'entreprendre sur le territoire de Mayotte une vaste stratégie globale, consistant à favoriser l'émergence d'une pluralité de nouveaux acteurs selon des modèles économiques et un écosystème adapté, fondé notamment sur une structuration du commerce de proximité, sous la forme de coopérative de commerçants indépendants. Une telle stratégie visant à restaurer le pluralisme concurrentiel dans ce secteur, favoriser la diversité et le niveau de qualité de l'offre et au final, le développement économique de Mayotte au travers d'un de ses secteurs les plus contributifs.

Dans la dynamique créée par la présentation publique des conclusions de cette étude, l'OPMR de Mayotte a retenu les recommandations formulées, portant notamment sur la structuration des acteurs du commerce de proximité, et décidé du principe de financement d'une mission d'accompagnement de porteurs d'un projet de création d'un premier groupement de commerçants indépendants afin d'en favoriser la concrétisation rapide. Cette mission également confiée à Bolonyocte Consulting en novembre 2016 avait pour objectifs d'une part, d'accompagner la création d'une première coopérative de commerçants de proximité, d'autre part de démontrer le bienfondé de cette approche coopérative en termes de sauvegarde et plus encore de développement du commerce de proximité face aux acteurs dominants.

Cette mission a atteint ses objectifs en permettant la création le 15 janvier 2017 de Macodis (Mayotte Coopérative Distribution), la première coopérative de commerçants indépendants à Mayotte, regroupant 13 commerçants indépendants de proximité, pour la plupart mahorais, et représentant 16 magasins traditionnels de proximité répartis sur tout le territoire.

Un an après sa création, la coopérative Macodis avait déjà réalisé 1,4 Million d'euros de chiffres d'affaire, pu mettre en œuvre des opérations d'importation significatives, lui permettant de structurer ses propres filières d'approvisionnement et de négocier des contrats commerciaux avec des fournisseurs locaux ouvrant ainsi à tous ses commerçants de proximité adhérents, par leur puissance d'achat collective, des conditions comparables à celles obtenues par les acteurs dominants. Ces premières opérations ont ainsi permis de démontrer l'efficacité du modèle économique de ce type de coopérative

en termes d'affirmation par les adhérents d'une nouvelle offre compétitive et d'amélioration sensible de la rentabilité de leurs magasins respectifs.

Lors d'une réunion tenue le 18 avril 2018 à l'initiative de l'Observatoire des prix et des marges de La Réunion, C.Girardier a exposé devant les responsables de l'OPMR et certains services de la préfecture, les résultats et enseignements des différentes missions qui lui ont été confiée à Mayotte, notamment le bilan de la première année d'existence de la coopérative Macodis et ses effets sur le secteur de la distribution de détail des produits alimentaire sur ce territoire.

L'OPMR de La Réunion s'est montré intéressé par l'approche développée à Mayotte en termes de structuration du commerce de proximité et après examen de sa proposition méthodologique et financière, a décidé de confier à la société Bolonyocte Consulting une étude sur l'intérêt de la création de structures coopératives ou de groupements économiques de commerçants indépendants dans le contexte particulier de La Réunion.

2- L'expression de besoins formulée par l'OPMR de La Réunion et objectifs de l'étude

2.1- Expression de besoin formulé par l'OPMR

L'étude dont l'Observatoire des prix des marges et des revenus (OPMR) de La Réunion a pris l'initiative et telle que décrite dans son expression de besoin en date du 27 avril 2018, visait à analyser la pertinence de la création de structures coopératives ou de groupements économiques de commerçants indépendants de détail s'agissant des produits alimentaires, dans le contexte particulier de La Réunion et au regard notamment des enjeux de pluralisme concurrentiel, de lutte contre la vie chère et d'amélioration de la qualité des produits sur le territoire.

La volonté de l'OPMR de la Réunion de mise en œuvre d'une telle étude reposait sur les enseignements tirés des travaux suivants :

- L'analyse de la situation concurrentielle dans les départements d'Outre-mer et en particulier à La Réunion, dressée par l'autorité de la concurrence dans son avis du 8 septembre 2009 relatif aux mécanismes d'importation et de distribution des produits de grande consommation dans les DOM,
- Le bilan des études et initiatives engagées par l'OPMR de Mayotte concluant justement à l'intérêt de la création de structure coopérative de commerçants et notamment celui de la création d'une première coopérative.

S'agissant de l'analyse dressée par l'Autorité de la concurrence sur la situation concurrentielle à La Réunion, l'OPMR de La Réunion retenait que les spécificités des DOM (petite taille des marchés et éloignement des principales sources d'approvisionnement) ne suffisent pas à expliquer l'importance des écarts de prix constatés entre la métropole et les DOM pour les produits de grande consommation. L'Observatoire souligne d'ailleurs qu'une étude de l'INSEE portant sur 2015, démontrant que le différentiel de prix avec la métropole augmente en atteignant 37%, démontre que cette réalité reste d'actualité.

L'observatoire retenait également que le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire à la Réunion est trop peu concurrentiel, avec certains acteurs détenant des parts de marché en surface commerciale de l'ordre de 40% sur le territoire comme sur certaines zones de chalandise. Cette réalité sur le marché aval de détail étant aggravée par un marché amont des importateurs grossistes, lui aussi très concentré.

L'OPMR retenait enfin les principales préconisations de l'Autorité de la concurrence, portant sur le terrain réglementaire pour mettre fin aux obstacles à l'arrivée de nouveaux entrants, ainsi que sur l'amélioration des chaînes logistiques de l'approvisionnement (Ces dernières étant trop segmentées en multipliant les intermédiaires, et donc favorisant le cumul des marges) avec notamment l'invitation faite à l'état et aux collectivités territoriales, d'explorer les modalités de création comme de fonctionnement de centrales d'approvisionnement et de stockage régionales. De telles centrales, par mutualisation des moyens, seraient, selon l'autorité, de nature à réduire les coûts et permettraient aux distributeurs de mieux faire jouer la concurrence entre fabricants et intermédiaires.

S'agissant du bilan des études et initiatives engagées par l'OPMR de Mayotte, l'OPMR de La Réunion retenait d'abord que dans son rapport d'étude relatif à la définition des critères de faisabilité en vue de la création d'une plateforme d'importation et de vente en gros des produits de première nécessité, Bolonyocte Consulting a exprimé de sérieuses réserves sur la préconisation de l'autorité de la concurrence en la matière, rappelant d'ailleurs que cette dernière n'a été mise en œuvre dans aucun DOM. L'observatoire retenait également que comme alternative à l'orientation préconisée par l'Autorité de la concurrence, Bolonyocte Consulting avait recommandé à l'OPMR de Mayotte une solution qui semblait, à la fois plus modeste et simple à mettre en pratique, consistant à favoriser la création de structures coopératives de commerçants indépendants. Il retenait aussi que cette préconisation avait été suivie par l'OPMR de Mayotte qui a confié par la suite à Bolonyocte Consulting une mission d'accompagnement de la création d'une première coopérative de commerçants à Mayotte.

L'observatoire soulignait le bilan dressé par Bolonyocte Consulting de cette initiative en retenant en particulier que, moins de deux mois après sa création, cette coopérative « Macodis » avait déjà pu démontrer l'efficacité de son modèle économique fondé sur la mise en place de nouvelles filières d'approvisionnement. La marge d'exploitation de ses adhérents, à un niveau très faible jusque-là (du fait des conditions très défavorables qui leur étaient consenties par les acteurs dominants), s'étant ainsi améliorée très sensiblement sur les premières opérations pour atteindre un niveau en moyenne de l'ordre de 20% à 30%, pour environ 5% dans leur situation individuelle.

L'observatoire soulignait également le premier constat de Bolonyocte Consulting sur ce projet exemplaire, selon lequel l'affirmation d'un circuit alternatif aux grandes surfaces est possible et surtout, le commerce de proximité peut, fort d'une maîtrise de ses propres filières d'approvisionnement, non seulement proposer une offre élargie et de meilleure qualité que celle actuelle des grandes surfaces, mais surtout offrir à la population mahoraise l'accès à des produits fiables et de bonne qualité, à des prix raisonnables. L'observatoire retenait enfin la conclusion que tire aujourd'hui Bolonyocte Consulting sur ses travaux menée à Mayotte depuis 2016, selon lequel la structuration des commerçants de proximité par l'approche coopérative, contribue fortement à renouveler et même stimuler le paysage de la distribution à Mayotte (en particulier en termes de restauration du pluralisme concurrentiel par l'émergence de nouveaux acteurs), et plus encore de développement économique du secteur et par là même de l'économie du territoire tout entier.

2.2- Objectifs principaux de l'étude

S'agissant de son objectif principal, tels qu'il ressort de l'expression de besoin, l'étude souhaitée par l'OPMR de la Réunion, devait porter, sur la base d'une analyse préalable de la situation du marché de la distribution des produits de grande consommation à La Réunion, ainsi que d'un bilan objectif de la démarche menée à Mayotte ; non seulement sur la pertinence mais aussi la faisabilité sur le territoire, de l'approche de structuration du commerce de proximité indépendant en coopérative.

Plus spécifiquement et dans le contexte particulier du marché de la distribution de détail de la Réunion, l'étude devait poursuivre les objectifs suivants :

- Démontrer la pertinence du modèle économique de la coopérative de commerçants indépendants en termes de développement du pluralisme concurrentiel et du commerce de proximité, en particulier dans les hauts et les écarts, de réduction des prix de vente des produits de grande consommation pour le consommateur final ainsi que d'amélioration de leur qualité.
- Identifier les obstacles et leviers éventuels à la création de structures coopératives, tant sur le plan réglementaire que sur tous les autres aspects devant être pris en compte.
- Formuler des propositions précises sur les modalités concrètes de création de structures coopératives ou de groupements économiques locaux
- Étudier les conditions de développement de partenariats avec les fournisseurs locaux destinés à favoriser l'emploi local ainsi que l'accès à des produits locaux de meilleure qualité et à moindre coût pour le consommateur final (dans un souci de développement durable au service de l'économie locale par la valorisation des circuits courts)

3- Les différents acteurs entendus

Pour nourrir les travaux d'étude, 30 acteurs significatifs et représentatifs du marché de la distribution alimentaire de détail, qu'il s'agisse des entreprises, des commerçants indépendants, des producteurs locaux ou des organisations professionnelles, ont été entendus au travers d'entretiens personnalisés avec le dirigeant lui-même ou son représentant.

Des entretiens ont ainsi été organisés avec les différents acteurs suivants :

Acteurs majeurs de la grande distribution généraliste :

Leclerc (Pascal Thiaw-Kine), Carrefour (Amaury de Lavigne), Vindemia (Franck Fras), Groupe Caillé (François Caillé)

Industriels de la production locale :

Royal Bourbon (Daniel Moreau), Brasseries de Bourbon (Fabrice Launay), SOREBRA (Patrick Chan-Ou-Teng), CILAM (Gérard Gillet), Armement des Mascareignes (Thibaud LANGLOIS DESTAINTO), Nestlé (Olivier Salaveirria), Castel Covino (Dominique Legendre)

Producteurs agricoles :

Agriculteurs des régions de la plaine des Cafres, du sud et de l'est, directeur du marché de gros de Saint-Pierre (B. Payet)

Importateurs et grossistes :

Soric (Michelle Colombelli), Sogerep (Bernard Soustrade), Sodirel (Eric LEUNG), Promocash (François Caillé), Supercash (Franck Fras)

Acteurs institutionnels :

ADIR (Daniel Moreau/Hyacinthe LEGRAND), FCD (Philippe Maillard), MEDEF (Sandrine Dunand-Roux), SICR (Christiane Albert), CGME (Eric Leung), CCIR (Azize Amode)

Services de l'état :

DIECCTE (Pôle C), INSEE (Sébastien SEGUIN)

Commerçants de proximité indépendants :

Des entretiens nombreux et approfondis ont été menés avec les membres du collectif de commerçants indépendants de La Réunion, porteur d'un projet de création d'une coopérative, que Bolonyocte Consulting a accepté d'accompagner en parallèle des travaux d'étude. Outre une opportunité de suivi et d'analyse d'un projet concret de création d'une coopérative de commerçants à La Réunion, dont les

Bolonyocte Consulting – C. Girardier pour l'OPMR de La Réunion – Rapport final de l'étude relative à l'intérêt de la création de structures coopératives dans le contexte particulier de La Réunion

enseignements ont pu être tiré dans le cadre de l'étude, ces entretiens ont permis de recueillir l'éclairage approfondi de 9 commerçants indépendants. de profil représentatif des acteurs du commerce de proximité, sur leur situation actuelle, leurs difficultés, leurs relations avec les fournisseurs et leur perception des réalités du marché de la distribution de détail des produits alimentaires à La Réunion. La situation et la structure économique de chacun de ses commerçants a pu être examinée et analysée.

Commerçants de proximité indépendants analysés et entendus :

Epicerie Arginthe (SAINT BENOIT), épicerie chez Anicet (Salazie), Bout'iks les Hibiscus (Saint-André), Boutik service Fredo (ST SUZANNE), EIML Calicharanne (Saint-André, Mille Roches), VAL & MAU (Le Tampon), Kenavo (plaine des Cafres), Boutik Olivier Jean-Marc (Salazie), Epicerie Saint-Anne Laderval (Saint-Anne).

Caractéristiques de l'échantillon des acteurs du commerce de proximité entendus :

- 9 sociétés ou entités individuelles de commerçants indépendants totalisant ensemble un chiffre d'affaires cumulé pour 2017 d'environ 6,6 Millions d'euros, avec des chiffres d'affaires par entreprise de 200 K€ à 1 500 K€
- 10 magasins d'une surface de 60 à 180 m²
- Des emplacements représentatifs de la diversité socio-économique du territoire (zones urbaines dense, péri-urbaines, petites et moyennes communes, zone rurale, notamment les « hauts ») :
 - Saint Benoit, Sainte Suzanne, Saint André, Salazie, La plaine des Cafres, Sainte Rose, Bras Panon, Le Tampon, Hell Bourg

4- Analyse préalable de la situation du secteur de la distribution de détail et de l'importation de produits alimentaires à La Réunion

4.1- Définition du périmètre marché étudié

L'analyse de la situation du secteur de la distribution de détail et de l'importation de produits alimentaires à La Réunion est intervenue sur le périmètre marché ainsi défini :

- **Définition du marché :**
 - *Le marché de la distribution et de l'importation des produits alimentaires et de première nécessité à La Réunion*
- **Univers des catégories de produits couvertes :**
 - *produits alimentaires*
 - *entretiens du corps*
 - *entretien et équipement courant de la maison*
 - *habillement et chaussures, papeterie et culture (produits de base de première nécessité)*
- **Canaux de distribution analysés (marché aval) :**
 - *Grandes surfaces (Hypermarché, Supermarchés)*
 - Commerces de proximité alimentaires et superettes
 - Commerces spécialisés alimentaires (Primeurs, boulangerie, boucheries...stations-services)
- **Fournisseurs, grossistes (marché amont)**
 - Industriels (locaux ou extérieurs)
 - Importateurs
 - Centrales d'achat grossistes

L'analyse du marché tel que défini s'est donc limitée à la distribution et l'importation des produits alimentaires et non-alimentaires de première nécessité, hors distribution spécialisée des produits non-alimentaires.

4.2- Quantification en valeur du marché de la consommation des produits alimentaires et de première nécessité

4.2.1 Méthode d'évaluation

La quantification en valeur du marché de la consommation des produits alimentaires et de première nécessité à La Réunion est intervenue en adoptant une méthode d'estimation fondée sur les principes généraux suivants :

- Pour estimer le marché de référence en valeur à un niveau de précision correct a été retenue une approche fondée sur les indicateurs de consommation des ménages issus de l'enquête budget des ménages de l'INSEE, la plus récente (millésime 2011), en utilisant notamment la structure de la consommation par famille de produits
- Ont été prises en compte les familles de produits suivantes pour couvrir le périmètre du marché de référence :
 - *Produits alimentaires et Boissons non alcoolisées*
 - *Alcool*
 - *Articles d'habillement et chaussures*
 - *Ameublement, équipement ménager*
 - *entretien courant de la maison, Loisirs et culture*
- Compte tenu de l'ancienneté de l'enquête budget des ménages, des ajustements des montants mensuels consommés par ménages ont dû être appliqués, selon les indicateurs de l'évolution annuelle de la consommation des ménages et des prix sur les produits alimentaires, issus des études de l'INSEE en la matière
- La quantification du marché a été estimée par le croisement de la consommation estimée par ménage et par famille de produits, avec le nombre de ménages estimé en 2017, par utilisation des projections de l'INSEE s'agissant de la démographie
- Pour affiner les résultats obtenus, des ajustements ont été appliqués selon des recoupements avec les données d'activité réelles fournies par les acteurs entendus et dont la cohérence avait été vérifiée au préalable

Malgré le soin pris dans l'exploitation des différentes données statistiques de base et autres informations recueillies auprès des acteurs eux-mêmes, l'estimation résultante reste approximative. La marge d'erreur peut être estimée de 5% à 15%, mais n'est pas de nature à remettre en cause les ordres de grandeur des résultats restitués, lesquels restent à un niveau agrégé suffisant.

4.2.2- Estimation en valeur du marché total de la consommation des produits alimentaires et de première nécessité : un marché significatif

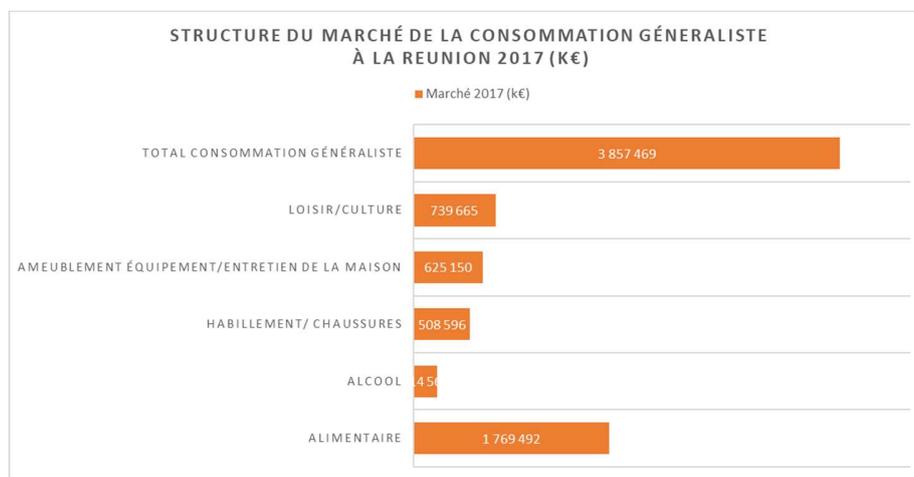
Quantification du marché de la consommation généraliste à La Réunion (produits alimentaires, non-alimentaires de première nécessité et DPH) :

**Un marché global estimé* pour l'année 2017, de 3,8 Milliards d'€,
dont 1,9 Milliards d'€ pour la consommation des produits alimentaires (alcool compris)**

Le marché de la consommation généraliste en 2017 à La Réunion est donc de taille significative et du niveau de celle d'un département moyen en métropole. Avec une telle taille en valeur, ce marché même insulaire ne peut être qualifié de « petit marché ».

4.2.3- Structure du marché par poste de consommation

La structure par poste de consommation du marché total de la consommation des produits alimentaires et de première nécessité s'établit de la manière suivante :



**Estimation Bolonyocte Consulting, réalisée par une approche de recoupement de différentes sources statistiques publiques, notamment INSEE et des déclarations des acteurs entendus. La marge d'erreur est estimée de 5% à 15%, celle-ci n'est pas de nature à remettre en cause les conclusions des analyses.*

Détail des montants mensuels consommés par ménage considérés pour la quantification du marché :

Famille de produits	Consommation mensuelle/ménage 2017 (€)*	Marché 2017 (k€)
Alimentaire	434	1 769 492
Alcool	53	214 564
Habillement/ Chaussures	125	508 596
Ameublement équipement/entretien de la maison	153	625 150
Loisir/culture	182	739 665
Total consommation généraliste	947	3 857 469

*Estimation Bolonyocte Consulting réalisée sur la base des indicateurs de l'enquête budget des ménages 2011 de l'INSEE, avec réajustement pour rendre compte des évolutions des prix et de la consommation entre 2011 et 2017

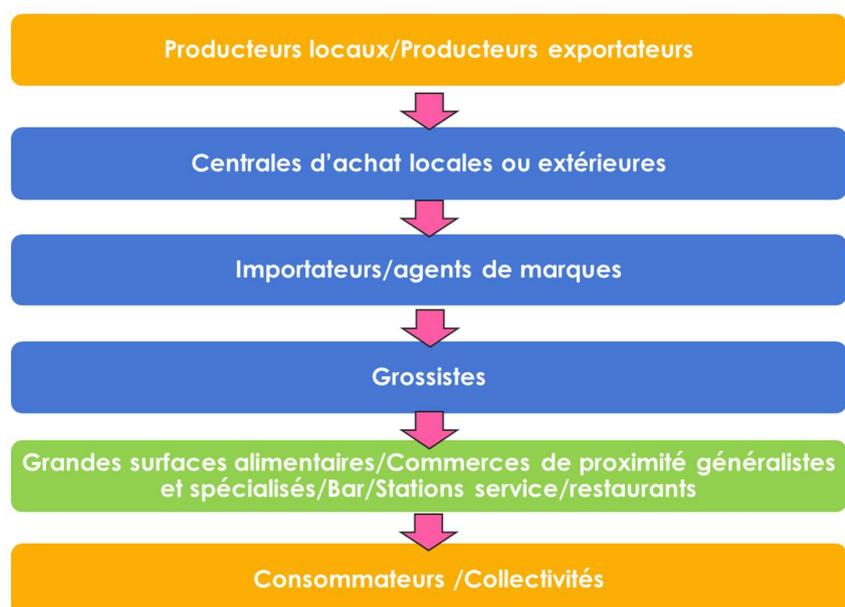
4.3 – Structuration du marché par type d'acteurs

De façon générale, le marché de la distribution alimentaire de détail à La Réunion se caractérise par une structure complexe avec un grand nombre d'acteurs et d'intermédiaires entre le marché amont (producteurs/fournisseurs) et aval (les consommateurs), dont beaucoup sont en réalité liés par une même structure parente, laquelle se trouve être dans la plupart des cas un acteur de la grande distribution ou sa maison mère.

Cette structure de marché s'organise ainsi autour de 4 niveaux d'intermédiaires des producteurs aux consommateurs finaux, distinguant les types d'acteurs suivants :

- les centrales d'achat
- les importateurs locaux
- les grossistes
- les distributeurs, qu'il s'agisse des grandes surfaces ou du commerce de proximité.

Structuration des acteurs du marché amont au marché aval

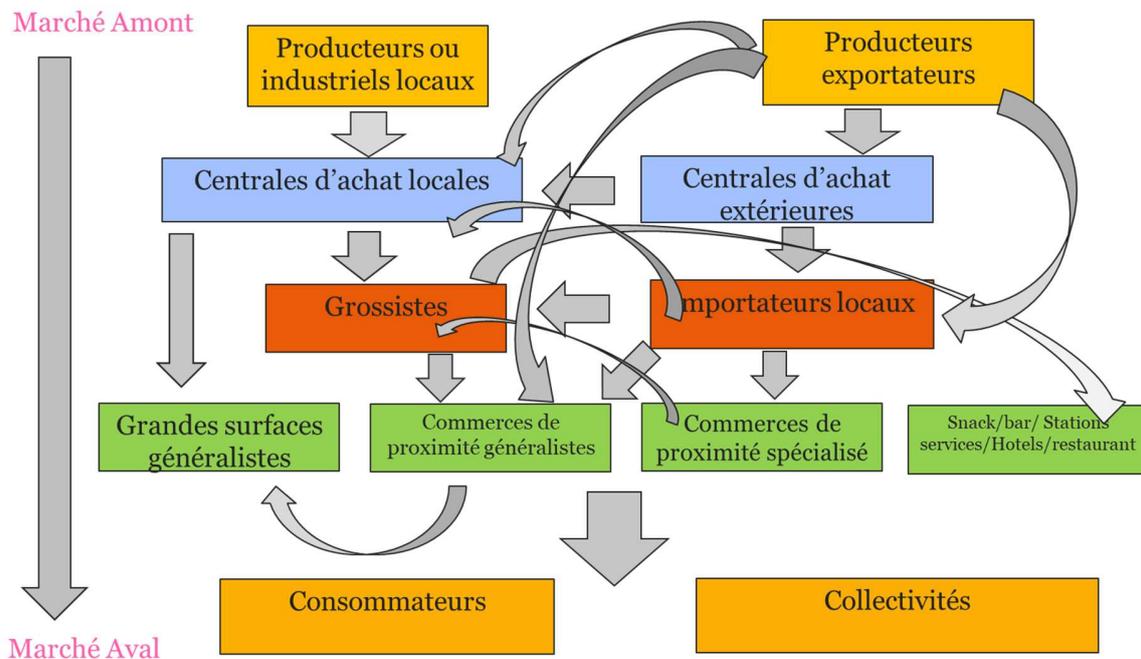


4.3.1- La cartographie générale des acteurs :

Coexistent ainsi sur le marché une multitude d'acteurs avec des liens fonctionnels et capitalistiques complexes, multipliant ainsi les intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs finaux et donc les marges dans la formation des prix de vente pratiqués par les distributeurs.

Il résulte de cette structure particulière du marché une cartographie complexe des acteurs en présence (cf. schéma ci-après)

Cartographie des acteurs en présence et leurs liens sur le marché de la distribution alimentaire à La Réunion



Peuvent ainsi être identifiés sur le marché les principaux types acteurs suivants, chacun ayant sa spécificité et son mode de fonctionnement associé :

- Les producteurs, comprenant les industriels de la production ou de la transformation locale et les producteurs extérieurs (métropolitains ou autres) exportateurs à La Réunion. Certains d'entre eux ayant implanté une filiale locale pour la commercialisation de leurs produits
- Les centrales d'achat locales et extérieures, basées en métropole ou dans d'autres pays, la quasi-totalité d'entre elles étant contrôlées par les acteurs des grandes surfaces
- Les grossistes et les importateurs locaux ou agents de marques, les premiers étant plutôt généralistes, les seconds spécialisés sur des marques ou catégories de produits particulières
- Les distributeurs, comprenant les grandes surfaces structurées par enseigne, les commerces alimentaires de proximité généralistes et spécialisés (primeurs, boulangeries, boucheries, surgelés...), les stations-services, les cafés/Bars et les restaurants
- Les consommateurs finaux et les collectivités, constituant les marchés aval cibles des acteurs précédents

Les liens entre ces différents acteurs sont par ailleurs multiples et complexes. Ils s'organisent selon les grands principes suivants :

- Les producteurs, qu'ils soient locaux ou extérieurs, commercialisent leurs produits auprès des centrales d'achat locales, mais aussi des centrales d'achat extérieures (de façon très minoritaire s'agissant des producteurs locaux), des grossistes et des importateurs locaux, mêmes en présence d'une filiale locale. Ils vendent également leurs produits directement aux café/ hôtels/ restaurants et plus minoritairement aux commerces de proximité généralistes et spécialisés
- Les centrales d'achat locales, structures logistiques des grandes enseignes de distribution elles-mêmes ou de leurs affiliés, qui constituent leur seul client, s'approvisionnent auprès des centrales d'achat extérieures de leur groupe ou enseigne d'appartenance, lesquelles s'approvisionnent directement auprès des producteurs extérieurs (métropolitains ou autres). Pour des raisons essentiellement logistiques les centrales d'achat locales s'approvisionnent également, mais plus minoritairement et parfois pour les mêmes produits, auprès des importateurs, agents ou filiales de marques
- Les importateurs locaux ou agents de marques s'approvisionnent auprès des producteurs extérieurs (métropolitains ou autres). Les grossistes généralistes tous contrôlés par les distributeurs eux-mêmes, s'approvisionnent essentiellement auprès de la centrale d'achat locale de leur groupe d'appartenance
- Les commerces de proximité (généralistes et spécialisés), les cafés/hôtels et les restaurants, s'approvisionnent majoritairement auprès des grossistes et plus minoritairement directement auprès des producteurs locaux et des agents de marques ou parfois de centrales d'achat extérieures, indépendantes ou celles d'enseignes de grandes surface non présentes à La Réunion. Les commerces de proximité s'approvisionnent également, comme les consommateurs finaux, auprès des hypermarchés

4.4 - Les producteurs locaux et extérieurs

Deux types d'acteurs de la production locale dans le secteur alimentaire peuvent être identifiés :

- *Les industriels ou transformateurs locaux produisant localement, avec une part majoritaire de leur activité relevant de la production industrielle*
- *Les industriels extérieurs exportateurs à La Réunion, ne produisant pas localement, mais présents au travers d'une filiale commerciale*

Les industriels de la production locale ne couvrent au global qu'une part très faible de l'offre produits de la grande distribution généraliste qui compte de 50 000 à 60 000 références même si, sur certaines catégories de produits leur part de marché est très significative. De taille modeste (pour la plupart moins de 50 M€, soit moins que le CA d'un Hypermarché à La Réunion, au regard de la puissance des grandes enseignes de distribution, ils sont confrontés à des coûts de production élevés, leur outil industriel étant sous-exploité pour la plupart des acteurs par l'insuffisance de leur volume de vente.

L'origine d'un tel déficit n'est d'ailleurs pas la taille du marché réunionnais, bien significatif quant à lui, mais beaucoup plus la concurrence des produits importés par la grande distribution et l'insuffisance de leur activité à l'exportation.

Leur activité est très largement dépendante des acteurs dominants des grandes surfaces, auprès desquels ils réalisent de 60 à 90% de leur vente, sans circuit de distribution alternatif sur le marché local, où encore marché extérieur significatif.

Dans ce contexte la relation commerciale entre les producteurs locaux et les grandes enseignes de distribution est clairement déséquilibrée en termes de négociations. La puissance d'achat des grandes enseignes important une part majoritaire de leur assortiment, notamment avec leurs marques propres, sur lesquelles leurs marges sont significativement plus importantes, réduit d'autant la marge de manœuvre des producteurs, et leurs perspectives de développement.

Malgré une position fragile qui les placent sous la dépendance et la pression de la grande distribution qui par ailleurs multiplie les promotions notamment sur leurs produits à fort volume de vente réduisant leur marge d'exploration (Cf analyse de la problématique des promotions), certains producteurs locaux parviennent à atteindre des parts de marché étonnantes sur certaines catégories de produits.

C'est le cas notamment de la catégorie des bières où les deux acteurs majeurs, Brasseries de Bourbon (marque Dodo) et Sorebra (marque fischer), totalisant ensemble, de l'ordre de 60% de part de marché. C'est le cas aussi sur certaines catégories de conserves de légumes, où la marque locale Royal Bourbon atteint à elle seule près de 70% de part de marché, ou encore sur la catégorie des produits laitiers avec des acteurs locaux détenant des parts de marché majoritaires. De telles réussites soulignent la capacité de la production locale à séduire les consommateurs avec des marques locale fortes face à la puissance des marques nationales ou propres et importées des distributeurs. Elles montrent que d'autres stratégies de négociation et de développement et qu'un autre modèle économique serait envisageable pour les industriels locaux .

De façon générale les producteurs locaux ou même les filiales commerciales des grandes marques nationales réalisent une part très minoritaire de leurs ventes directement auprès des petits commerçants, faute de développer une stratégie commerciale volontariste pour ces acteurs, qui ne sont clairement pas considérés comme un canal de vente majeur, alors même qu'ils pourraient précisément constituer un relais de croissance (Cf analyse suivantes sur les perspectives de ces acteurs).

Le modèle économique de développement de ces acteurs de la production locale, est enfin très largement fondé sur la logique des promotions incessantes, comme sur celle des marges arrière, dans la relation commerciale avec la grande distribution, une logique dangereuse et aux effets pervers sur le comportement des consommateurs et en termes de paupérisation du marché (Cf analyse du modèle économique de la relation commerciale industriels/distributeurs). Un modèle économique que ces acteurs déplorent tout en le favorisant par leur stratégie, considérant que de telles logiques, perçues comme inévitables, constituent leur seul levier pour développer leur volume et saturer leur outil industriel.

4.5 – Les intermédiaires de marché amont : les centrales d’achat, les grossistes et les importateurs

4.5.1- Les centrales d’achat :

Les seules centrales d’achat présentes à La Réunion, sont celles utilisées et contrôlées par les acteurs des grandes surfaces ou de leur groupe partenaire ou propriétaire respectifs, il n’y a donc pas de centrale d’achat à part entière et indépendante à la Réunion.

Chaque acteur des grandes surfaces présent dispose, outre de sa structure logistique propre, de sa propre structure d’achat locale et/ ou bénéficie des services de la centrale d’achat extérieure de son groupe d’appartenance basée le plus souvent en métropole.

Ainsi, Leclerc et Vindemia disposent de leur propre centrale d’achat locale mais bénéficient aussi des services de la centrale d’achat de leur groupe d’appartenance, l’une des directions régionales du Galec pour Leclerc, la centrale de Casino pour Vindemia. C’est le cas aussi des autres grandes enseignes comme Carrefour, Auchan, où Système U.

4.5.2- Les grossistes :

Hormis quelques acteurs de très petite taille et bien souvent spécialisés sur le marché des CRH (cafés hôtels restaurants), il n’existe que 2 grossistes majeurs à La Réunion : les enseignes Supercash et Promocash.

Ces deux grossistes sont contrôlés par deux acteurs majeurs de la distribution, pour le premier, par le groupe Vindemia (1^{er} groupe de distribution avec les enseignes Jumbo Scor), pour le second, par le groupe Caillé, exploitant l’enseigne Leader Price, dont il convient de rappeler qu’ils partagent la même centrale d’achat, celle du groupe Casino.

Une telle situation de concentration chez les mêmes acteurs du marché amont et aval, s’apparentant à un véritable verrou de marché, n’offre que peu de choix aux petits commerçants de proximité en termes d’approvisionnement compétitif et différentiant.

Les grossistes réalisent une part majoritaire de leur activité sur le marché CRH ou les acteurs sont moins exigeants sur les conditions d’achat, donc minoritaire et désormais décroissante chez les commerçants de proximité.

Par ailleurs les conditions accordées par les grossistes aux petits commerçants sont étonnement peu favorables voire défavorables au regard des tarifs promotionnels pratiqués par les grandes surfaces au client final, lesquels sont le plus souvent très inférieurs, de l’ordre de 15 à 30%, au coup d’achat des

mêmes produits proposés par lesdits grossistes et ce, y compris lorsque ces derniers les proposent en promotion.

De façon générale, ces deux grossistes, placés sous le contrôle de deux distributeurs majeurs, de surcroît partageant la même centrale d'achat, ne remplissent plus leur vocation de négociateur, vidé de tout sens et donc ne jouent plus leur rôle d'intermédiaire auprès des professionnels (petits commerçants, CRH) avec des tarifs de base pratiqués qui sont en moyenne de 10 à 25 % supérieurs au prix de vente de base de fond de rayon pratiqués par les grandes surfaces. De surcroît, ces acteurs n'accordent que très rarement des délais de paiement.

4.5.3- Les importateurs et agents de marque :

Malgré le poids majeur des centrales d'achat des différents acteurs des grandes surfaces dans leurs propre approvisionnement respectif, ces derniers, pour des raisons essentiellement logistiques, s'approvisionnent également auprès des importateurs, agents de marques ou des filiales commerciales des producteurs extérieurs présents.

Cette pratique des enseignes de distribution de diversification de leur approvisionnement trouve son origine dans les limites de leurs dispositifs et moyens logistiques, souvent insuffisants pour gérer la diversité d'une offre de l'ordre de 50 000 références. Quand bien même certaines enseignes entendent étendre leurs capacités logistiques, les limites de leurs moyens logistiques, créées donc pour les importateurs et/ou agents de marques, proposant une vraie valeur ajoutée en termes de gestion commerciale et marketing des marques et des assortiments, un vrai espace de développement.

Le maintien sur le territoire de tels acteurs est par ailleurs une nécessité absolue dans la mesure où leur disparition au profit d'un accroissement de la puissance logistique de la grande distribution aurait pour effet immédiat une réduction drastique de la qualité et de la diversité de l'offre alimentaire (deux exigences majeure des consommateurs), par les propensions des distributeurs à rationaliser et simplifier leurs assortiments tout en réduisant les investissements en matière de merchandising.

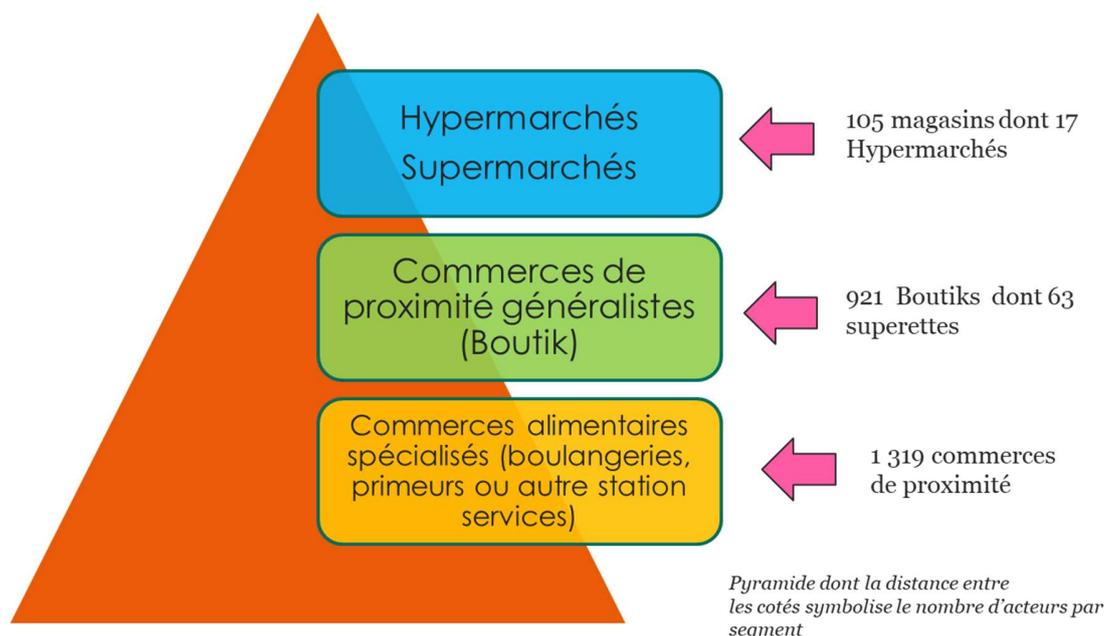
De la même façon que pour les producteurs locaux, les commerçants de proximité s'approvisionnent peu ou pas auprès des importateurs ou des filiales des fournisseurs nationaux, qui ne leur proposent pas de conditions particulières favorables, ni ne les considèrent comme un canal de vente majeur.

4.6 – Structure du marché aval des acteurs de la distribution

Le marché aval de la distribution alimentaire à La Réunion se structure en 3 segments distincts d'acteurs, dont un réseau structuré de grandes surfaces avec un nombre limité de magasins et deux réseaux de proximité d'une multitude de points de vente très atomisés, non structurés et fragiles.

Ces trois segments s'organisent autour des réseaux de point de vente suivants :

- Les réseaux structurés sous enseigne des grandes surfaces alimentaires avec des formats de magasins de type Hypermarchés et supermarchés.
 - **Ces réseaux comptent au total 105 magasins dont 17 hypermarchés**
- Le réseau très atomisé des superettes et commerces de proximité alimentaires et généralistes

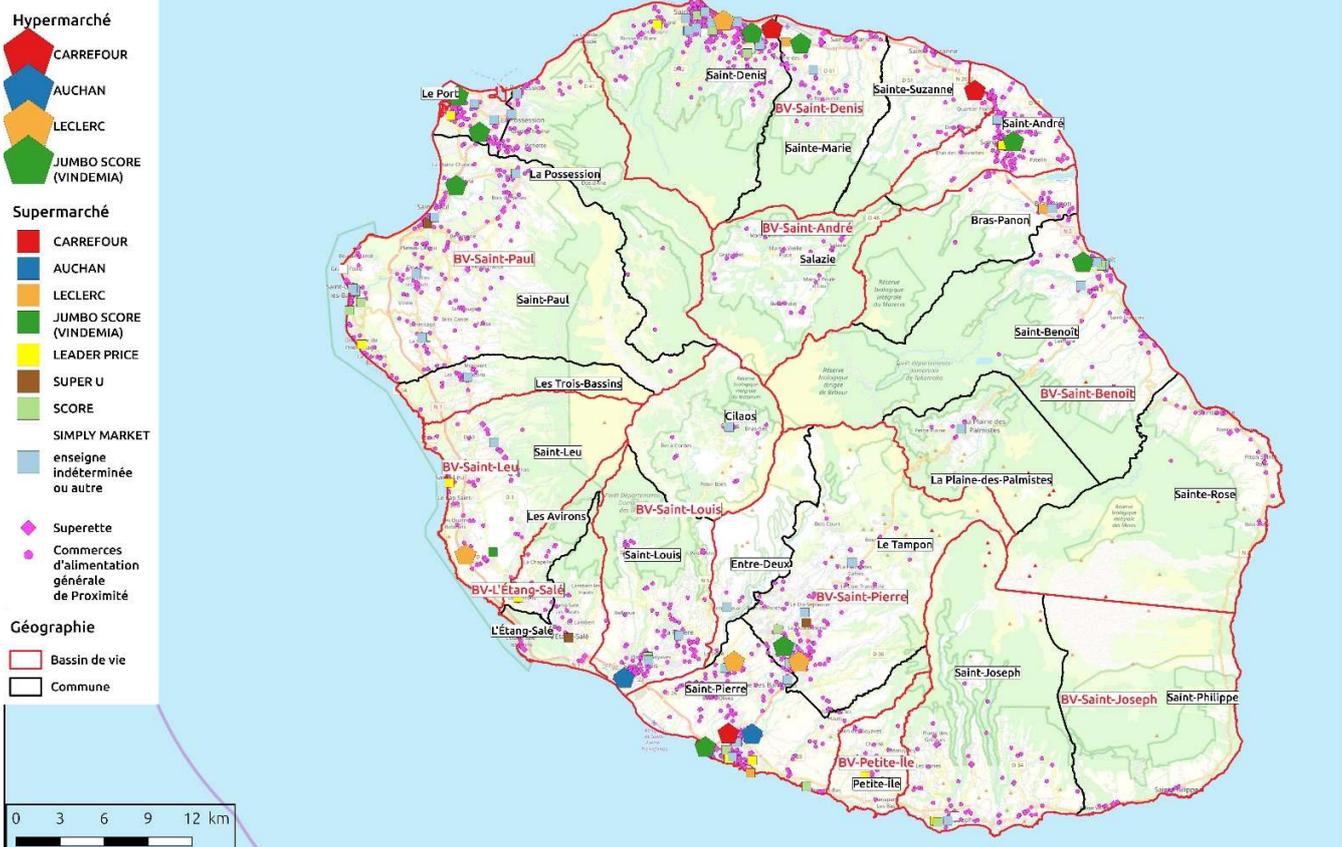


(Boutik de proximité)

- **Ce réseau compte 921 points de vente dont 63 superettes**
- Le réseau des commerces alimentaires spécialisés (Primeurs, boulangeries, boucheries, stations-services...)
 - **Ce réseau compte 1 319 points de vente**

Structure des réseaux de distribution de produits alimentaires

Réseau des points de vente de la distribution alimentaire généraliste 2018
(Hypermarchés, supermarchés, supérettes et commerces de proximité)

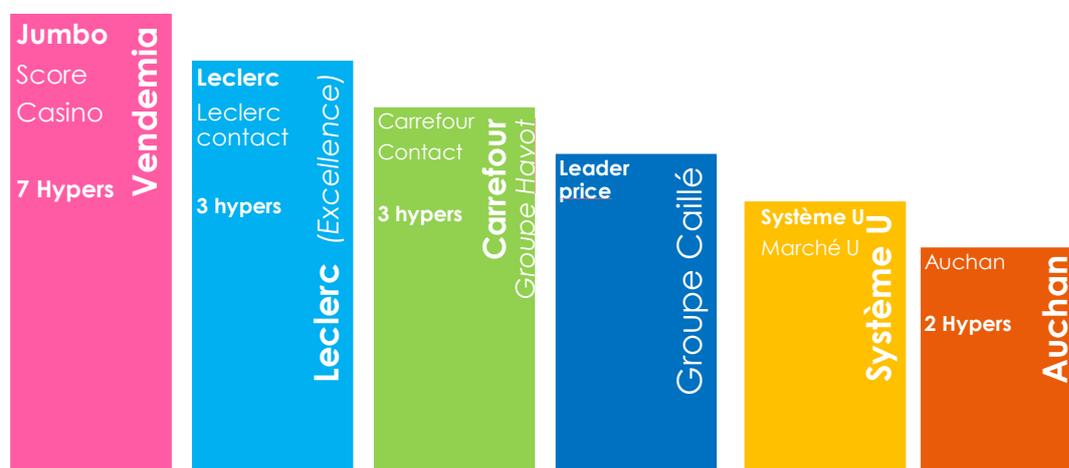


4.7 – Le réseau structuré des grandes surfaces généralistes

4.7.1- Les acteurs en présence

Un paysage de 8 enseignes distinctes :

Jumbo, Score, Casino, Leclerc, Carrefour, Auchan, Leader Price, Système U.



8 enseignes, mais en réalité des enseignes contrôlées par 5 groupes distincts, par un lien capitalistique ou par un rattachement à la même centrale d'achat :

Groupe Casino/Vindemia, Leclerc, Carrefour, Auchan et Système U .

Certains de ces groupes ont franchisé ou affilié des groupes locaux pour exploiter leurs enseignes, c'est le cas des groupes Hayot, exploitant l'enseigne Carrefour, Excellence, exploitant l'enseigne Leclerc, Caillé exploitant l'enseigne Leader Price.

Les enseignes Casino, Jumbo, Score, Casino et Leader Price sont des enseignes certes distinctes sur le marché mais elles partagent la même centrale d'achat métropolitaine du groupe Casino.

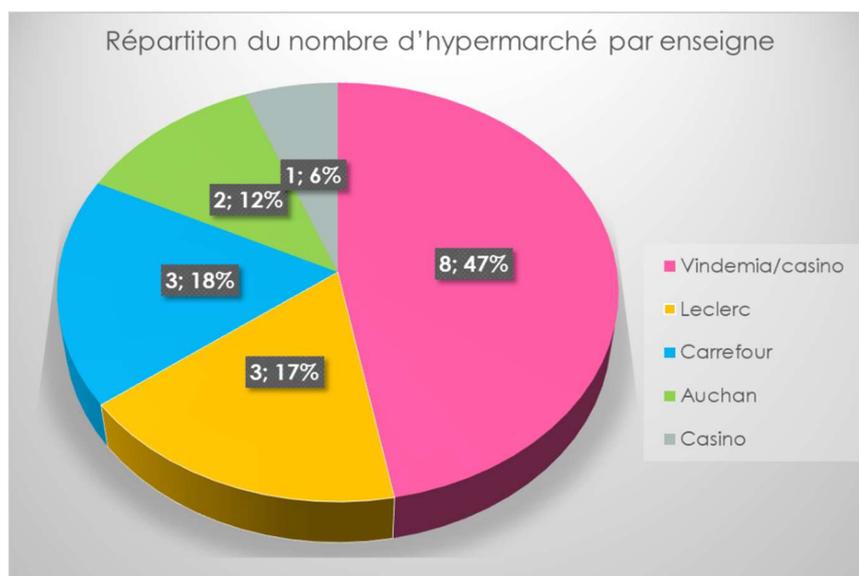
4.7.2- Structure du réseau des grandes surfaces

- Des réseaux structurés par enseigne selon 2 formats de magasins
 - **Les Hypermarchés (17 magasins)** : très grandes surfaces de 3 000 à 6 000 m², implantées dans des zones commerciales périurbaines, proposant un assortiment large de plus de 50 000 références produits.

l'hypermarché constituant le pôle attracteur structurant les zones commerciales ou sont implantés d'autres grandes, moyennes ou petites surfaces spécialisées implantées dans la zone.

- **Les Supermarchés (88)** : moyennes surface de 800 à 2 000 m², implantées plutôt en zone urbaine ou périurbaine, proposant une offre de produits moins large et profonde que les Hypermarchés, notamment pour les rayons non-alimentaires, de l'ordre de 10 000 à 20 000 références

Sur les 17 Hypermarchés de La Réunion, 8 sont exploités directement par les enseignes du groupe Vindemia et 1 par une enseigne du groupe Casino, soit plus de 50% du parc de magasins. Le groupe Leclerc en exploite 3, tout comme le groupe Carrefour, le groupe Auchan en exploite quant à lui 2.



4.7.3 - Spécificités des grandes surfaces alimentaires à La Réunion

L'offre développée par les grandes surfaces alimentaires de La Réunion, même si le nombre de références produits proposées est inférieur à celui observé en moyenne en métropole dans les hypermarchés, est très similaire à celle de métropole sans véritable singularisation locale.

La part des produits importés dans l'offre des différents enseignes est prépondérante avec quelques disparités notables pour certaines enseignes dans la proportion des importations dans l'assortiment, ce qui laisse malgré tout peu de place à la valorisation de la production locale pourtant suffisante, voire surabondante sur certaines catégories de produits.

La mise en valeur des produits issus de la production locale est très relative, malgré les postures de communication des acteurs, au profit d'une large exposition des marques distributeurs importées, sur lesquelles ces derniers enregistrent des marges sensiblement plus importantes que celle atteintes sur les produits issus de la production locale, compte tenu des spécificités du modèle économique de conception de ces produits de marques propres. Ces réalités constituent un frein économique majeur à la valorisation et à au développement des produits locaux, pourtant plébiscitée par les consommateurs.

Le modèle économique de la relation commerciale entre les enseignes de la grande distribution et leurs fournisseurs, qu'ils s'agissent des industriels locaux ou extérieurs, ou des importateurs locaux, présente des singularités à La Réunion au regard des pratiques observées en métropoles, notamment s'agissant du montant anormalement élevé des marges arrières, et des conditions négociées sur la facture d'achat, comme des contres-parties apportées en matière de coopération commerciale, dont on peut légitimement s'interroger sur la réalité (*CF l'analyse du modèle économique de la relation commerciale distributeurs/fournisseurs*). Il convient de noter que même si ces pratiques sont le fait de la plupart des acteurs, certains d'entre eux se distinguent par une volonté d'adopter des approches plus équilibrées, mais cette volonté se heurtent à un système pervers dont aucun des acteurs ne veut sortir le premier, craignant d'en faire seul les frais.

Autre particularité des pratiques des acteurs de la grande distribution généraliste, une logique de promotion quasi-permanente poussée à l'extrême, avec des différentiels de prix observés démesurés, entre les prix promotionnels et les prix courants du « fond de rayon », au point de rendre ces derniers illisibles pour les consommateurs. Autant de singularités dont les effets sont pervers voire dangereux pour l'équilibre économique dans la relation commerciale distributeurs/fournisseurs, sur la vie chère comme sur le comportement des consommateurs.

Par ailleurs malgré le recours massif aux promotions et les postures de guerre des prix affichées par les acteurs, force est de constater que si cette guerre des prix est bien une réalité, elle est aussi clairement en trompe l'œil dès lors qu'elle n'intervient en réalité que sur une part visible certes, mais très minoritaire des ventes des distributeurs et donc du panier d'achat des consommateurs réunionnais. Autrement dit, seuls certains produits à fort volume ou notoriété sont visés par ces promotions comme produits d'appel et en particulier certains produits de la production locale, afin d'augmenter la fréquentation des magasins pour l'achat du panier de courses courantes, dont la plupart des produits le

composant ne font l'objet d'aucune promotion, avec de surcroît des prix de fond de rayon excessifs et sur lesquels aucune guerre des prix n'est livrée.

Comme évoqué dans l'analyse du modèle économique des négociations entre les acteurs développés ci-après, l'analyse chez les différents acteurs de la part de leur chiffre d'affaires réalisé sur les promotions, révèle en effet que s'agissant des distributeurs, cette part n'est que de l'ordre de 15 à 30% seulement, là où cette part est de l'ordre de 40 à 90 % chez les acteurs de la production locale. Une situation établissant un déséquilibre entre les acteurs, et surtout une logique économique mortifère très préjudiciable aux intérêts de tous les protagonistes, des consommateurs aux producteurs et importateurs et y compris les distributeurs.

4.7.3 - Analyse du modèle économique des acteurs de la grande distribution généraliste et de leur relation avec les fournisseurs

4.7.3.1- Les principes généraux

Le modèle économique des acteurs de la grande distribution généraliste à La Réunion, dans ses fondamentaux économiques, ne se distingue pas de celui des mêmes acteurs en métropole.

En revanche la mise en œuvre pratique de ce modèle par les acteurs sur le marché particulier de La Réunion présente des singularités qu'il est important d'analyser objectivement pour comprendre leurs effets particulièrement pervers et négatifs, sur les niveaux élevés des prix de vente aux consommateurs, sur le développement de la production locale, sur l'équilibre de la relation avec les producteurs comme sur le commerce de proximité et plus généralement sur le développement de l'ensemble du secteur de la distribution alimentaire de détail.

De façon générale le modèle économique de la grande distribution généraliste est celui, classique, du commerce de détail consistant à acheter des produits aux meilleures conditions de gros, pour les revendre aux consommateurs finaux au meilleur niveau de compétitivité, s'agissant du prix de vente et avec une marge commerciale la plus optimale au regard des coûts logistiques et de commercialisation.

Si ces principes de base sont toujours applicables à tous les acteurs de la distribution alimentaire, la spécificité du format des grandes surfaces en a sensiblement modifié les contours et l'application, notamment s'agissant des composantes de la relation commerciale avec les fournisseurs et des rapports de force entre ces derniers et les enseignes de la grande distribution.

Le caractère concentrateur et dominateur par essence du format des très grandes surfaces (Hypermarchés) a en effet conféré aux acteurs les exploitant, par leur volume d'achat très important et la part prépondérante des dépenses des consommateurs qu'ils captent, une capacité de négociation sans commune mesure avec celle de autres canaux de distribution, imposant ainsi un rapport de force très déséquilibré avec les fournisseurs, à l'exception des grandes marques internationales pour lesquelles le rapport est inversé de par leur taille.

Il convient aussi de souligner que le modèle économique de la grande distribution repose sur les volumes d'achat considérables qu'elle concentre, s'appliquant sur un nombre de produits tout aussi impressionnant, laissant aux acteurs de larges marges de manœuvre pour arbitrer dans la fixation des marges commerciales.

Un effort sur des catégories de produits à fort volume et considérées comme produit d'appel peut ainsi être très vite compensé sur d'autres catégories, sans que la marge globale n'en soit sensiblement affectée. Le volume est donc un des éléments majeurs du modèle économique de la grande distribution et l'appréciation du niveau de la marge commerciale nette doit tenir compte de ce paramètre pour relativiser les comparaisons en valeur absolue, avec celles des autres acteurs s'appliquant sur des volumes bien inférieurs.

Ainsi une marge commerciale nette de l'ordre de 25% peut paraître modeste pour un acteur du commerce de proximité, mais une telle marge commerciale sur un acteur de 500 Millions de chiffre d'affaires (taille du groupe Leclerc à La Réunion) est très significative.

Avec une telle taille critique et un tel pouvoir de marché, les acteurs de la grande distribution ont ainsi pu imposer aux fournisseurs des dispositifs de bonification très rémunérateurs, en complément des conditions préférentielles d'achat, dont beaucoup d'acteurs de la distribution classique ou spécialisée ne bénéficient pas. Ces dispositifs s'appuyant même sur l'exploitation de la capacité attractive des magasins, notamment les hypermarchés, pour commercialiser des espaces d'exposition des produits, le magasin étant considéré comme un véritable média marketing pour lequel les fournisseurs doivent payer pour y être présents, que leurs produits soient vendus ou non.

L'imagination des acteurs de la grande distribution étant sans limite en matière de création de nouvelles sources de revenus, leur modèle économique a évolué au rythme de leur montée en puissance et s'articule aujourd'hui autour des trois grandes composantes de revenus suivantes :
(voir figure ci-dessous)

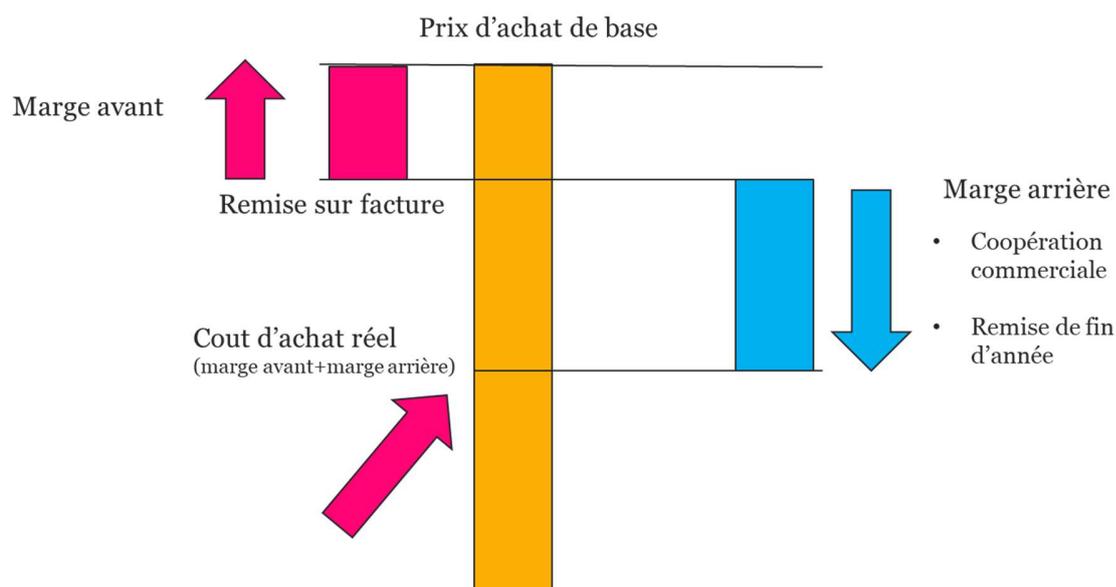
- Revenus au titre de la marge commerciale sur le prix de vente, différence entre le prix de vente fixé et le prix d'achat négocié. Cette composante de marge s'appliquant donc sur la facture d'achat, constitue la marge dite avant
- Revenus au titre des bonifications ou remises de fin d'année, que le fournisseur accorde selon l'atteinte d'objectifs de volume de vente ou de progression du volume d'achat d'une année sur l'autre. Cette composante donne lieu à l'émission d'une facture par le distributeur, que le fournisseur règle en fin d'année voire par tranche tout au long de l'année

- Revenus au titre de la coopération commerciale, laquelle consiste pour le distributeur à faire rémunérer par le fournisseur les différents services ou dispositifs de promotion des produits dans le magasin, notamment la mise en place de « têtes de gondoles » dans les rayons, l'emplacement au sein des rayons, le « facing », l'emplacement dans le catalogue des promotions (etc....). Comme pour les bonifications de fin d'année, ces services, considérés comme des prestations, donnent lieu à l'émission d'une facture par le distributeur, que le fournisseur règle selon des conditions négociées.

Ces deux dernières composantes relevant de ce qu'il est convenu de qualifier la coopération commerciale constituent les marges dite arrières. A noter que ces marges arrières n'existent pas pour les marques propres ou marques distributeur (MDD) commercialisées par les distributeurs et qui en contrôlent la production et donc jouent eux-mêmes pour ces produits le rôle de l'industriel.

A ce dispositif s'ajoute le principe des promotions consistant pour le fournisseur à accorder une baisse de son prix de vente pour une période donnée, sur certaines catégories de produits, afin de permettre au distributeur de proposer des rabais aux consommateurs dans le cadre d'opération de promotion, visant à dynamiser les ventes. En principe le distributeur est censé répercuter tout ou partie de la baisse des prix octroyée par le fournisseur afin de partager équitablement le coût de la promotion, et ce d'autant plus que les dispositions en matière de marge arrière s'appliquent également pour ces promotions.

Illustration du principe des marge avant et arrière



Ce modèle économique pour le moins complexe et très rémunérateur pour les acteurs de la grande distribution peut s'appliquer de façon différente selon les acteurs (producteurs et distributeurs) et les rapports de force existants au niveau local, avec des taux de marge arrière et avant plus ou moins élevés selon les résultats des négociations et les catégories de produits.

En particulier certains acteurs, qu'il s'agisse des distributeurs eux-mêmes ou des producteurs, mettent l'accent sur les marges arrières au détriment de la marge avant, c'est en particulier le cas de la plupart des acteurs à La Réunion (Cf analyse ci-après), d'autres adoptent la démarche inverse privilégiant les négociations sur la marge avant, en réintégrant sur la facture d'achat une partie significative des marges arrières au titre de la coopération commerciale, on parle alors de logique triple net, la plupart des bonifications étant répercutées sur le prix d'achat. Cette approche qui a pour effet de diminuer le prix d'achat est plutôt privilégiée par les acteurs se positionnant sur le prix, telle que l'enseigne Leclerc qui a poussé le plus loin cette logique en métropole, même si cette dernière, sous l'effet des pratiques de ses concurrents, a désormais réintégré dans son modèle de négociation le principe des marges arrière.

Quelles que peuvent être les pratiques en la matière, leurs effets sont majeurs sur la nature de la relation entre les distributeurs et les fournisseurs (producteurs, transformateurs, grossistes ou importateurs) et bien sûr, sur la formation des prix de vente aux consommateurs et sur celle des marges.

En outre, ce modèle particulier a fait l'objet de plusieurs lois de 2005 à 2008 et jusqu'à très récemment, visant à encadrer les pratiques et réguler leurs usages, notamment les lois Galant et Chatel et la dernière loi issue des états généraux de l'alimentation (loi EGALIM) entrée en application en janvier 2019, mais cette dernière n'a pas changé le cadre réglementaire s'agissant des marges arrières, ce qu'il serait opportun de faire désormais.

4.7.3.2- Les spécificités de l'application du modèle économique de la grande distribution à La Réunion

Dans le contexte particulier du marché de la distribution alimentaire de détail à La Réunion, tel qu'analysé dans le présent rapport, des pratiques singulières et à tous le moins excessives, de ce modèle économique par les acteurs, ont pu être constatées, qui en soulignent les limites avec des effets négatifs pour les consommateurs, sur le développement de la production locale, sur l'équilibre de la relation commerciale entre les distributeurs et les fournisseurs, sur le commerce de proximité, tout comme sur le développement du secteur de commerce dans sa globalité.

Plusieurs réalités illustrant les excès de ce modèle économique peuvent ainsi être soulignées sur les aspects suivants, avec leurs impacts majeurs sur l'économie du secteur et sur ses protagonistes. Autant de réalités qui mériteraient une intervention à court terme des pouvoirs publics pour notamment engager des adaptations du cadre réglementaire et faire respecter ses dispositions actuelles (Cf chapitre 10 relatif aux recommandations sur les actions publiques et les mesures à engager sur le terrain réglementaire) :

Des marges arrière excessives, avec des effets pervers sur l'augmentation artificielle du niveau des prix de vente aux consommateurs :

Pour la plupart des acteurs de la distribution, les marges arrière exigées notamment au titre de la coopération commerciale, ont atteint des niveaux excessifs, au regard de la marge avant, laquelle est d'ailleurs vidée de son sens.

En moyenne et selon l'analyse de la situation de certains acteurs entendus, qu'il s'agisse des distributeurs eux-mêmes ou des fournisseurs (producteurs et importateurs), les marges dites arrières concédées, au titre de la coopération commerciale et des remises de fin d'année, sont de l'ordre de 10 à 30% du montant des achats annuels et sont variables selon les catégories de produits et la nature de la négociation entre les acteurs.

A cette marge arrière doit s'ajouter la marge dite avant, laquelle, selon l'analyse de certains acteurs représentatifs, s'élève en moyenne de 15 à 25 % et varie également selon les catégories de produits.

Au total le cumul de ces différents dispositifs, permet aux acteurs de la grande distribution généraliste de bénéficier d'une marge commerciale (différence entre le prix de vente pratiqué et le prix d'achat, toute bonification comprise et ce compris la coopération commerciale) de l'ordre de 20 à 45% voire plus, par univers de produit.

En moyenne et au global, sachant que la marge commerciale est variable selon les catégories de produits, ces acteurs réalisent une marge commerciale de l'ordre de 25 à 40%, soit un niveau comparable voire supérieur à celui observé en métropole, avec une part significativement plus importante des marges arrière

Cette logique de marge arrière très importante a mécaniquement pour effet d'augmenter artificiellement le prix de vente aux consommateurs (prix des produits fond de rayon).

Dans cette situation, compte tenu des exigences des distributeurs et pour préserver leur équilibre financier, les producteurs ou les fournisseurs, sont contraints d'augmenter d'autant leurs prix de vente au distributeur. Ce prix de vente élevé est répercuté par le distributeur sur son prix de vente aux consommateurs pour les prix fond de rayon. Une telle élévation artificielle du prix de vente, en réalité pour financer les exigences du distributeur est évidemment très préjudiciable aux intérêts du consommateur, qui fait les frais de cette hausse, occultée d'ailleurs par une inflation des promotions ou une guerre des prix en trompe l'œil car se livrant en réalité sur un faible nombre de produits.

Cette dérive des marges arrière est enfin tout aussi préjudiciable aux intérêts des petits commerçants qui se voient appliquer un tarif de base anormalement haut, en raison de marges arrière concédées à la grande distribution, dont eux-mêmes ne bénéficient pas, introduisant de ce fait une inégalité de traitement entre acteurs.

- Des marges arrière importantes concédées au titre de la coopération commerciale, sans que la réalité des prestations les justifiant soit vraiment établie

Alors même que le code de commerce dans son article L 442-6 sanctionne les pratiques commerciales restrictives, force est de constater que bien souvent des marges arrière importantes sont concédées aux distributeurs par les producteurs ou les fournisseurs locaux, au titre de la coopération commerciale, sans que les prestations les justifiant n'aient une réalité ou ne soient réellement exécutées. La plupart des producteurs concernés s'en plaignent, sans pour autant agir pour dénoncer ces pratiques parfaitement illégales, craignant les mesures de rétorsion de la part des auteurs de ces pratiques. Cette réalité souligne le déséquilibre clair dans le rapport de force entre les acteurs de la grande distribution et les producteurs ou importateurs locaux. Compte tenu de l'importance des abus, une action d'envergure pourrait être entreprise pour faire cesser ces pratiques et faire réintégrer ces marges arrières, sur la facture d'achat, ce qui impliquerait mécaniquement une baisse des prix de vente.

- Une opacité dans le traitement des marges arrière, qui ne sont souvent pas réintroduites dans le compte d'exploitation du magasin, minimisant ainsi artificiellement la marge commerciale réelle

Alors que l'ensemble des marges arrière octroyées au titre de la coopération commerciale, devraient être réaffectées en déduction du prix de vente des produits concernés, beaucoup d'acteurs ne les affectent pas au compte d'exploitation des magasins, en considérant ces revenus au titre de prestations dissociables de leur activité.

Une telle pratique visant donc à affecter ces revenus à d'autres postes comptables, pour le moins douteuse et opaque, a pour effet de minimiser la marge commerciale réelle du distributeur qui ne considère dès lors, que la seule marge avant figurant sur la facture d'achat.

Certains acteurs s'appuyant donc sur la seule facture d'achat, sans prendre en compte la marge arrière générée par l'activité des magasins parviennent ainsi à démontrer que leur marge commerciale est non seulement modérée (de l'ordre de 20%) mais plus encore inférieure à celle observé en métropole pour le format des hypermarchés. Affirmation pour le moins trompeuse, même si ces acteurs pourront démontrer leur affirmation par leurs factures d'achat des produits.

- Des opérations promotionnelles à un rythme effréné occultant des marges excessives sur le panier courant des achats et fragilisant les producteurs locaux et les importateurs locaux à marques fortes

Pour dynamiser leur vente et surtout la fréquentation de leur magasin, les distributeurs multiplient les promotions à un rythme effréné, en particulier sur les produits dits d'appel, à forte notoriété et volume et en particulier sur les marques fortes de la production locale.

Une analyse précise la part de ces promotions dans le chiffre d'affaires des acteurs en présence a permis de montrer que s'agissant des distributeurs, cette part est de l'ordre de 15 à 30% seulement, là où cette part est de l'ordre de 40 à 90 % chez les producteurs et importateurs locaux.

Cette pratique intensive des promotions qui n'affecte en réalité que faiblement les marges des distributeurs (dans la mesure où d'une part ces promotions sont le plus souvent largement co-financées par les fournisseurs eux-mêmes, d'autre part celles-ci ne visent en réalité qu'une faible partie des produits du panier des achats des consommateurs) a pour effet de fragiliser les producteurs locaux à marques fortes mais aussi les importateurs locaux dont les marges de manœuvre sont faibles. Soucieux d'augmenter leur volume de production pour rentabiliser leur outil industriel les producteurs locaux, tout en déplorant cette inflation des promotions, s'en rendent complices convaincus que c'est là le seul levier pour y parvenir.

Leurs volumes de vente hors promotion se réduisent drastiquement les conduisant dans un cercle vicieux de multiplication de ces promotions au prix de fortes réductions de leur prix de vente, dont les effets sur l'augmentation des volumes finissent par se réduire, fragilisant leur équilibre financier par la réduction de leur marge d'exploitation. Cette pratique des promotions qui affecte tout autant les importateurs locaux est clairement mortifère pour les acteurs de la production locale qui sont en réalité les instruments d'une dynamisation des ventes des distributeurs sur le panier courant des consommateurs, dont une part majoritaire n'est pas concernée.

Dans la logique de marges arrière excessives, cette pratique de promotion a par ailleurs pour effet un différentiel de prix entre le prix promotionnel et le prix de fond de rayon démesuré et illisible pour le consommateur qui en retient que le vrai et juste prix est le prix promotionnel. Une telle situation conduit les consommateurs à réduire leur achat de produits phare hors promotion, ce qui a pour effet de réduire de façon générale les volumes de ventes de ces produits, incitant donc davantage les acteurs (y compris les producteurs) à multiplier les opérations promotionnelles destructrices de sens et de valeurs.

- Une obligation imposée sans contrepartie par les distributeurs au titre du « merchandising » de prise en charge par les producteurs ou importateur locaux de tâches logistiques

Outre la réalité douteuse de certaines prestations justifiant l'octroi de marge arrières excessives, des pratiques étonnantes sont clairement établies, relevant pourtant des interdictions visées au titre de l'article L 442-6 du code de commerce, consistant pour les distributeurs à imposer aux producteurs ou importateurs locaux, sans contrepartie, de prendre en charge dans les magasins et au titre du merchandising, des tâches de réapprovisionnement ou même de mise en rayons des produits, tâches de nature logistique, qui ne sauraient au demeurant relever du merchandising au sens de la coopération commerciale et qui incombe au distributeur. Ces pratiques sont désormais devenues la règle, au point que les acteurs de la production locale y sont désormais favorables, convaincus que cette présence dans les rayons des distributeurs leur donne le moyen de bien contrôler la mise en valeur de leurs produits. La pression qu'exercent les distributeurs sur la plupart des fournisseurs locaux permet à ce genre de pratique de prospérer. Il y a là un avantage significatif indument offert aux distributeurs, car ce genre de tâche mobilise des ressources conséquentes sans contrepartie autre que les non-dits.

Mais cette pratique est très perverse, car en réalité les producteurs réintègrent les charges pour la prise en charge de ces tâches, dans leur prix de vente, ce qui a encore pour effet d'augmenter les prix de vente aux consommateurs et introduit une nouvelle distorsion de concurrence s'agissant des commerces de proximité qui voient globalement augmenter le barème des prix d'achat des produits, au motif de nouvelles prestations dont ils ne bénéficient pas.

En conclusion, l'application singulière à La Réunion, par les acteurs en présence, du modèle économique classique de la grande distribution, si elle est incontestablement très favorable aux dits acteurs, montre clairement les limites de ce modèle très dominateur et ses effets pervers en matière de lutte contre la vie chère, de diversité et de pluralisme concurrentiel, de développement de la production locale, du commerce de proximité et des circuits courts.

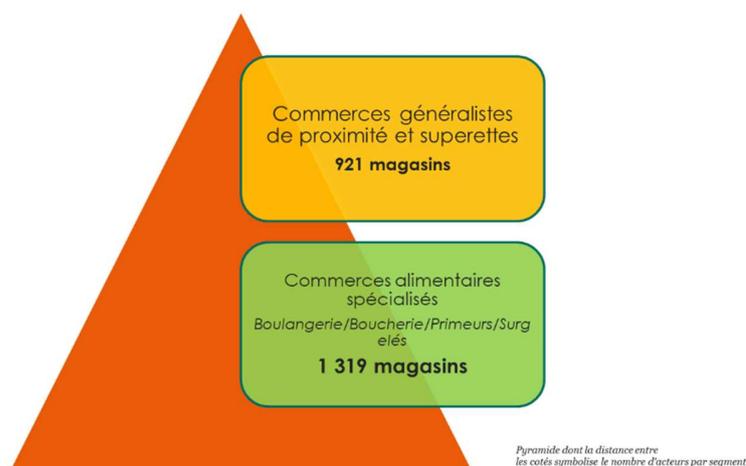
Sans que les acteurs de la grande distribution n'en soient les seuls responsables, la situation actuelle du marché de la distribution de détail des produits alimentaires à La Réunion montre les limites du modèle économique des grandes surfaces, plaçant tous les acteurs, y compris les enseignes de la grande distribution, dans une logique dangereuse pour l'équilibre économique du secteur comme du territoire, à laquelle il serait opportun de mettre un terme par une intervention des pouvoirs publics sur le terrain réglementaire et la mise en œuvre d'un nouveau modèle de développement.

4.8 – Le segment du Commerce de proximité indépendant généraliste et spécialisé

Malgré le développement des réseaux des grandes surfaces et la présence dominante des hypermarchés, il subsiste à La Réunion un réseau encore très présent, mais très atomisé d'environ 2 100 commerces indépendants de proximité de profil et de taille très différente et non structurés .

On distingue pour ce réseau les 3 type d'acteurs suivants :

- Les superettes, petites surfaces alimentaires de taille moyenne de l'ordre de 150 à 300 m²
 - o *On trouve dans ce segment quelques petits magasins structurés sous enseigne, notamment l'enseigne Vival, concept de franchise du groupe Vindemia, ou encore l'enseigne Cadi*
- Les commerces alimentaires généralistes de proximité, petit commerce de moins de 200 m²
- Les commerces alimentaires spécialisés (Boulangeries, boucheries, primeurs...et autres stations-services)



4.8.1- Spécificités de l'offre des commerces de Proximité généralistes

De façon générale l'offre des commerces de proximité généralistes est très limitée, confinant la grande majorité de ces acteurs à une rôle secondaire de dépannage.

Cette offre est le plus souvent limitée à certains produits de première nécessité alimentaire et de grande consommation, avec une part significative du chiffre d'affaire (plus des 2/3) réalisée sur les catégories de produits suivantes :

- *cigarettes (de 25 à 30% du CA)*
- *boissons (alcoolisées et non alcoolisées) (de 35 à 40%)*
- *épicerie de base (20 à 30)*

Le nombre de références par magasin, pour les quelques catégories de produits proposées est également très limité de l'ordre de 500 à 1000, avec un choix très limité , portant sur des produits bas de gamme, avec le plus souvent une absence des grandes marques nationales .

L'offre sur les produits issus de la production locale, pourtant essentielle au quotidien des foyers, reste elle aussi très pauvre, ces produits étant proposés par les grossistes ou les fournisseurs eux-mêmes, à des conditions trop défavorables pour les revendre à un prix compétitif.

Beaucoup de petits commerçants, par manque d'équipements, de place ou de moyens, ne proposent de surcroit pas de produits surgelés ni frais, pourtant essentiels à l'attractivité de leur magasin.

Au final, hormis quelques commerçants de proximité de plus grande taille (100 à 250 m²) qui parviennent à exister avec une offre un peu plus développée, prédominent des acteurs à l'offre paupérisée dont la vocation se réduit à une offre secondaire de dépannage ou de complément

4.8.2- Les filières d'approvisionnement des commerçants de proximité

Pour une part significative de leur offre, les commerçants indépendants de proximité s'approvisionnent auprès des deux principaux grossistes . Leurs achats portent essentiellement sur les produits proposés en promotion par ces grossistes, seule façon pour ces petits commerçants d'obtenir des conditions d'achat leur permettant de faire une marge minimum dans la construction de leur prix de revente, à défaut d'être compétitif.

Au global, les coûts d'achat des produits chez les grossistes, y compris quand ils sont en promotion, sont le plus souvent significativement supérieurs aux prix de vente pratiqués par les grandes surfaces, conduisant les petits commerçants à les fréquenter comme les consommateurs finaux pour leur approvisionnement de base

Les prix de vente pratiqués par les petits commerçants sont en moyenne de 25 à 50 % supérieurs à ceux pratiqués par les grandes surfaces pour des produits similaires. De façon générale, dans une logique où les grandes surfaces multiplient les promotions, les commerçants de proximité achètent leurs produits de 15 à 25% plus cher que le prix proposé par les grandes surfaces en promotion, aux consommateurs. Une telle réalité prive les acteurs de proximité de toute compétitivité.

Dans la majorité des cas les commerçants de proximité s'approvisionnent peu directement chez les producteurs locaux, qui ne leur concèdent pas en général de meilleures conditions que les grossistes. Il n'existe en général pas de contrat de coopération ni de relation contractuelle directe entre les fournisseurs locaux ou mêmes les autres fournisseurs et les commerçants de proximité, qui ne bénéficient donc pas des dispositifs de coopération commerciale ou des marges arrière concédés aux acteurs des grandes surfaces, pas plus qu'ils ne bénéficient de délais de paiement. Ces réalités faisant d'ailleurs des petits commerçants de proximité, une clientèle très rentable pour les grossistes qui trouvent là une filière d'écoulement des invendus de leur maison mère (les deux principales enseignes de grandes surfaces).

Certains commerçants de proximité à l'activité significative suffisante pour atteindre le volume d'un conteneur important parfois eux-mêmes ou par des opérations groupées avec d'autres commerçants certains produits notamment d'épicerie, mais ces opérations restent épisodiques, très limitées et mises en œuvre de façon artisanale et non structurée.

4.8.3- Analyse de la situation des acteurs du commerce de proximité indépendant

Un niveau de compétitivité correct est structurellement impossible à atteindre pour les acteurs du commerce de proximité indépendants, compte tenu des conditions défavorables offertes par les grossistes ou même les autres fournisseurs et en l'absence de leviers de négociation par le volume d'achat qui reste inaccessible pour ces mêmes acteurs isolés.

Dans ce contexte, ces acteurs ne peuvent pas jouer leur rôle de commerçant de proximité pour les produits du quotidien ou plus encore les produits locaux, ce qui les prive des possibilités de développer un vrai concept attractif pour répondre aux besoins des consommateurs pourtant demandeurs. Leur modèle économique est clairement mortifère, peu ou pas rémunérateur, avec des marges insuffisantes pour pérenniser et développer leur exploitation.

Au final, même si certains acteurs disposant d'un bon emplacement et d'une surface significative, parviennent malgré tout à se développer; la situation économique à ce stade conduit à une paupérisation du commerce de proximité indépendant et à sa disparition à plus ou moins court terme, dans sa configuration actuelle.

4.9 – Analyse de la structure économique du marché de la distribution alimentaire et des rapports de forces entre les acteurs

4.9.1- Approche méthodologique pour l'estimation du marché de référence pour les acteurs des grandes surfaces

Pour l'estimation du marché de référence à considérer pour les acteurs des grandes surfaces, une approche méthodologique particulière a dû être élaborée pour dépasser le simple périmètre de la consommation alimentaire, dans la mesure où l'activité de ces acteurs couvre également des rayons non-alimentaires (habillement, équipement de la maison, culture, loisir). L'approche adoptée a consisté à analyser les comportements de fréquentation des consommateurs selon les univers de produits pour déterminer la part des achats réalisée dans les grandes surfaces.

La source principale de cette analyse a été l'enquête budget des ménages INSEE, millésime 2011, en analysant pour chaque catégorie de produits composant le périmètre de la consommation généraliste, la part des achats réalisée dans les grandes surfaces ;

Pour les informations manquantes, ont été utilisés des données économiques d'instituts d'étude autres (Credoc, Kantar) notamment pour estimer les parts de marché globales par poste de consommation des circuits de la distribution alimentaire de détail en métropole

Des ajustements des parts de marché considérées ont été pratiqués, selon la spécificité du marché de la Réunion (notamment prise en compte de la réalité de la puissance des grandes surfaces généralistes sur les rayons non-alimentaires compte tenu de la présence moins forte qu'en métropole de la grande distribution spécialisée)

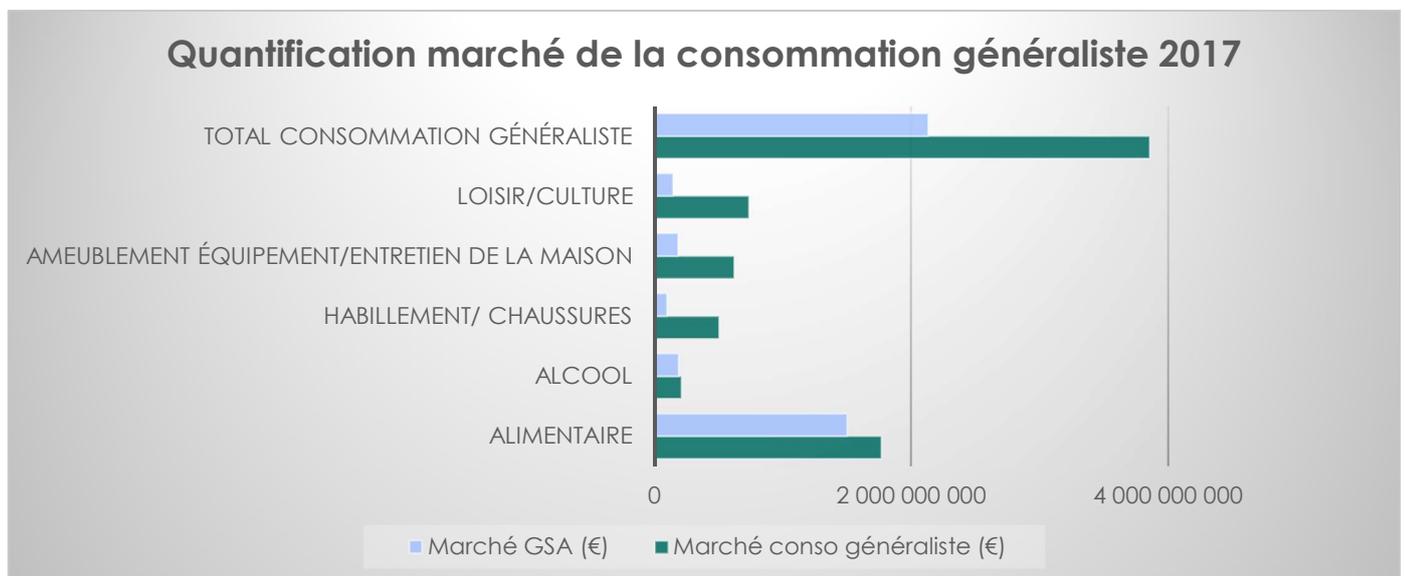
D'autres ajustements des paramètres sont intervenus, selon des recoupements avec les données d'activité réelles recueillies auprès des acteurs eux-mêmes (notamment les distributeurs et après vérification de cohérence)

Ont été enfin croisées les parts de marché obtenues (par poste de consommation), avec les marchés de références estimés en valeur pour la consommation généraliste (Cf 6.2)

Malgré le soin pris dans l'exploitation des différentes données statistique de base, l'estimation résultante reste approximative, la marge d'erreur étant estimée pour cette quantification de 5 à 10%, elle n'est pas de nature à remettre en cause l'estimation des parts de marchés obtenue pour chacun des acteurs, que ces derniers ont d'ailleurs confirmé sans réserve, après la demande de validation qui leur a été faite.

4.9.2- Quantification du marché accessible au segment des grandes surfaces

Un marché de référence pour les acteurs des grandes surfaces alimentaires (GSA)
de l'ordre de 2,1 Milliards d'€
(estimation pour l'année 2017)

Détail de l'estimation par poste de consommation

Détail de l'estimation par poste de consommation

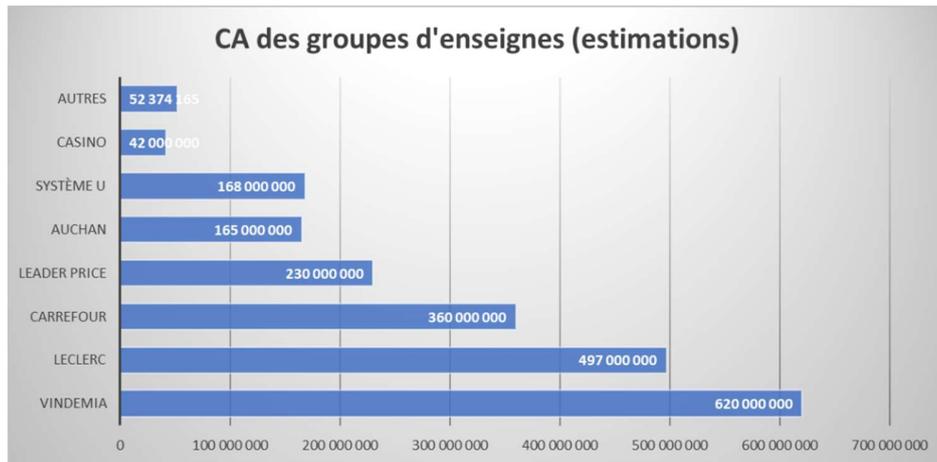
	Consommation mensuelle/ménage (€) Estimation 2017	Marché (K€) Estimation 2017	Part de marché accessible par les GSA %	Estimation du Marché GSA 2017 (€)
Alimentaire	434	1 769 492 706	85	1 504 068
Alcool	53	214 564 235	90	193 107
Habillement/ Chaussures	125	508 596 706	20	101 719
Ameublement équipement/entretien de la maison	153	625 150 118	30	187 545
Loisir/culture	182	739 665 882	20	147 933
Total consommation généraliste	947	3 857 469 647	Total marché de référence accessible aux GSA	2 134 374

4.9. 3- Analyse de l'activité et des rapports de force pour les acteurs des grandes surfaces structurées

Approche méthodologique :

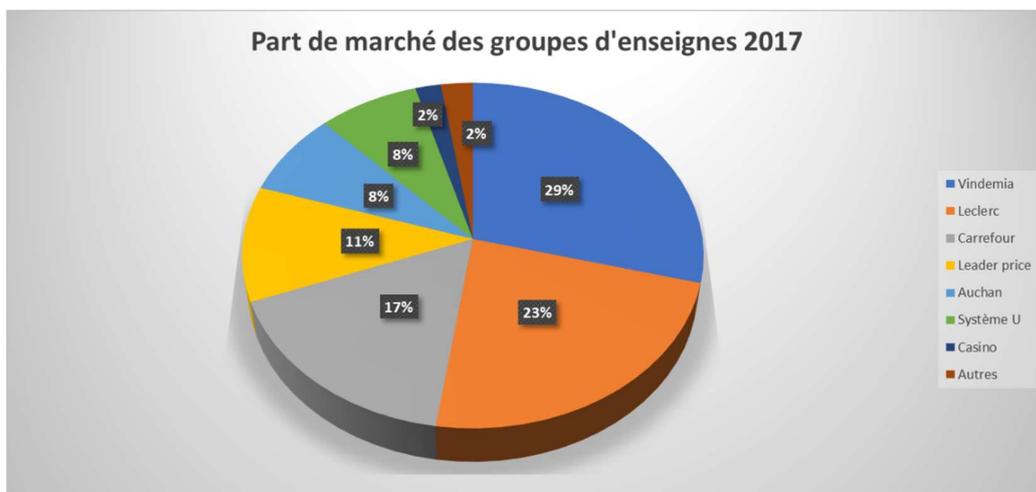
Pour estimer le chiffre d'affaire de tous les différents acteurs de la grande distribution généraliste en présence, un travail de collecte, de traitement et de recoupement de différentes données financières du secteur issues de sources diverses (greffes de tribunaux de commerce, presse économique...) a été réalisé. Tous les acteurs ont été par ailleurs rencontrés ou interrogés par téléphone, pour les inviter à vérifier les résultats de l'estimation obtenues. La marge d'incertitude est de l'ordre de 5%, compte tenu des différents recoupements réalisés. Cette incertitude ne saurait toutefois remettre en cause les conclusions sur les rapports de force entre les acteurs.

Structure obtenue de l'activité par acteur (permettant de valider l'estimation du marché de référence)



Estimation de la part marché des acteurs relativement au marché de référence estimé :

Le groupe Vindemia représente à lui seul 29% de part de marché, en cumulant avec les chiffres des enseignes Leader Price et Casino (dès lors qu'elles sont affiliées à la même centrale d'achat du groupe Casino), cette part de marché s'établit à 42 %. Le groupe Leclerc est le deuxième acteur à 23% de part de marché, suivi par le groupe Carrefour à 17% et le groupe Leader Price à 11%. Les enseignes Système U, Auchan et Casino, occupent respectivement les 5, 6 et 7^{ième} places.



Bolonyocte Consulting – C.Girardier pour l'OPMR de La Réunion – Rapport final de l'étude relative à l'intérêt de la création de structures coopératives dans le contexte particulier de La Réunion

4.9. 4- Analyse de la structure du marché de la distribution alimentaire par segment d'acteurs

Approche méthodologique adoptée :

L'estimation des parts de marché des différents segments d'acteurs identifiés, distinguant les grandes surfaces alimentaires, le commerce de proximité généraliste (Boutik), le commerce de proximité spécialisé (commerce de bouche) et les stations-services, a procédé de la même méthode que celle adoptée pour l'estimation des parts de marché des grandes surfaces sur les catégories de produits de la consommation généraliste. Le marché de référence ici considéré est la distribution de détail uniquement pour les produits alimentaires, hormis les postes non-alimentaires pris en compte pour la grande distribution, dans la mesure où les autres segments considérés ne proposent qu'une offre purement alimentaire. La source principale utilisée a été l'enquête budget des ménages de l'INSEE 2011, en pratiquant les différents ajustements nécessaires, de même nature que ceux évoqués précédemment

Estimation des contributions des différents segments pour le marché alimentaire en 2017 :

Pour le segment du commerce de proximité généraliste, une activité estimée à 79 Millions d'€

Pour le segment du commerce de proximité spécialisé, une activité estimée à 168 Millions d'€

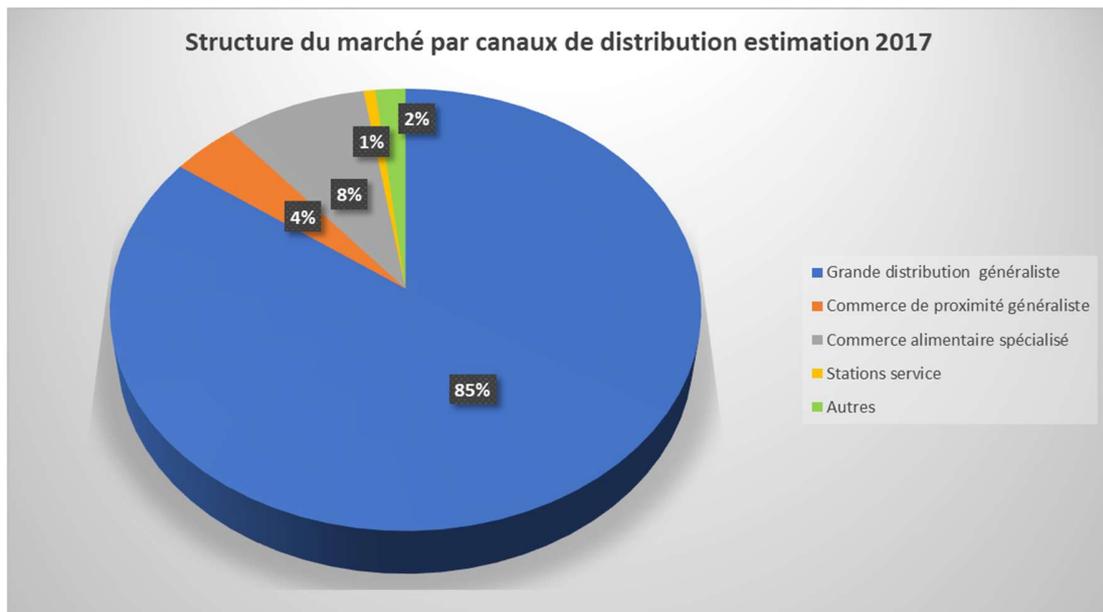
Pour le segment des stations-service, une activité estimée à 14 Millions d'€.

Segment d'acteurs	Activité estimée sur la distribution de produits alimentaires (€)
Grande distribution généraliste	1 686 448 400
Commerce de proximité généraliste	79 362 278
Commerce alimentaire spécialisé	168 644 840
Stations service	13 888 399
Autres	35 713 025
Total estimé	1 984 056 941

Synthèse générale des rapports de force entre tous les réseaux de la distribution généraliste

Les acteurs des grandes surfaces sont en position largement dominante avec 85% de part de marché et 105 magasins de grande ou moyenne surface.

La part de marché pour le commerce de proximité est de 12% avec 2200 points de vente.
Le commerce de proximité alimentaire généraliste ne représente que 4% de part de marché avec environ 900 points de vente



4.10 – Analyse du maillage du territoire par les réseaux des grandes surfaces et de l'environnement concurrentiel

4.10.1- Constats généraux

La densité du réseau des grandes surfaces alimentaire à La Réunion, même avec son niveau de développement en 2017, reste sensiblement inférieure à celle observée en moyenne en métropole de l'ordre de 400 m² pour 1000 habitants. Avec environ 210 m² pour 1000 habitants, elle atteint le niveau de densité du département du haut Rhin. Cette densité est en revanche environ deux fois moindre pour le secteur des grandes surfaces spécialisées.

Si les formats et les profils de magasins sont différents, ils n'exercent pas non plus le même niveau de concurrence entre eux. Autrement dit, deux voire trois supermarchés proches d'un hypermarché ne sont pas de nature à exercer sur ce dernier le même niveau de concurrence qu'un autre hypermarché de taille comparable, compte tenu d'une part de leur niveau de largeur et de profondeur d'offre très différent, d'autre part de leur positionnement prix, lui aussi différent. Les tarifs pratiqués dans les supermarchés sont en effet généralement plus élevés que ceux dans les hypermarchés, y compris pour une même enseigne multiformat, à l'exception notable de Leclerc qui pratique la même politique de prix dans ses hypermarchés que dans ses supermarchés

Des telles réalités renforcent ainsi l'attractivité dominante des Hypermarchés dans leur zone d'implantation. Selon une étude menée par la CCIIR sur les comportements d'achat des consommateurs Réunionnais, en 2016, les seuls Hypermarchés captaient 50% de la consommation alimentaire généraliste, soit 10 points de plus que celle captée par les hypermarchés en métropole.

Au final, le réseau de grandes surfaces alimentaires montre une apparente situation concurrentielle au niveau macro-économique de l'île de La Réunion, avec 105 magasins contrôlés par 5 groupes distincts d'enseignes, mais l'analyse de la situation concurrentielle ne peut réellement s'appréhender qu'au niveau local des zones de chalandise ou sont justement observées pour la plupart d'entre elles des situations de claires domination locale d'un ou deux acteurs (*voir l'analyse du maillage des grandes surfaces et de l'environnement concurrentiel ci-après*).

4.10.2- Synthèse de l'analyse locale du maillage du territoire par les réseaux des grandes surfaces et de l'environnement concurrentiel

A l'instar du modèle de distribution adopté en métropole dès les années 60 (le premier hypermarché métropolitain a ouvert ses portes en 1963 à Sainte-Geneviève des bois), l'urbanisme commercial à La Réunion s'organise autour du modèle des grandes surfaces et notamment des hypermarchés, structurant toutes les zones où ils sont implantés, dont ils constituent le pôle attracteur principal et donc pas essence même le pôle dominant. Ce modèle étend progressivement son emprise du territoire, (3 projets d'ouverture de nouveaux hypermarchés en cours dont deux, rien que pour l'enseigne Leclerc) au détriment de celui du commerce de proximité clairement en perte de vitesse, avec des fermetures qui se multiplient.

L'analyse macro-économique du maillage de territoire par les hypermarchés montre des disparités importantes avec des zones suréquipées comme celles du pôle urbain Saint-Pierre et du Tampon, et des zones sous-équipées, comme celle du pôle urbain de Saint Joseph et de Petite Ile, ou doit d'ailleurs ouvrir un nouveau Centre Leclerc dans une zone péri-urbaine.

Force est également de constater que le réseau actuel des hypermarchés place peu d'entre eux en situation de réelle concurrence directe sur ce même format, laquelle, pour qu'elle soit réellement établie, impliquerait de créer les conditions pour que plusieurs Hypermarchés, placés dans une même zone à proximité immédiate à pied, soient accessibles indifféremment et sans contrainte aux consommateurs. Une telle situation ne s'observe évidemment pas en raison du format même des hypermarchés, conçu à l'origine pour imposer sa domination dans sa zone par sa taille importante.

Une analyse objective de l'environnement concurrentiel du département de La Réunion doit donc s'attacher à examiner chaque zone pour identifier d'éventuelles situations locales de pluralisme concurrentiel ou, à l'inverse, de domination de marché par un ou plusieurs acteurs et sur la base d'un zonage le plus autonome possible, délimitant la zone d'attraction du pôle urbain de référence dans laquelle les consommateurs organisent la majorité de leur mobilité courante (domicile /travail, course...).

Sur la base de ces principes méthodologiques a donc été dressée une première analyse zone par zone en utilisant la notion de bassin de vie telle que conçue par l'INSEE, délimitant des zones au-delà desquelles s'organisent d'autres zones, avec taux d'évasion faible d'une zone à l'autre, comme l'a démontrée l'étude menée par la CCIR, sur la situation du commerce et les comportements d'achat à La Réunion.

En synthèse, il ressort de cette analyse locale que pour la plupart des zones, sont observées des situations de domination d'un ou deux acteurs. Il n'existe qu'une seule zone d'attraction d'un pôle urbain significatif, celle de Saint Pierre./le Tampon, ou l'on peut observer une situation vraiment concurrentielle (avec plus de deux acteurs), toutes les autres zones se caractérisant par des situations très concentrées sans véritable pluralisme concurrentiel, du fait précisément, du caractère dominateur par essence du modèle de l'hypermarché.

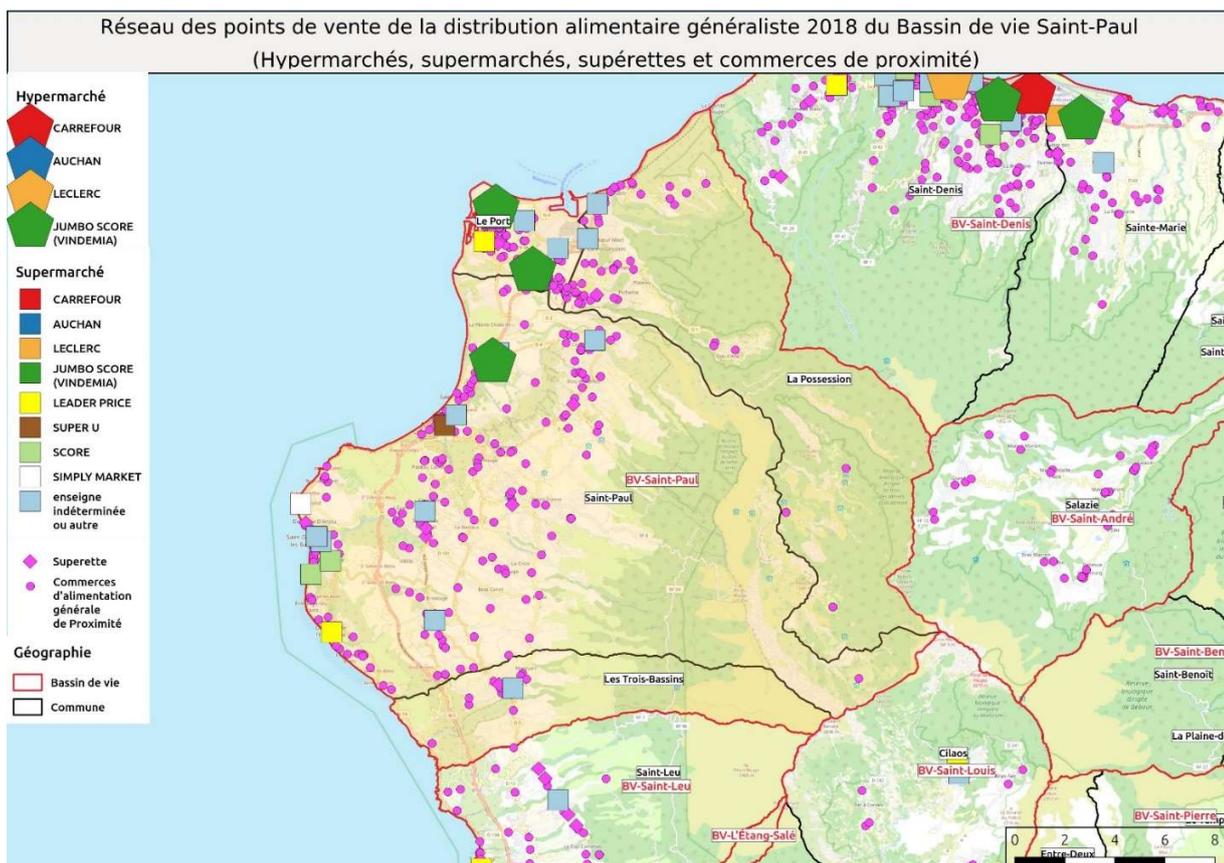
Ces différentes situations ne sont évidemment pas favorables à la compétitivité des prix, à la diversité de l'offre et à l'équilibre des rapports de force entre les distributeurs et les fournisseurs, notamment les acteurs de la production locale.

4.10.3- Détail de l'analyse par zone du maillage du territoire par les réseaux des grandes surfaces et de l'environnement concurrentiel

Bassin de vie de Saint Paul /Les trois bassins/La possession :

Une zone caractérisée par la domination du groupe Vindemia avec la présence de trois hypermarchés sous enseigne Score, sans présence d'aucun hypermarché concurrent. La présence de plusieurs supermarchés dans cette zone n'étant pas à elle seule de nature à caractériser une situation de pluralisme concurrentiel pour les raisons exposées dans les analyses précédentes.

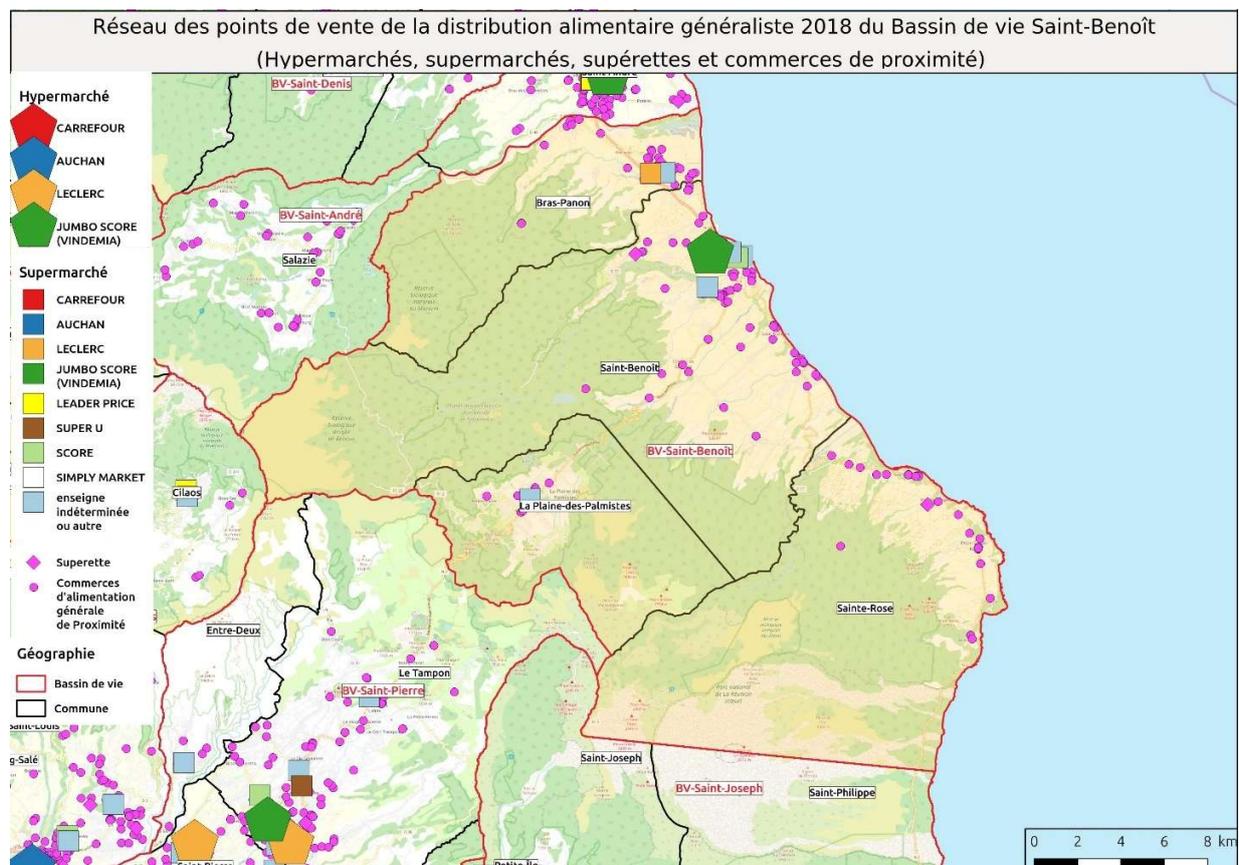
Dans cette zone, le taux d'attraction mesuré est de l'ordre de 73%, soit 27% de taux d'évasion vers d'autres zones limitrophes .



Bassin de vie de Saint Benoit /Bras Panon/Sainte Rose :

Une zone caractérisée par la domination du groupe Vindemia avec la présence d'un seul hypermarché sous enseigne Score, sans présence d'aucun hypermarché concurrent. La présence de plusieurs supermarchés dans cette zone n'étant pas à elle seule de nature à caractériser une situation de pluralisme concurrentiel, pour les raisons exposées dans les analyses précédentes.

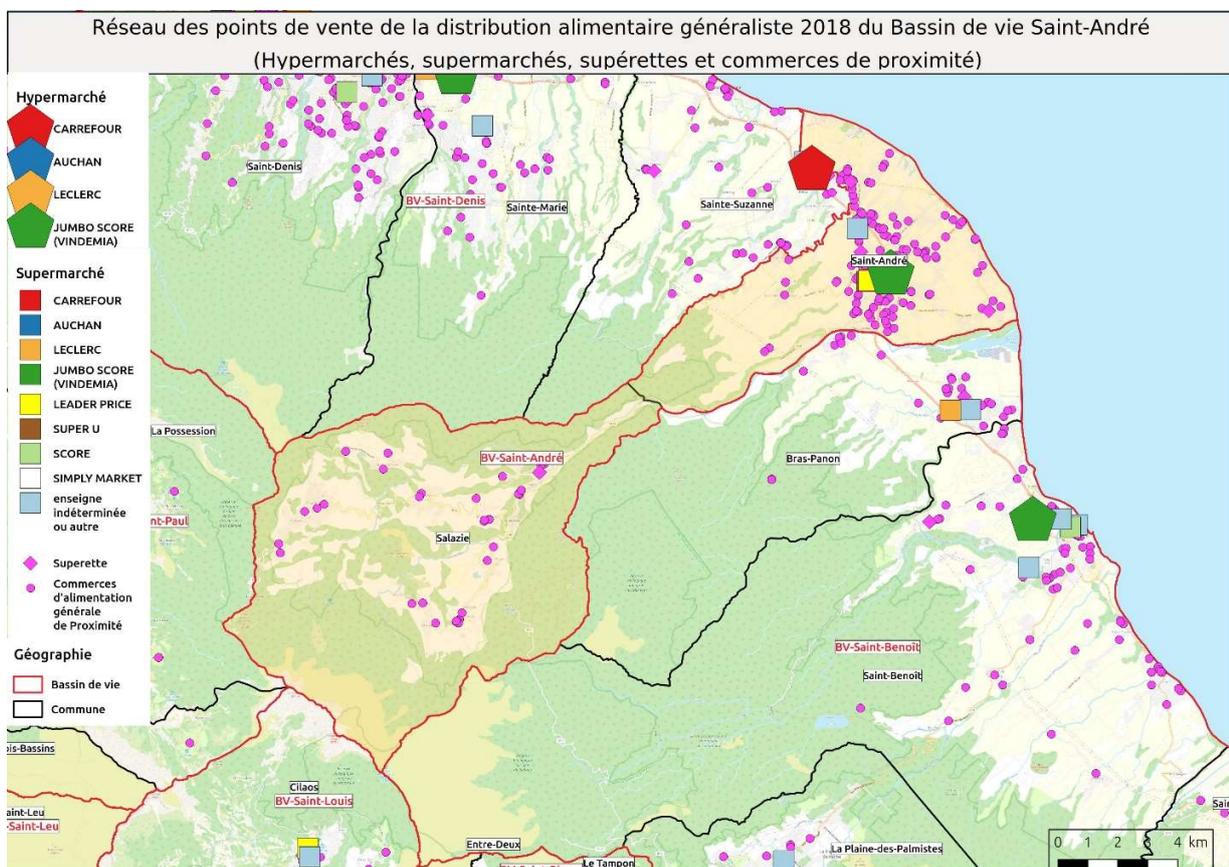
Dans cette zone, le taux d'attraction mesuré est de l'ordre de 83%, soit 17% de taux d'évasion vers d'autres zones limitrophes.



Bassin de vie de Saint André /Salazie/Sainte Suzanne :

Une zone caractérisée par la domination des groupe Vindemia et Carrefour, avec la présence de deux hypermarchés sous enseigne Score et Carrefour. Deux seuls acteurs en présence, ne suffisant pas à caractériser une situation concurrentielle. La présence de plusieurs supermarchés dans cette zone n'étant pas à elle seule de nature à compenser le duopole des deux acteurs en présence pour les raisons exposées dans les analyses précédentes.

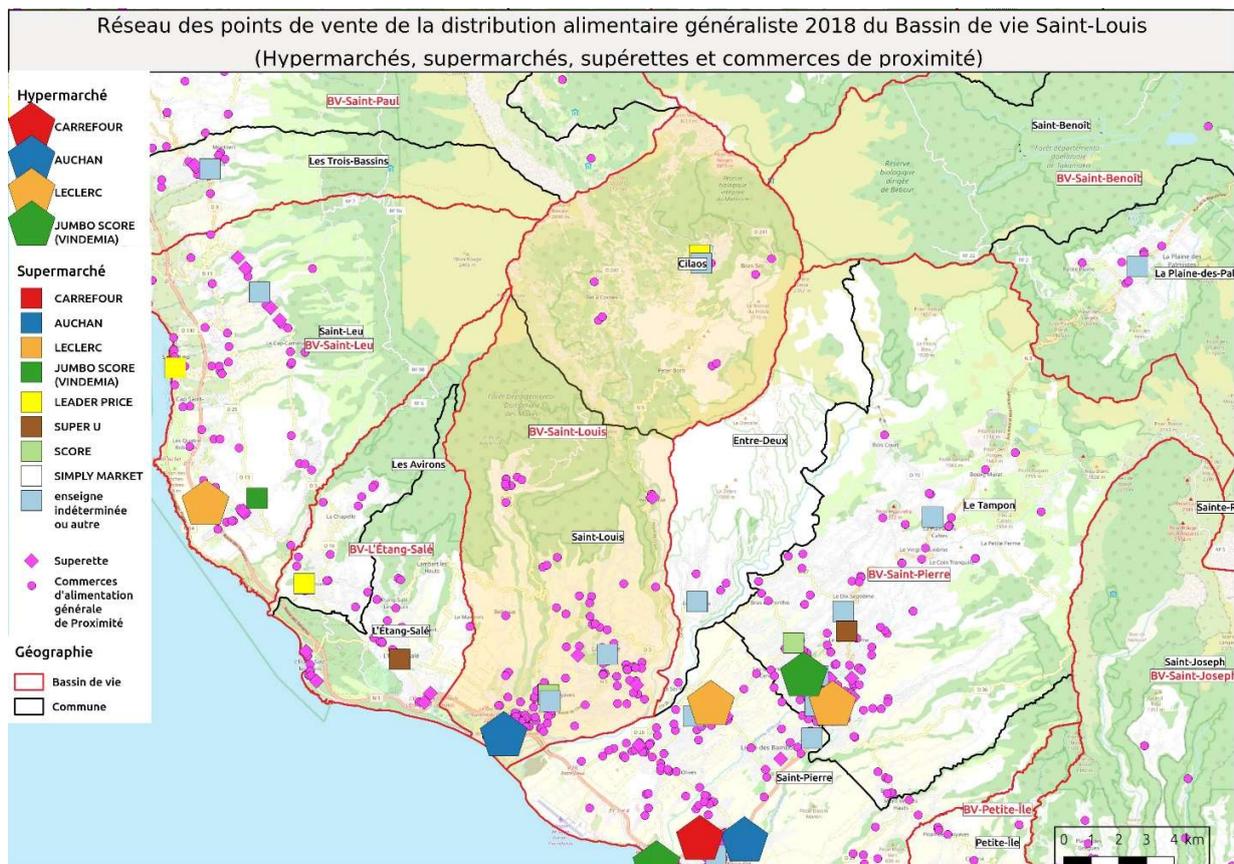
Dans cette zone, le taux d'attraction mesuré est de l'ordre de 86%, soit 14% de taux d'évasion vers d'autres zones limitrophes.



Bassin de vie de Saint Louis /Cilaos :

Une zone caractérisée par la domination du groupe Auchan, avec la présence d'un hypermarché sous enseigne Auchan. La présence de plusieurs supermarchés dans cette zone n'étant pas à elle seule de nature à compenser la situation de l'acteur Auchan pour les raisons exposées dans les analyses précédentes.

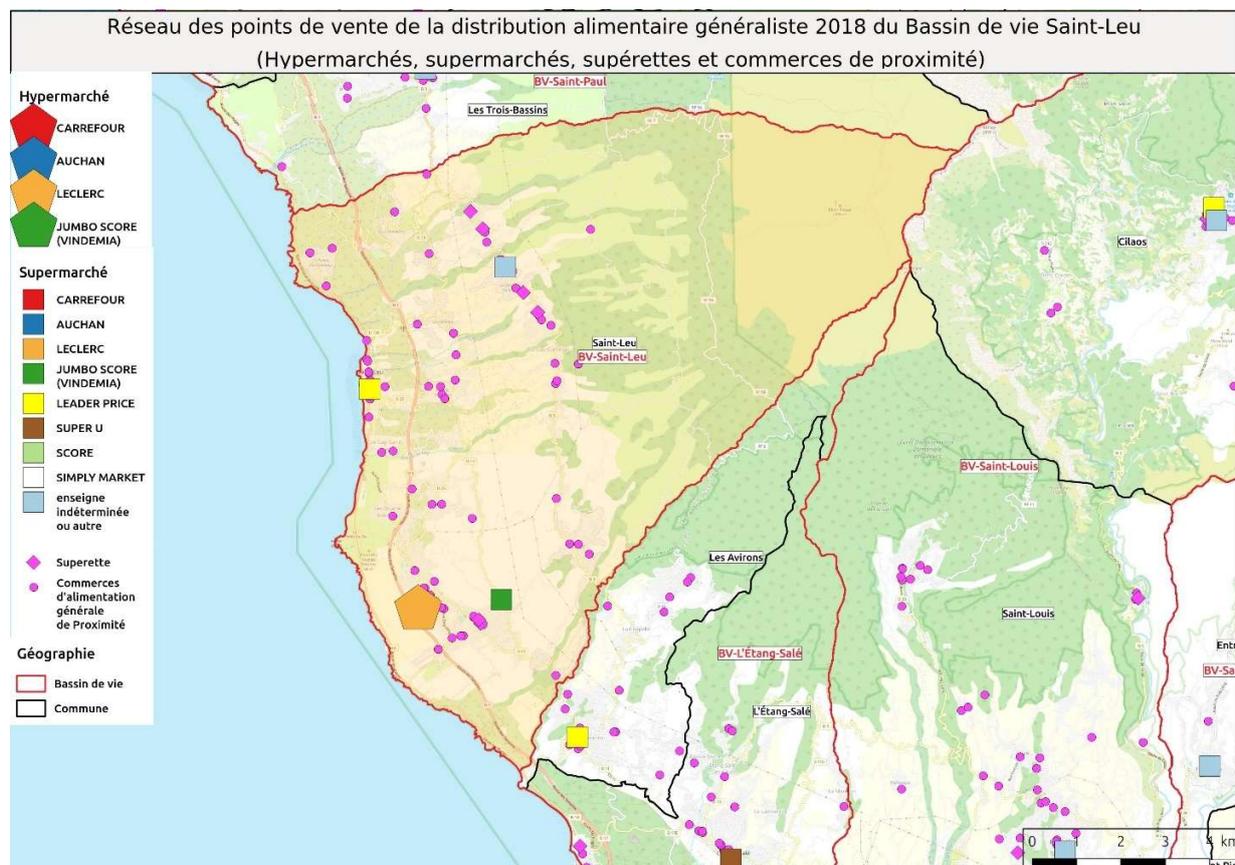
Dans cette zone, le taux d'attraction mesuré est de l'ordre de 79%, soit 21% de taux d'évasion vers d'autres zones limitrophes.



Bassin de vie de Saint Leu /L'Etang Salé :

Une zone caractérisée par la domination du groupe Leclerc, avec la présence d'un hypermarché sous enseigne Leclerc. La présence de plusieurs supermarchés dans cette zone n'étant pas à elle seule de nature à compenser la situation de domination de l'acteur en présence pour les raisons exposées dans les analyses précédentes.

Dans cette zone, le taux d'attraction mesuré est de l'ordre de 85%, soit 15% de taux d'évasion vers d'autres zones limitrophes.

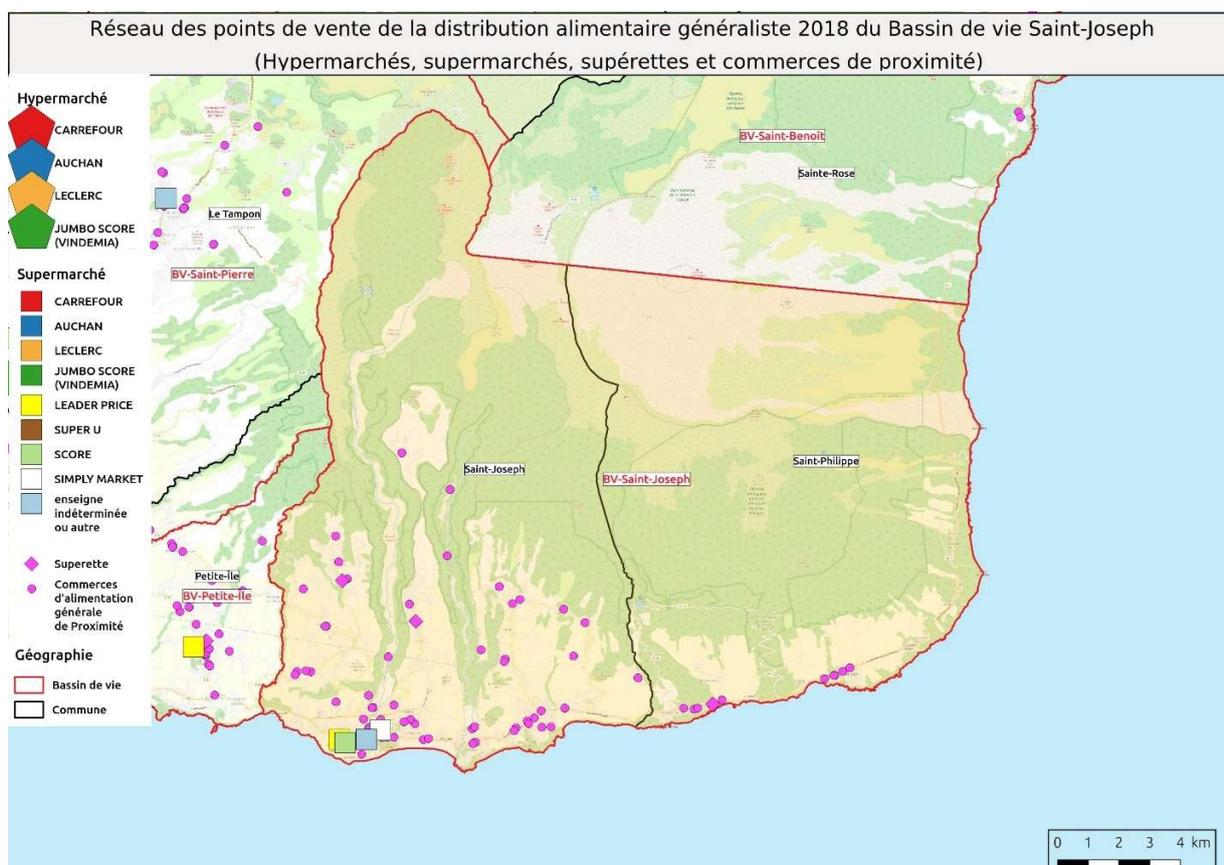


Bassin de vie de Saint Joseph /Saint Philippe/Petite Ile :

Une zone caractérisée par l'absence d'hypermarché, avec quatre acteurs présents sur un format supermarché, que l'on peut considérer à ce stade comme concurrentielle, dans la configuration actuelle de la zone. Mais cette situation est appelée à évoluer vers une domination du groupe Leclerc, avec la future ouverture d'un hypermarché sous enseigne Leclerc à Saint-Joseph. La présence de plusieurs supermarchés dans cette zone ne sera plus dès lors suffisante et à elle seule de nature à compenser la situation de domination de l'acteur en présence, pour les raisons exposées dans les analyses précédentes.

L'ouverture du centre Leclerc aura des impacts négatifs majeurs sur les acteurs du commerce de proximité, encore nombreux dans cette zone, mais dont beaucoup disparaîtront ou réduiront drastiquement leur activité.

Dans cette zone le taux d'attraction mesuré est avant l'ouverture de l'hypermarché de l'ordre de 85%, soit 15% de taux d'évasion vers d'autres zones limitrophes. Le taux d'attraction devrait s'accroître encore avec l'installation de l'hypermarché.

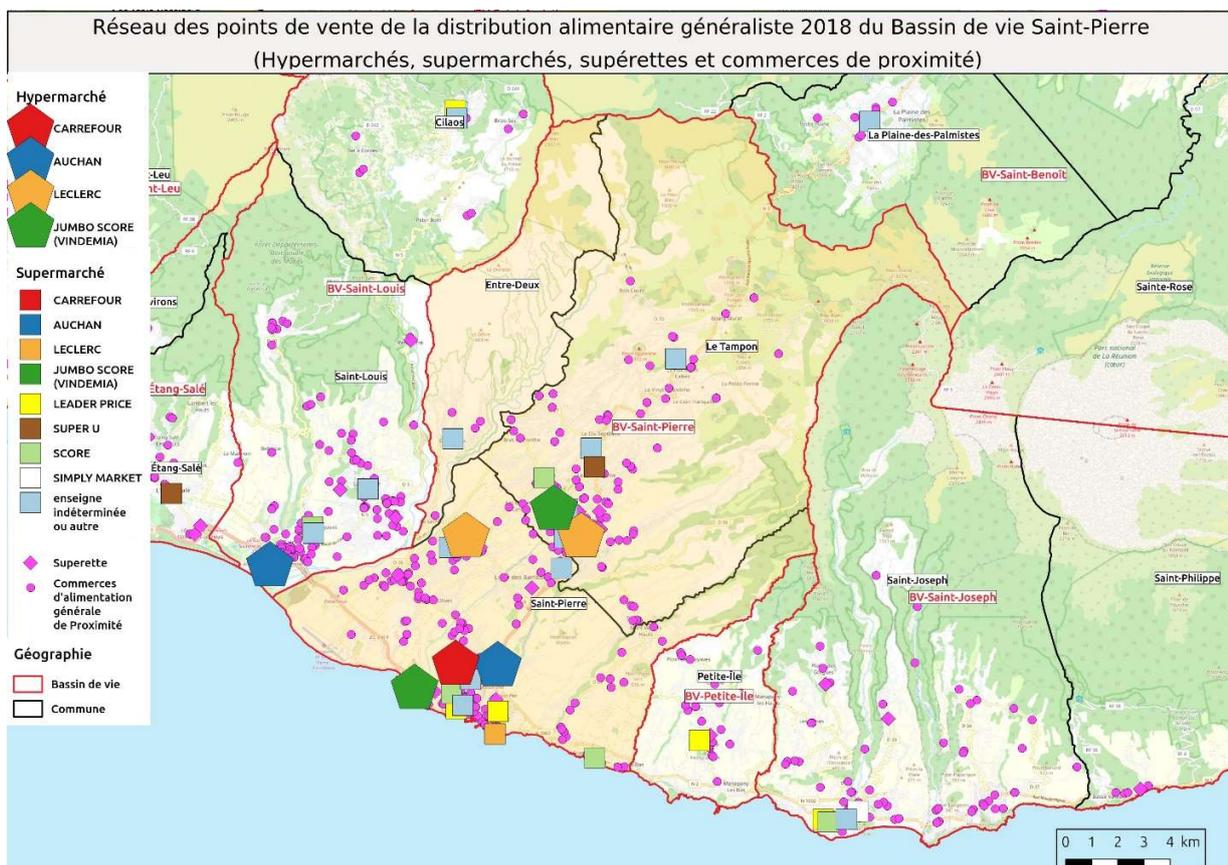


Bassin de vie de Saint Pierre /Le Tampon/Entre Deux :

Une zone caractérisée par la présence de 5 hypermarchés et quatre groupes distincts présents (Leclerc, Vindemia, Carrefour, Auchan), que l'on peut considérer à ce stade comme concurrentielle, dans la configuration actuelle de la zone et même si tous les hypermarchés ne sont pas directement accessibles de la même façon par les consommateurs de la zone.

La présence de ces 5 hypermarchés a des impacts négatifs majeurs sur les acteurs du commerce de proximité, encore nombreux dans cette zone, mais donc beaucoup finiront par disparaître, si rien n'est entrepris.

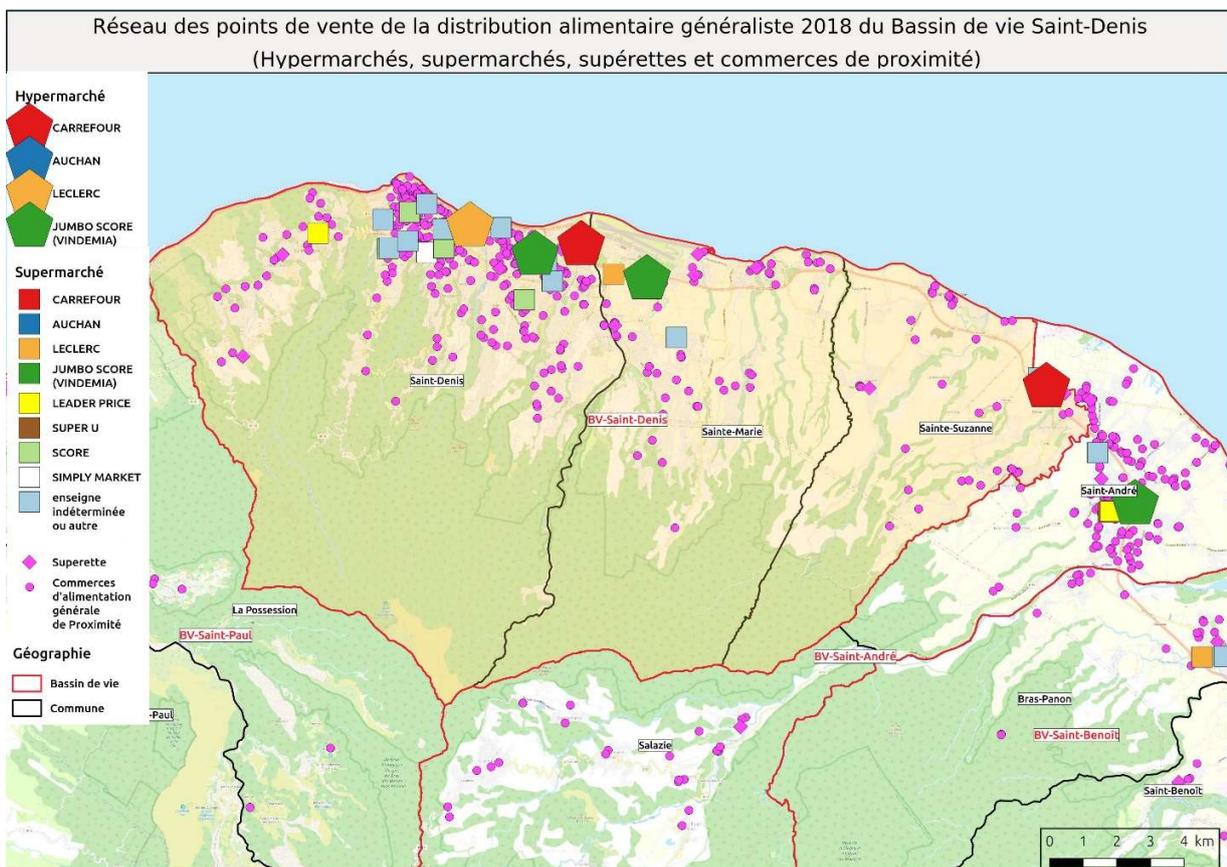
Dans cette zone le taux d'attraction mesuré est avant l'ouverture du futur hypermarché de Saint Joseph, de l'ordre de 89%, soit 11% de taux d'évasion vers d'autres zones limitrophes.



Bassin de vie de Saint Denis /Sainte Marie/Sainte Suzanne :

Une zone caractérisée par la présence de 5 hypermarchés et trois groupes distincts présents (Leclerc, Vindemia, Carrefour), que l'on ne peut pas considérer à ce stade comme vraiment concurrentielle, dans la configuration actuelle de la zone car tous les hypermarchés ne sont pas directement accessibles de la même façon par les consommateurs de la zone, les plus proches des uns ou des autres étant distant de 10 à 15 Mn.

Dans cette zone le taux d'attraction mesuré est, sans surprise, de l'ordre de 95%, soit 5% de taux d'évasion vers d'autres zones limitrophes.



5- diagnostic de la situation du secteur de la distribution et de l'importation de produits alimentaires à La Réunion

Les enseignements de l'analyse préalable menée du marché de la distribution alimentaire de détail à La Réunion, conduisent au diagnostic suivant sur la situation de ce secteur très contributif à l'économie de l'île :

Il est établi que le marché de la distribution alimentaire généraliste à La Réunion est très significatif, de l'ordre de 2 Milliards d'€ et en croissance durable, il ne saurait être qualifié de « petit » pour justifier certaines situations ou pratiques.

Ce marché est clairement dominé par les acteurs du segment des grandes surfaces qui totalisent près de 85% de part de marché de la consommation alimentaire, alors que le commerce de proximité généraliste et spécialisé n'atteint qu'une part de marché de 12%, dont seulement 4% pour le commerce indépendant généraliste.

Le contexte concurrentiel apparent au niveau global de l'île avec la présence de 7 enseignes contrôlées par 5 groupes distincts, dont l'un totalise à lui seul 42% de part de marché avec 8 hypermarchés sur 17 existants, ne peut en réalité s'apprécier qu'au niveau local des zones de chalandise. L'analyse au niveau local du maillage des réseaux des grandes surfaces alimentaires a ainsi permis d'établir que prédominant pour la plupart des zones de chalandise, certains voire un seul acteur pour le format des Hypers, avec seulement une zone, celle de Saint-Pierre/Bras Panon, que l'on peut réellement considérer comme étant en situation concurrentielle. Une situation donc de domination locale caractérisée de certains acteurs, dont les effets sur les niveaux de prix et de marge pratiqués par les dits acteurs ne peut que préoccuper dans un contexte de lutte contre la vie chère.

Une organisation et une structure complexe du marché amont des filières d'approvisionnement, multipliant les intermédiaires et donc les marges, y compris pour la commercialisation de la production locale.

Un marché des filières d'approvisionnement local ne comptant que 2 grossistes significatifs hormis les importateurs ou fournisseur locaux, lesquels sont limités à leurs gammes de produits, contrôlés par deux acteurs majeurs des grandes surfaces, partageant de surcroit la même centrale d'achat, ne jouant donc plus leur rôle auprès des commerçants indépendants, lesquels trouvent de meilleures conditions d'achat dans les rayons des hypermarchés multipliant les promotions.

Malgré le recours massif aux promotions et les postures de guerre des prix affichés par les acteurs, force est de constater que si cette guerre des prix est bien une réalité, elle est aussi clairement en trompe l'œil dès lors qu'elle n'intervient en réalité que sur une part visible certes, mais très minoritaire des ventes des distributeurs et donc du panier d'achat des consommateurs réunionnais. Autrement dit, seuls certains produits à fort volume ou notoriété sont visés par ces promotions comme produits d'appel et en particulier certains produits de la production locale, afin d'augmenter la fréquentation des magasins pour l'achat du panier de courses courantes, dont la plupart des produits le composant ne font l'objet d'aucune promotion. La guerre des prix n'est en réalité livrée que sur une part minoritaire du panier du consommateur réunionnais que l'on peut estimer à au plus 20 à 25% de ses achats courants. Plus des deux tiers de ces achats donc ne sont pas concernés par cette bataille.

L'analyse chez les différents acteurs de la part de leur chiffre d'affaires réalisé sur les promotions, révèle ainsi que, s'agissant des distributeurs, la part n'est que de l'ordre de 15 à 30 % seulement, là où cette part est de l'ordre de 40 à 90 % chez les acteurs de la production locale. Cette situation établit un déséquilibre entre les acteurs, mais surtout une logique économique mortifère très préjudiciable aux intérêts de tous les protagonistes, des consommateurs aux producteurs et importateurs et y compris les distributeurs.

Le modèle économique des relations entre les grandes surfaces et les producteurs (locaux ou pas), est à bout de souffle, il est fondé essentiellement sur des marges arrières excessives (bien souvent totalement occultées par certains acteurs dans leur affirmations en matière de niveau de rentabilité de leur activité), vidant d'ailleurs de sens une négociation réelle sur les conditions d'achat et poussant la logique des promotions à l'extrême (beaucoup plus qu'en métropole), avec des effets très négatifs sur les niveaux de prix de vente aux consommateurs pratiqués, sur le développement de la production locale, comme sur l'équilibre économique des acteurs en général.

Ces réalités de marché cantonnent ainsi le commerce de proximité indépendant à un rôle secondaire de dépannage faute pour les acteurs de s'affranchir des filières de gros locales qui ne leur apportent pas les conditions d'achat suffisantes pour atteindre un niveau correct de compétitivité et donc de poursuite d'une activité rentable

5.1- Conclusions générales

Le marché de la distribution alimentaire à la Réunion est uniquement fondé sur l'omniprésence du modèle dominant par essence des grandes surfaces. Cette logique a aujourd'hui pour effet une absence réelle de pluralisme concurrentiel (au sens de l'analyse de ce rapport) et une paupérisation de tous les canaux de distribution alternatifs et encore existants, au premier rang desquels le commerce de proximité.

Un tel modèle est en passe d'ici quelques années (moins de 10 ans à ce rythme) d'atteindre le niveau de maturité (et donc les limites) que celui-ci a atteint en métropole.

Il convient de rappeler que ce modèle a précisément constitué l'un des facteurs majeurs de la disparition quasi totale des commerçants de proximité indépendants en métropole. La tendance actuelle du retour à la proximité, étant en réalité contrôlée par les acteurs des grandes surfaces multipliant les implantations dans les zones urbaines, mais toujours avec le même modèle.

Le paysage actuel et l'évolution prévisible de la distribution de détail généraliste à La Réunion, menace donc clairement de disparition ou de réduction drastique, à court ou moyen termes, le tissu du commerce de proximité.

Une réalité dont il convient de rappeler qu'elle est objectivement le fait des autorisations d'ouverture de grandes surfaces alimentaires accordées par les autorités locales, qui mériterait désormais d'être réexaminées à la lumière du présent rapport.

Une menace claire et établie pèse donc sur le commerce de proximité à La Réunion.

Malgré ce contexte pour le moins préoccupant, peut être entrevue une réelle perspective :

L'existence et la résistance de plus de 900 petits acteurs du commerce de proximité certes non structurés et fragilisés, mais qui parviennent à survivre par leurs efforts (certains se mobilisent pour s'organiser collectivement comme le collectif entendu dans le cadre de l'étude) et aussi par la volonté des consommateurs réunionnais, attachés à ce modèle de proximité comme à la logique des circuits courts (dont le modèle des grandes surfaces est aux antipodes, de façon logique vu leur modèle économique). Un tel réseau existant, par une structuration et un modèle économique adapté, serait en effet de nature à affirmer à La Réunion un vrai modèle de distribution alternatif au modèle dominant actuel, lequel pourrait de plus contribuer à la restauration du pluralisme concurrentiel sur le territoire.

6- Analyse du bilan de l'approche de structuration du commerce indépendant de proximité, développée à Mayotte, au travers de l'expérience pilote de la coopérative Macodis

6.1- L'approche de structuration des acteurs du commerce de proximité indépendant développée à Mayotte

Sur la base d'un diagnostic approfondi du secteur de la distribution de détail des produits alimentaires du département de Mayotte, établissant clairement une situation de domination de deux groupes de distribution au détriment des petits acteurs indépendants du commerce de proximité (les Doukas), très atomisé, dépourvus de moyens et contraints dans ce contexte de s'approvisionner auprès de ces mêmes groupes (leurs concurrents) à des conditions très désavantageuses, Bolonyocte Consulting, dans son rapport d'étude auprès de l'OPMR de Mayotte, concluait à la nécessité d'entreprendre sur ce territoire, une vaste stratégie visant à la structuration des commerçants de proximité (certes fragiles mais encore bien présents avec plus de 2000 doukas) sous la forme de coopératives de commerçants indépendants.

La finalité d'une telle approche consistant à favoriser l'émergence d'une pluralité de nouveaux acteurs selon des modèles économiques et un écosystème adaptés, susceptibles de disposer d'une force d'action collective et de moyens logistiques propres, leur permettant de maîtriser leurs propres filières d'approvisionnement. Une telle stratégie visant, outre à sauvegarder les acteurs indépendants du commerce de proximité, à restaurer le pluralisme concurrentiel par l'affirmation d'une alternative aux acteurs dominants des grandes surfaces, favoriser la diversité et le niveau de qualité de l'offre et au final, le développement économique du département de Mayotte, au travers d'un de ses secteurs les plus contributifs.

Plus précisément, cette stratégie reposait sur les 4 fondements suivants :

- La subsistance à Mayotte d'un réseau de 2000 commerçants indépendants, même fragilisés, représente un atout sous-exploité, face à un réseau de grandes surfaces de seulement 68 magasins, lesquels, structurés de façon adaptée, peuvent se doter d'une puissance d'action collective, notamment d'achat, pour maîtriser leurs propres filières d'approvisionnement en s'émancipant de celles contrôlées par les grandes surfaces et par là même affirmer un nouveau concept de commerce de proximité crédible et alternatif au modèle des grandes surfaces

- Avec la richesse et la diversité de l'offre alimentaire de gros sur le marché européen, il n'est plus nécessaire d'atteindre de très gros volumes de commandes pour mettre en place des filières d'importation et obtenir des fournisseurs de bonnes conditions d'achat, ou à tout le moins, des conditions d'achat bien meilleures que celles octroyées aux petits commerçants par les grandes surfaces. L'analyse des pratiques en matière d'achat de gros sur ce marché, montre que l'unité de commande minimum est le conteneur (renouvelée à fréquence régulière sur des périodes minimum de 3 à 6 mois), pour accéder à des conditions d'achat significatives pour de telles opérations. Volume minimum qu'un groupement de petits commerçants de taille significative, peut atteindre sans difficulté
- Le regroupement à Mayotte d'environ 10 petits commerçants indépendants de taille moyenne, organisés sous la forme d'une structure juridique commune, constitue une force collective suffisante pour négocier avec les producteurs et fournisseurs locaux des conventions commerciales du même type que celles dont bénéficient les acteurs dominants de la grande distribution
- L'émergence de telles structures coopératives, dont chaque commerçant adhérent serait partie prenante, grâce à un modèle économique adapté, est de nature à créer les conditions de développement et d'affirmation du commerce de proximité par une offre produit élargie, couvrant les produits de première nécessité et compétitive. Une telle offre étant susceptible de constituer à Mayotte, une vraie alternative à celle des acteurs des grandes surfaces

Une telle stratégie poursuivait les trois objectifs majeurs suivants :

- Sauvegarder et développer le commerce de proximité indépendant
- Redonner à ce type de commerce toute sa place au cœur des villages, des zones isolées ou même des zones d'habitat des agglomérations urbaines
- Restaurer le pluralisme concurrentiel par l'émergence d'un réseau de distribution crédible, différent et alternatif au modèle dominant des grandes surfaces (différent dans le concept tout en étant compétitif et différenciant sur les produits de première nécessité).

Le bien-fondé de cette approche comme sa pertinence pour l'atteinte des objectifs que celle-ci visait ont pu ainsi être validés au travers de l'expérience de création d'une première coopérative, menée sous l'impulsion de l'OPMR de Mayotte, la coopérative Macodis, regroupant 13 commerçants indépendants de proximité dont le bilan d'activité, objet du chapitre suivant (cf. 8.2), au terme de sa première année d'existence s'est révélé très positif.

6.2- Bilan général de l'expérience de la première coopérative de commerçants à Mayotte (Macodis)

Une structure, un régime statutaire et une gouvernance spécifiques et solides

Macodis (Mayotte coopérative distribution) a été créée le 15 janvier 2017, sous l'impulsion de l'OPMR de Mayotte, elle est la première coopérative de commerçants de ce territoire.

Cette coopérative regroupe 13 commerçants indépendants de proximité, animés de valeurs de partage et de coopération, totalisant 16 magasins traditionnels, représentatifs de ce secteur à Mayotte et répartis sur tout le territoire .

Avec l'appui du consultant spécialisé Christophe Girardier (Bolonyocte Consulting), mandaté par l'OPMR pour accompagner cette première expérience, Macodis a pris la forme juridique d'une société anonyme coopérative, relevant totalement, par son objet social, son projet d'entreprise, son mode de gouvernance et ses statuts, du champ et des principes de l'économie sociale et solidaire, au sens de la loi du 31 juillet 2014.

Le choix de cette structure juridique et de ses dispositions statutaires, après une analyse préalable des différentes structures envisageables, avait été recommandé par Bolonyocte Consulting, compte tenu de la nature coopérative du projet d'entreprise de Macodis et des avantages économiques que la loi relative à l'économie sociale et solidaire, octroie.

Sous ce régime statutaire, tous les adhérents, quelle que soit leur taille, dispose de la même part de capital, leur accordant ainsi les mêmes droits de vote aux assemblées générales (selon le principe un adhérent, une voix) , aucun dividende ne peut être distribué à quiconque et tous les bénéfices sont où bien redistribués aux adhérents, selon des dispositions particulières, où bien placés dans les réserves en vue de financer des investissements dans l'intérêt collectif de ses adhérents.

De telles règles communes, encadre bien le fonctionnement de la coopérative, tout en garantissant d'une part un bon équilibre entre des membres de taille et de profil différents, dans le partage équitable des fruits des actions de cette dernière, d'autre part, le respect de l'indépendance de chacun.

Avec l'appui du consultant spécialisé, lequel a pu jouer le rôle de tiers extérieur de confiance et garant du respect des règles et de l'intérêt collectif, Macodis s'est constituée autour d'une gouvernance solide, démocratiquement élue, fondée sur un conseil d'administration de 8 membres dont 4 femmes, lequel a élu comme présidente, une femme.

Un objet social large, des moyens financiers crédibles et un modèle économique adapté

Elle s'est dotée dès sa création d'un capital social variable de 100 100 euros, un montant d'ailleurs très significatif dans le contexte économique difficile de Mayotte, également réparti entre ses 13 adhérents, le principe du capital variable permettant de faciliter l'entrée de nouveaux adhérents, par augmentation de capital successive au nominal.

Le capital social a été libéré à 100% au terme de la première année d'exploitation de la coopérative, par les seuls moyens de ses derniers. Certains des adhérents plus aisés ayant aidé ceux aux moyens financiers plus modestes, en libérant dès la création de Macodis la totalité de leur part du capital social, afin de permettre aux autres de le libérer à l'issue de la période limite de 12 mois.

L'objet social de la coopérative a été défini de façon à couvrir un périmètre d'actions large et au-delà de la gestion de filières d'approvisionnements propres et la centralisation des achats, il vise à mutualiser les moyens et les fonctions transversales (de la création d'une enseigne commune à la gestion logistique, de la formation à l'aide au développement) de nature à permettre à chacun des commerçants adhérents, d'exercer son activité dans les meilleures conditions et au travers d'une véritable intelligence et force collective.

Le modèle économique retenu, consiste pour la coopérative Macodis, outre à délivrer des prestations à ses adhérents de nature à les accompagner dans leur développement, à acheter des produits directement auprès des fournisseurs, pour le compte de ses adhérents et aux meilleures conditions d'achat, en leur revendant aux mêmes conditions, déduites d'une marge coopérative destinée uniquement à financer ses charges de fonctionnement optimisées et minimalisées ; la coopérative n'ayant pas vocation à générer des bénéfices pour elle-même, mais à créer les conditions de la prospérité de chacun de ses adhérents.

Macodis incarne ainsi une vision exemplaire de la coopérative appliquée à l'univers du commerce et témoigne ainsi du bien fondé et de l'efficacité du modèle économique de l'économie sociale et solidaire, dans un secteur clé pour l'économie de Mayotte et plus encore pour l'équilibre social de ce territoire.

Des résultats très prometteurs de la coopérative, un an après sa création démontrant le bien fondé et l'efficacité du modèle de structuration en coopérative

Au 31 décembre 2017, au terme de sa première année d'existence, Macodis avait déjà réalisé un chiffre d'affaire très significatif de 1,43 Millions d'euros, avec un résultat globalement équilibré, la coopérative ayant vocation à créer les conditions du développement de l'activité de ses adhérents tout en équilibrant ses charges de fonctionnement.

Un tel résultat, montre ainsi la cohérence et l'efficacité du modèle économique de la coopérative en termes de création de valeur pour ses adhérents, comme sa maîtrise de son équilibre financier.

L'ensemble des adhérents de la coopérative Macodis ont représenté quant à eux un chiffre d'affaire cumulé de l'ordre de 5,5 Millions d'euros, totalisant le chiffre d'affaires réalisé par chacune de leur structure respective.

Dans cette première année d'activité, la coopérative Macodis a pu mettre en œuvre des opérations d'importation significatives, lui permettant de maîtriser ses propres filières d'approvisionnement à l'importation et de négocier des contrats commerciaux avec des fournisseurs locaux, ouvrant ainsi à tous ses adhérents et par leur puissance d'achat collective, des conditions comparables à celles obtenues par les acteurs dominants de la grande distribution. Ces premières opérations ont déjà permis de démontrer la pertinence et l'efficacité du modèle économique de ce type de coopérative, en termes d'affirmation par les commerçants adhérents d'une nouvelle offre compétitive et d'amélioration sensible de la rentabilité de leurs magasins respectifs.

Sous les premiers effets de la puissance collective d'achat et d'action de la coopérative, la plupart des entreprises de ses adhérents ont par ailleurs enregistré une croissance significative de leur activité et une amélioration très sensible de leur niveau de rentabilité.

Un an après sa création, Macodis avait déjà à elle seule bouleversé le paysage de la distribution de Mayotte et démontré que l'affirmation d'un circuit alternatif aux grandes surfaces était possible et surtout que le commerce de proximité pouvait, par une puissance collective d'achat et fort d'une maîtrise de ses propres filières d'approvisionnement, non seulement proposer au cœurs des villages une offre élargie et de meilleure qualité que celle actuelle proposée par les acteurs de la grande distribution, mais surtout offrir à la population mahoraise l'accès à des produits sains, de bonne qualité et à des prix accessibles, voire moins chers que ceux pratiqués par les acteurs dominants.

Ces premiers résultats prometteurs ont par ailleurs une portée sociétale forte en ce qu'ils montrent que l'approche de structuration des petits commerçants indépendants redonne au commerce de proximité toute sa place dans l'équilibre économique des villages et l'accessibilité des populations à une offre alternative complète, de bon niveau de qualité et proposant des produits issus de la production agricole locale.

La mise en œuvre concrète et rapide des activités de la coopérative Macodis, a donc permis de doter chacun de ses adhérents de nouveaux atouts et leur ouvre de nouvelles perspectives de développement.

Il appartient désormais aux adhérents de s'approprier ces acquis et surtout de les pérenniser, ce qui constitue d'ailleurs un enjeu majeur, dans le contexte d'une coopérative regroupant des adhérents indépendants qui montrent parfois leur difficulté à accepter les règles inhérentes au fonctionnement coopératif pour bénéficier des avantages de sa force collective.

6.3 - Bilan détaillé des principaux acquis de la coopérative Macodis

Dans la dynamique de sa création récente et des valeurs coopératives et solidaires qui animent ses adhérents fondateurs; le projet d'entreprise de la coopérative de commerçants Macodis, visait à développer et déployer dans tous les magasins de ses adhérents un nouveau concept de commerce de proximité privilégiant le lien social et les circuits courts. La finalité de ce concept a consisté à proposer au cœur des villages une offre complète et très sélective de produits alimentaires sains, alternative à celle proposée par les grandes surfaces, de bon rapport qualité prix et accessibles à toutes les composantes de la population pour répondre à leurs besoins du quotidien.

Par la mise en œuvre de ce projet structurant sur le plan économique et sociétal, la coopérative Macodis s'est donc donnée pour vocation de structurer ses propres filières d'approvisionnement en privilégiant notamment celles locales et régionales, de mettre en place des moyens logistiques mutualisés, et enfin d'aider ses adhérents à équiper leurs magasins pour matérialiser son nouveau concept et à se professionnaliser.

Au terme de sa première année d'existence, la coopérative avait déjà pu agir sur la plupart des axes d'actions de son objet social, dans l'intérêt de ses adhérents. Certaines de ces actions exécutées, notamment celles en matière d'identification, de structuration et de mise en place de filières d'approvisionnement propres, ont démontré leur efficacité par des effets déjà clairement perceptibles sur l'accroissement de l'activité des magasins des adhérents, l'élargissement très significatif de leur offre, comme sur l'amélioration très nette de la qualité et de la sécurité des produits proposés à la population mahoraise.

Les principaux objectifs poursuivis par la coopérative, ont globalement déjà été atteints et en particulier celui fondamental d'affirmer au cœur des villages de Mayotte un véritable nouveau concept de magasin de proximité, proposant une offre complète, de niveau de qualité globalement supérieur à celui proposé par les acteurs dominants actuels, à un niveau de prix accessible et souvent moins cher que celui proposés par ces derniers.

Les principaux acquis de la coopérative sont formalisés ci-dessous, détaillant la nature de ses acquis et leurs effets concrets sur les adhérents de la coopérative Macodis et de façon plus générale, sur le marché de la distribution généraliste de détail.

6.3.1 - Un premier bilan financier très positif et solide

Au terme de son premier exercice fiscal, la coopérative Macodis avait déjà réalisé un chiffre d'affaires total de 1 450 000 d'euros, représentant déjà environ 30% des achats de l'ensemble de ses adhérents, avec une situation globalement équilibrée.

Les opérations d'importation de produits réalisées depuis la métropole, l'Union Européenne et l'Asie, dans le cadre des différentes filières mises en place, ont représenté 42% du chiffre d'affaires, elles ont

porté sur 20 conteneurs de 20 ou 40 pieds, totalisant environ 500 tonnes de produits d'épicerie, de boisson, de riz et de produits surgelés (essentiellement viande de poulet). Les opérations d'achat de produits auprès des producteurs ou fournisseurs locaux ont représenté quant à elles, 58% du chiffre d'affaires.

La marge commerciale réalisée sur les différentes opérations d'achat de produit réduite au prélèvement sur le chiffre d'affaire au titre des opérations d'importation, d'une marge coopérative de 5%, a permis de financer les charges de fonctionnement de la coopérative pour sa première année d'exploitation, tout en restituant aux adhérents la quasi-totalité du fruit des négociations avec les fournisseurs, en termes de conditions d'achat. Conformément aux fondamentaux de son modèle économique, la vocation de la coopérative n'étant pas de dégager un bénéfice, mais de garantir à ses adhérents les meilleures conditions d'achat, afin de créer les conditions d'une amélioration sensible de la rentabilité de leurs magasins respectifs.

Au titre des bonifications négociées dans les contrats commerciaux conclus avec les fournisseurs locaux, dans le cadre de la coopération commerciale, Macodis a de plus perçu des remises de fin d'année d'un montant total de 18 000 euros, lesquelles a pu être redistribuées à chacun des adhérents, au prorata de leur volume de commandes respectifs. Ces remises de fin d'année, versées donc à la coopérative par les fournisseurs et s'imputant sous la forme d'une réduction du prix d'achat des produits, principe d'ailleurs inédits pour les commerçants de Macodis, qui n'en avait jamais bénéficié auparavant, ont ainsi contribué à une augmentation sensible de leur marge commerciale.

De tel résultats au titre du premier exercice fiscal de la coopérative Macodis démontrent ainsi, outre les effets de sa puissance collective d'achat en termes de capacité de négociation avec les fournisseurs, tout le bien fondé et l'efficacité de son modèle économique en termes d'augmentation très significative de l'activité de ses commerçants adhérents et d'amélioration sensible de leur rentabilité.

6.3.2 - Conception d'une offre complète et créative de produits dans les magasins des adhérents

Cette orientation, visant à imaginer et concevoir l'offre nouvelle portée par la coopérative, une offre complète, qualitative et créative de produits de nature à couvrir, au cœur des villages, tous les besoins du quotidien de la population mahorais ; a constitué l'étape préalable de développement de la coopérative. La concrétisation de cette offre constituant en elle-même, un acquis majeur et le cœur du nouveau concept de commerce de proximité, que la coopérative Macodis entendait affirmer à Mayotte.

Cette action a consisté en une réflexion stratégique approfondie animée et nourrie dans le cadre d'un groupe de travail constitué d'une partie des adhérents de Macodis, disposant d'une bonne connaissance de la spécificité et de la diversité des besoins des consommateurs selon leur lieu de résidence. Cette réflexion s'est fondée sur le constat préalable des insuffisances de l'offre actuelle des commerçants de Macodis, trop restrictive car limitée essentiellement à des produits de compléments ou aux boissons, comme de la paupérisation et des limites de l'offre des acteurs dominants des grandes surfaces.

Elle s'est aussi appuyée sur une analyse préalable des besoins des différents profils socio-économique des consommateurs du territoire, notamment ceux de la population mahoraise.

Elle a permis de dégager les grandes composantes de l'offre à développer visant à couvrir tous les besoins du quotidien des foyers et améliorer la qualité nutritive, comme la diversité de l'alimentation, notamment au travers d'une valorisation des filières agricoles régionales ou locales. Cette réflexion a aussi conduit à la mise en place d'un concept de construction et d'évolution régulière de l'assortiment de façon à bien répondre avec créativité aux grandes époques structurantes de la société mahoraise (Ramadan, période des mariages...).

L'enjeu de cette réflexion collective consistait à démontrer qu'un magasin de proximité, malgré sa taille réduite et par une sélection pertinente et qualitative de 2 à 4 références par catégorie de produits, peut offrir une offre de proximité complète, singulière, perçue comme un vrai choix, une vraie diversité et une alternative crédible aux grandes surfaces, pour les courses du quotidien de la population mahoraise.

Cette étape de réflexion très structurante a enfin permis de définir les critères de choix et les objectifs des différentes filières d'approvisionnement à identifier, structurer et mettre en place, notamment pour les produits dits stratégiques.

Cette action a ainsi permis de définir les fondamentaux de l'offre du nouveau concept porté par la coopérative s'articulant autour des principes suivants :

Les grandes catégories de produits couvertes :

- Epicerie sec de première nécessité (notamment huile, farine, sucre...)
- Epicerie de base et diverse selon les produits les plus consommés (biscuits, confiserie, condiments...)
- Riz
- Lait de base en brique issu de filières laitières de métropole et non pas issu de reconstitution sur la base de poudre de lait (offre courante à Mayotte)
- Conserve de base (notamment tomates pelées, sardines, légumes et fruits au sirop)
- Viande surgelée (notamment poulet, bœuf)
- Poisson surgelé, notamment issu de la pêche locale ou régionale
- Boissons, notamment eau minérale, jus de fruits de qualité et soda de teneur modéré en sucre
- Œuf
- Laitages et produits frais de base
- Fruit et légumes locaux de saison

- Droguerie, hygiène et équipements de base de la maison
- Autres catégories éphémères (notamment équipement de la maison) selon les périodes clés de l'année et les cibles visées

Outre cette définition de l'offre à construire, la réflexion a conduit à l'identification des catégories de produits suivantes, dites stratégiques car les plus consommées, constituant l'offre minimum du concept d'enseigne pour en garantir son attractivité, que tous les magasins adhérents à la coopérative se doivent de proposer et pour lesquels un approvisionnement permanent doit être garanti :

- Jus de fruits/Soda
- Riz
- Viande de poulet congelé
- Farine, sucre, Huile
- Tomates pelées
- Sardines
- Lait en brique
- Œufs
- Yaourts
- Fruits et légumes de saisons

Le niveau de qualité et de sécurité garanti

Sur cet aspect majeur, a été définie une exigence d'un bon niveau de qualité (qu'il s'agisse des qualités nutritive, gustative ou des matières premières), y compris sur les produits d'entrée de gamme excluant les produits bas de gamme, de sécurité alimentaire douteuse, tous produits issus de pays à risque en termes de respect des normes européennes (notamment Dubaï), ou constitué d'ingrédients contestés (huile de palme, additifs douteux ou autres perturbateurs endocriniens...). L'objectif visé ici étant d'améliorer sensiblement la qualité gustative et nutritive des produits alimentaires de première nécessité et de démontrer que cette élévation du niveau de qualité ne s'accompagne pas nécessairement d'un accroissement du niveau de prix.

La nouveauté, la diversité et la saisonnalité :

Sur ces questions, ont été adoptés des principes d'exposition et d'expérimentation régulière de nouveaux produits afin d'affirmer davantage la singularité du concept de magasin, de renouvellement de certains produits plusieurs fois par an et de saisonnalité de l'assortiment, de façon à bien répondre aux besoins spécifiques des temps forts du calendrier mahorais (Ramadan, mariage...)

6.3.3 - Création, matérialisation et promotion d'une enseigne commune

Cet axe d'action visait à affirmer la démarche coopérative de Macodis et son nouveau concept de commerce de proximité auprès des consommateurs mahorais, au travers de la création, la matérialisation et la promotion d'une enseigne commune, incarnant une identité culturelle forte comme les valeurs qui animent la coopérative et portée par tous les commerçants adhérents au sein de leurs magasins respectifs.

Au-delà de la création de cette enseigne commune, visant à doter la coopérative d'une identité propre, il s'agissait de la matérialiser concrètement au sein des magasins, en particulier par l'intermédiaire de l'exploitation et de l'exposition de l'offre de produits, notamment par une marque propre, mais aussi par une mise en situation de cette offre avec une organisation des magasins et des équipements adaptés ;

Une réflexion a ainsi été menée à laquelle tous les adhérents de la coopérative ont été associés, pour imaginer cette enseigne commune, lui trouver une dénomination et une identité graphique forte et surtout l'incarner et la traduire par des actions concrètes visant à affirmer l'identité de la coopérative et souligner sa singularité auprès de la population des villages où se trouvent implantés ses magasins.

La création de cette enseigne commune a constitué un acquis majeur d'affirmation de la coopérative et de ses adhérents, auprès de la population.

Pour matérialiser l'identité graphique de l'enseigne commune « Douka Lakweil », a été produit par une infographiste locale, pour chaque magasin une banderole que chaque adhérent a arboré comme enseigne à l'entrée de son ou ses magasins. Cette banderole constituant le premier symbole et signe distinctif de l'enseigne commune portée par la coopérative.

Le loge et l'identité graphique de la coopérative Macodis



6.3.4 - Matérialisation de l'enseigne par la création d'une marque propre sur des catégories de produits stratégiques :

Outre la réflexion sur la dénomination et l'identité graphique de l'enseigne et dans la logique de l'offre de produits définie, l'accent a été mis sur la matérialisation de l'enseigne par la création d'une marque propre, portant son nom, sur une catégorie de produits considérée comme stratégique et à fort volume. Le choix s'est porté sur la catégorie de produits du riz, composante essentielle de l'alimentation de la population mahoraise, à très fort volume de vente et constituant à Mayotte un marché très concentré car contrôlé par les acteurs dominants, avec de surcroît peu de diversité et une paupérisation de l'offre vendue à des prix anormalement élevés.

L'objectif de cette stratégie consistait à affirmer l'enseigne comme ses valeurs, et à développer sa notoriété, par le lancement d'une nouvelle offre sur une catégorie majeure, de qualité meilleure que toutes celle des produits existants et commercialisée sous sa marque propre. Par une telle approche, la coopérative Macodis apportant à ses adhérents, d'une part un levier d'augmentation de l'attractivité de leur magasin et donc de la fréquentation, le riz constituant en effet l'une des denrées de base et ce d'autant plus avec une offre nouvelle, d'autre part une source majeure de revenus et de développement des ventes sur les autres composantes de l'offre.

Ainsi a été identifiée une filière d'importation singulière auprès d'une coopérative de producteur de riz du Cambodge, proposant une gamme complète de riz, auprès de laquelle, un partenariat a été initié portant sur l'importation d'une gamme de trois variétés de riz différents (de l'entrée de gamme au haut de gamme), au travers d'opérations régulières sur un volume significatif et à des conditions d'achat préférentielles permettant une commercialisation à prix significativement inférieur à l'offre des acteurs dominants à un niveau de qualité supérieur.

Pour matérialiser la création de la marque propre de cette gamme inédite de riz, des sacs personnalisés ont été produits à la marque Douka Lakweili avec une déclinaison créative en termes d'identité graphique. Outre cette identité graphique, a été produit un contenu en matière d'étiquetage, valorisant les qualités nutritives de cette variété de riz et respectant scrupuleusement la réglementation en vigueur.

De plus conformément aux recommandations de la réglementation européenne, des certificats de contrôle de la qualité du riz et de l'absence de toute substances interdites, ont été établis par un organisme indépendant, avec la validation préalable de la Dieccte de Mayotte.

Sacs de riz personnalisé à la marque « Douka Lakweili » de Macodis



Sur ces bases rigoureuses, a été réalisé un premier test portant sur l'importation d'un premier conteneur de 20 pieds de l'une des variétés de riz, représentant un volume de 25 tonnes de riz.

Cette première opération a rencontré un très franc succès, bien au-delà de toutes les espérances. En effet, prévue à l'origine pour être écoulee sur une période de 60 jours par l'ensemble des 16 magasins de la coopérative, la marchandise de ce premier conteneur a été vendue en totalité en 5 jours, représentant une performance jamais atteinte auparavant par les commerçants (ces derniers écoulaient ce volume sur au moins 2 mois).

Fort de la validation de cette première étape des opérations régulières d'importation portant sur plusieurs conteneurs du riz à la marque de Macodis ont ainsi pu être engagées, permettant de pérenniser cette marque comme cette filière.

Outre son succès commercial et sa performance économique, démontrant qu'un riz de qualité supérieure à l'offre actuelle à Mayotte pouvait être proposé à un prix inférieur (à qualité comparable), tout en améliorant les marges des commerçants, cette première opération a marqué clairement la validation du bien-fondé de la stratégie de marque adoptée par Macodis pour affirmer l'enseigne commune et plus encore l'adhésion forte de la population mahoraise, non seulement à cette nouvelle variété de riz, perçue par les consommateurs comme de meilleure qualité que toutes les offres concurrentes, mais aussi et surtout à la marque Douka Lakweili, à laquelle ils se sont identifiés et qu'ils considèrent désormais comme la marque des mahorais et donc leur marque, manifestant là une volonté de reconnaissance identitaire.

A travers cette première opération la marque Douka Lakweili, existe désormais sur le marché mahorais et est donc clairement identifiée comme porteuse de l'identité mahoraise, différentes des offres dominantes et garante d'un bon niveau de qualité à un prix accessible.

Fort d'une première réussite dans cette stratégie de marque propre sur une catégorie de produits majeure, il a été décidé de la déployer sur la plupart des produits définis comme stratégiques, en particulier sur les catégories de produits suivantes, pour lesquelles des filières d'importation ont été identifiées et négociées : Sardines, Huile, Tomates pelées et Lait.

6.3.5- Mise en œuvre et pérennisation de filières d'approvisionnement propres

Cet axe d'action central au cœur de la vocation première de la coopérative pour atteindre les objectifs fondamentaux de son projet d'entreprise, visait à Identifier, structurer et organiser les filières et plateformes d'approvisionnement propres de Macodis, de façon à couvrir aux meilleures conditions d'achat une part majoritaire des approvisionnements des 13 adhérents, selon la nouvelle offre enrichie de produits du nouveau concept d'enseigne. Il visait surtout à les rendre totalement indépendants des acteurs dominants de la grande distribution à Mayotte, leurs concurrents au demeurant.

Quatre types de filières ont été ici visées :

- filières d'importation Métropolitaines et Européennes,
- filières d'importation régionales et extérieures (Iles de l'océan indien, dont La Réunion et Maurice, Madagascar, Afrique, Proche et Moyen-Orient, Asie)
- filières d'approvisionnement auprès des producteurs et importateurs locaux (hors acteurs dominants de la distribution)
- filières de production agricole locale, en particulier fruits légumes, volailles, œufs, poissons.

Au terme de la première année d'existence de la coopérative Macodis, des filières d'approvisionnement directes et fiables ont pu être identifiées et mises en place sur la plupart des catégories de produits stratégiques et d'autres sont en passe de l'être pour l'ensemble des composantes de l'offre.

Des accords avec les fournisseurs correspondants ont pu être négociés et des premières opérations d'importation basées sur ces mêmes filières ont pu être engagées pour tester et valider les produits correspondants auprès des consommateurs mahorais et les pérenniser pour leur mise en œuvre régulière tout au long de l'année

Une organisation logistique singulière a pu également être mise en place, Macodis ne disposant pas encore de locaux de stockage communs, fondée sur un principe d' « éclatement direct » par adhérents de la marchandise, dès l'arrivée des conteneurs et en utilisant l'entrepôt d'un logisticien partenaire (le transitaire Bolloré), avec lequel un partenariat stratégique et adapté à la spécificité du modèle d'organisation de la coopérative Macodis a été noué, ou encore en mutualisant les espaces de stockage disponibles chez certains adhérents.

Plusieurs grandes opérations d'importation sur la base des filières identifiées et mise en place, portant sur environ 25 conteneurs, ont ainsi pu être organisées sur une période de 18 mois (2017/2018), représentant environ 700 tonnes de marchandises. Une évaluation de ces différentes opérations a montré des résultats très prometteurs avec des effets très significatifs sur l'enrichissement de l'offre, l'augmentation de la fréquentation, l'amélioration de la compétitivité et la hausse sensible de l'activité des magasins ainsi que sur la rentabilité des entreprises des adhérents commerçants.

Les filières d'importation métropolitaines et européennes,

Il s'agissait ici d'identifier des filières sûres en matière de respect des normes applicables sur le territoire de Mayotte pour l'approvisionnement des commerçants de Macodis, s'agissant de tous les produits de l'offre telle que définie pour le concept de magasin, pour lesquels il n'a été identifié aucun producteur ou importateur local (autres que les acteurs dominants concurrents de Macodis). L'objectif pour ce type de filières a consisté à trouver des fournisseurs proposant un assortiment complet et divers de produits sains, à plusieurs niveaux de gamme (notamment des marques économiques ou marques propres et des grandes marques nationales), de bon niveau de qualité, à haut rapport qualité-prix et différenciant au regard de l'offre concurrente.

En moins de 18 mois, les filières suivantes ont ainsi été identifiées et pour la plupart mises en place, couvrant les grandes catégories de produit de l'offre définie, en particulier s'agissant des produits stratégiques :

Produits d'épicerie de base et produits de première nécessité (hygiène, entretien et équipement de la maison) :

Compte tenu de la diversité et de la nature des catégories de produits concernées, du caractère très stratégique de ces catégories de produits, constituant le noyau de base de l'offre des magasins et pour sécuriser cette filière majeure, il a été privilégié un partenariat avec une centrale d'achat européenne spécialisée dans les opérations d'exportation (notamment vers la zone Afrique/ Océan indien) de produits de l'UE, basée en métropole et disposant de plusieurs bases logistiques. Un accord a été

négocié, s'inscrivant dans un partenariat à plus long terme, permettant à la coopérative de bénéficier de conditions d'achat et de paiement très favorables.

Cette filière couvrant désormais environ 250 catégories de produits d'épicerie et de marchandises générales, totalisant plus de 800 produits et notamment tous les produits d'épicerie dits stratégiques (huile, farine, conserves...), a pu être validée aux travers des premières opérations pilotes menées. Elle a permis de proposer une gamme de 2 ou trois produits par catégorie, intégrant produits d'entrée de gamme et produits de grandes marques, de très bon niveau de qualité et à des conditions d'achat permettant de pratiquer des prix de vente équivalents ou même moins chers que l'offre des acteurs dominants (à produits comparables).

Les produits d'épicerie de base et de première nécessité étant considérés comme catégories de produits stratégiques, un approvisionnement régulier sur la base de cette filière au travers d'une rotation à fréquence mensuelle ou tous les deux mois a pu ainsi être organisée, pérennisant ainsi cette filière d'approvisionnement pour les adhérents de Macodis et susceptible de leur permettre de s'émanciper totalement des acteurs concurrents de la grande distribution, la coopérative se substituant ainsi à ces fournisseurs concurrents jouant auparavant le rôle de grossiste.

Environ 10 opérations d'importations de ce type ont ainsi été engagées en un an portant sur environ 15 conteneurs.

Viande de poulet surgelée

Pour cette catégorie de produit déterminante, car à la base de l'alimentation de la population mahoraise, plusieurs filières ont pu être identifiées (environ 4) via des grands industriels de la viande ou des intermédiaires spécialistes (pour bénéficier de leur puissance d'achat) de la viande et en contact avec beaucoup d'abattoirs de métropole ou d'Europe du sud (Espagne et Italie).

Des accords très favorables ont pu être négociés avec la plupart de ces intermédiaires et d'autres sont en passe de l'être, portant non seulement sur des tarifs d'achat préférentiels, mais aussi sur un cahier des charges très strict assurant un bon niveau de qualité au regard de l'offre existante sur le marché de Mayotte très insuffisante, s'agissant notamment des conditions d'élevage et d'abattage comme, de l'alimentation des volailles.

L'organisation d'un dizaine d'opérations, portant chacune sur des conteneurs de 40 pieds (soit 27 tonnes de viande de poulet congelée, ailes et cuisses) a permis de valider la performance de cette filière (rapport qualité/prix) et son succès auprès des consommateurs mahorais, malgré quelques problèmes rencontrés sur les premiers conteneurs.

Cette catégorie étant considérée comme stratégique, un approvisionnement, sur la base de ces différentes filières au travers d'une rotation à fréquence mensuelle a été organisée et mise en place en vue de pérenniser l'approvisionnement sur cette catégorie de produits majeures.

Viande de bœuf

Pour cette catégorie de produit également stratégique, car importante dans l'alimentation de la population mahoraise, plusieurs filières ont pu être identifiées via des industriels ou groupements de producteurs en métropole proposant des produits adaptés, notamment viande de bœuf en cube, ou autres produits transformés, notamment les steaks hachés en boîte.

Des accords favorables ont pu être négociés avec certains de ces intermédiaires et d'autres sont en passe de l'être, pour rendre accessible ce type de viande très demandées, mais de niveau de prix plus important que la volaille, portant non seulement sur des tarifs d'achat préférentiels mais aussi sur un cahier des charges très strict assurant un bon niveau de qualité, s'agissant notamment des conditions d'élevage et d'abattage comme, de l'alimentation des animaux.

Jus de fruits

Pour cette catégorie majeure et compte tenu de l'absence d'une production locale crédible, une première filière a pu être identifiée avec un industriel de petite taille mais proposant une gamme de jus de fruits de très bon rapport qualité prix, sous une marque déjà connue à Mayotte, la marque « Spring Valley ». Un accord très favorable a pu également être négocié avec cet industriel, portant non seulement sur des tarifs d'achat préférentiels mais aussi sur le choix des parfums adaptés au marché de Mayotte, comme des recettes et sur le cahier des charges des produits, permettant d'assurer un bon compromis entre la teneur en fruit et une quantité limitée d'ajout de sucre.

L'organisation d'environ 5 opérations, portant chacune sur des conteneurs de 20 pieds (soit 25 tonnes de jus de fruits) a permis de valider la performance de cette filière (rapport qualité/prix) et son succès auprès des consommateurs mahorais. Les jus de fruits étant considérés comme catégorie de produits stratégique, un approvisionnement régulier sur la base de cette filière au travers d'une rotation à fréquence mensuelle a été ainsi organisée et mise en place.

Tomate Pelées :

Pour cette catégorie stratégique, une première filière a pu être identifiée avec un industriel italien proposant une gamme de produit de très bon rapport qualité prix, sous une marque réputée en Europe, mais avec possibilité de production d'un produit à la marque de Macodis selon un cahier des charges défini. Un accord très favorable a ainsi pu être négocié avec un intermédiaire privilégié de cet industriel, portant non seulement sur des tarifs d'achat préférentiels, mais aussi sur la création d'un produit à la marque propre de Macodis.

Une première opération test a été organisée, portant sur un premier conteneur de 20 pieds (soit 25 tonnes de boîte 500g). Une évaluation de cette opération en termes de qualité des produits et de perception de ces derniers par les consommateurs a pu être menée. Les résultats de cette évaluation se sont révélés très positifs en confirmant la qualité très supérieure de ce produit au regard de l'offre en la matière proposée par les acteurs présents sur le territoire et le bon niveau de prix adopté, confirmant ainsi la capacité de la coopérative Macodis à proposer une offre de qualité à un prix accessible, améliorant par la même la qualité nutritive d'une catégorie de produits au cœur des habitudes alimentaires de la population mahoraise. Sur la base des résultats positifs de l'évaluation de cette

première opération, sera organisée le déploiement de la marque « Douka Lakweili » sur cette catégorie de produit, à l'instar de l'opération menée sur le riz

Lait :

Pour cette catégorie, également très stratégique, car de première nécessité pour les consommateurs mahorais, une filière très originale a pu être identifiée, s'appuyant sur une initiative très médiatisée en métropole de création de la nouvelle marque dénommée « C'est qui le patron ». Cette initiative dont des producteurs de lait de métropole et une PME spécialisée dans la transformation de produits laitiers ou autres produits de type jus de fruits sont à l'origine, est née de la crise du lait dans le contexte du conflit entre les agriculteurs et les grands industriels, les premiers se plaignant des coûts d'achat trop faibles imposés par les seconds. Ces acteurs ont ainsi créé une marque nouvelle, avec une approche originale et un modèle économique inédit, visant à proposer un lait de bonne qualité nutritive à un prix unique de vente, conciliant accessibilité pour le consommateur et bon niveau de rémunération pour les agriculteurs. Avec l'aide du consultant spécialisé, Macodis a ainsi pu nouer une relation avec les propriétaires de cette marque originale, notamment la PME chargée de sa production, et négocier le principe du lancement de cette marque sur le marché de Mayotte par Macodis, en valorisant notamment la qualité du produit et la logique de circuit court, garantissant un bon prix de vente et une bonne rémunération des producteurs.

Les filières d'importation régionales et extérieures

Filière riz issue du Cambodge

Sur ce type de filière et dans le cadre de la première opération de matérialisation de la marque propre de Macodis « Douka Lakweili » décrite précédemment, les actions ont porté notamment sur la catégorie de produit du Riz, composante essentielle de l'offre définie. A été ainsi identifiée une filière d'importation singulière auprès d'une coopérative de producteurs de riz du Cambodge, proposant une gamme complète de riz, auprès de laquelle un partenariat a été initié portant sur l'importation d'une gamme de trois variétés de riz différents (de l'entrée de gamme au haut de gamme), au travers d'opérations régulières sur un volume significatif et à des conditions d'achat préférentielles permettant une commercialisation à prix significativement inférieur à l'offre des acteurs dominants à niveau de qualité supérieur. Le choix des variétés de riz retenues, a été au préalable validé par les adhérents eux-mêmes, lors d'une séance de dégustation en aveugle, par comparaison aux produits existants.

Pour cette filière, Le Cambodge a été retenu comme pays d'origine sur la base des différentes investigations menées, dans la mesure où ce pays s'affirme depuis ces trois dernières années comme un acteur majeur du riz face à la Thaïlande, l'un des premiers pays producteurs mondiaux, notamment en raison d'une utilisation moins intensive de pesticides. Cette filière réunissait ainsi toutes les conditions requises dans la définition de l'offre de Macodis.

Une gamme de trois variétés de riz a ainsi été construite avec ce fournisseur : haut de gamme (Riz FRAGRANT JASMIN), moyenne gamme (RICE FRAGRANT) et entrée de gamme (riz blanc) .

Fort des résultats très prometteurs des premières opérations, un approvisionnement régulier sur la base de cette filière au travers d'une rotation à fréquence mensuelle a ainsi pu être organisée afin de pérenniser cette filière stratégique.

D'autres filières régionales (océan indien) d'importation de produits stratégiques ont également pu être identifiées à La Réunion et à Madagascar et seront mises en place à court terme, démontrant ainsi la capacité de la coopérative à exploiter les opportunités de développement des échanges régionaux avec l'île de Mayotte.

Les filières d'approvisionnement directes auprès des producteurs et importateurs locaux

Il s'agissait ici de nouer des partenariats direct dans la logique des circuits courts, avec les quelques producteurs ou importateurs locaux volontaires présents à Mayotte, sur des produits répondant aux critères et exigences de Macodis et au travers desquels les adhérents devaient pouvoir bénéficier, par leur puissance d'achat collective, de conditions d'achat et de coopération commerciale de même nature et de même niveau que celles réservées aux acteurs dominants, permettant ainsi de garantir le jeu d'une concurrence loyale.

En moins d'un an d'existence, la coopérative Macodis a démontré sa capacité à nouer des partenariats commerciaux d'un nouveau genre, intégrant notamment des dispositions d'achat et de coopération commerciale, avec les trois premiers fournisseurs locaux suivants, couvrant certaines catégories de produits (boisson/sodas, bières/Alcool, épicerie de base et produits d'entretien) :

- May Co,
- Distrimax
- La Mahoraise de distribution

Ces partenariats ont ainsi ouvert à tous les commerçants de proximité adhérents de Macodis et par la puissance d'achat collective de la coopérative des conditions très avantageuses et équivalentes ou identiques à celles obtenues par les acteurs dominants, en termes de conditions d'achat.

Acquis majeur pour la coopérative Macodis, ces contrats de coopération commerciale intègrent, outre des dispositifs de merchandising financés par les fournisseurs, un principe de « remise de fin d'année » (RFA), octroyant aux commerçants de Macodis des ristournes en pourcentage des ventes annuelles, au titre de l'achat groupé, de l'exposition dans les magasins de l'ensemble de la gamme de produits de ces fournisseurs locaux et de l'atteinte des objectifs de progression des volumes de vente.

L'application de ces principes, dont les commerçants indépendants de Macodis n'avaient jamais bénéficié avant leur structuration en coopérative, leur ont permis de pratiquer dans chacun de leur magasins et sur tous les produits de ces fournisseurs locaux des niveaux de prix équivalents, et souvent

moins chers que ceux pratiqués par les acteurs dominants, qui, malgré les remises à l'achat supérieures dont ils bénéficient du fait de leur fort volume d'achat, ne répercutent aux consommateurs qu'une part faible des marges qu'ils obtiennent.

Les effets très significatifs de tels accords sur la compétitivité et l'attractivité des magasins de Macodis sur des catégories de produits clés ont pu être observés, contribuant à affirmer le nouveau concept de magasin de proximité porté par la coopérative.

Filières de production agricole locale en particulier fruits légumes, volailles, œufs, poissons.

La mise en place de ces filières a constitué l'un des axes majeurs dans la mesure où la création d'un rayon de fruit et légumes de saison bien achalandé, issu principalement de la production locale, qui représente une vraie nouveauté à Mayotte (la plupart des Doukas de proximité n'en proposant pas), est une des composantes majeures de l'offre de produit Macodis et plus encore un levier majeur de développement de l'attractivité des magasins.

La stratégie adoptée sur ces filières s'est fondée sur la conviction qu'une coopérative de commerçants indépendants peut mieux que bien d'autres acteurs créer les conditions de la structuration des petits producteurs locaux, qu'ils soient membres d'une coopérative agricole ou non, en leur offrant un marché et une garantie d'écoulement de leur production par le biais de ses différents magasins à des conditions raisonnables (ce que ne leur offre ni les acteurs dominants, ni même la seule coopérative agricole existante à Mayotte, la COPAC).

S'agissant de la structuration de ces filières de production agricole locale, l'approche imaginée a consisté d'abord à négocier un premier accord de partenariat avec la COPAQ, la seule coopérative agricole structurée de Mayotte (pour les fruits et légumes). Force a malgré tout été de constater, que l'offre proposée par la COPAQ restait très limitée en quantité et était vendue pour plus des 2/3 de la production disponible auprès des acteurs dominants du secteur des grandes surfaces, ce qui imposait nécessairement des limites aux accords en discussion.

Fort de ce constat, une autre orientation complémentaire de la précédente a été définie, visant à proposer à un premier groupe d'une dizaine d'agriculteurs indépendants, non affiliés à la COPAQ, des contrats de longue durée, clairs et équilibrés au travers desquels Macodis s'engage à acheter la totalité de leur production à des prix justes, selon des conditions de paiement très favorables et des approches logistiques originales de type circuit court (permettant aux agriculteurs de proximité d'approvisionner directement les magasins de sa zone), en contrepartie du respect par les agriculteurs d'un cahier des charges défini conjointement et avec l'aide d'experts (notamment la DDAF) garantissant la qualité des produits par une agriculture raisonnée et durable. Dans ce cadre, Macodis pourrait à termes contribuer au financement de la formation ou des équipements des agriculteurs.

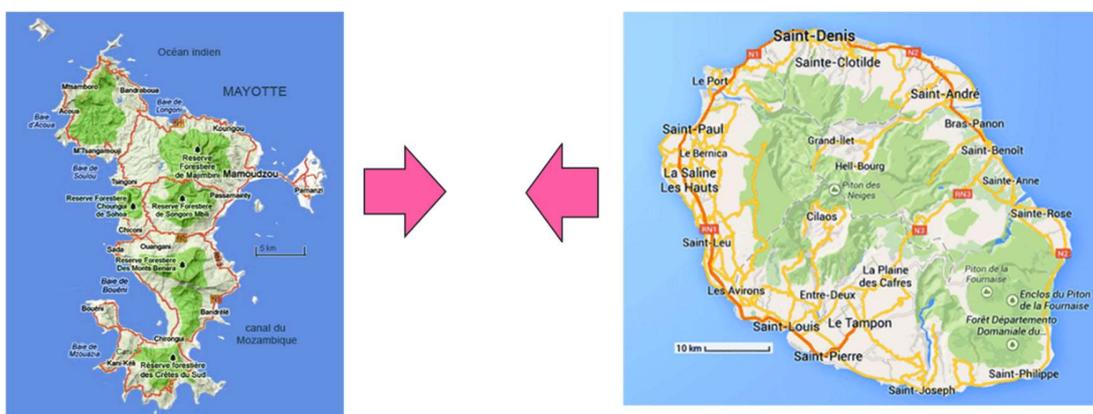
Sur la base d'un partenariat initié avec l'ADIE, pour financer l'adhésion de certains adhérents à la coopérative Macodis, ces agriculteurs ont pu être identifiés parmi une sélection de bénéficiaires des micro-crédits proposée par les responsables de cette association, justifiant d'une bonne crédibilité et d'une bonne santé financière.

Des contacts directs ont été noués avec les différents agriculteurs identifiés pour définir les conditions d'approvisionnement des adhérents en fruits et légumes de saison selon une logistique adaptée reposant sur la livraison régulière des produits par les agriculteurs en différents lieux fixés, proches des magasins de certains adhérents, jouant le rôle de point de livraison.

Des opérations pilotes ont été menées pour tester cette approche d'approvisionnement directe en produits agricole, filière importante en termes de valorisation de la production locale. Le bilan très positif a permis de créer les conditions de déploiement à plus grande échelle de cette approche prévue courant 2018 /2019 .

7- Analyse de la pertinence à La Réunion de l'approche de structuration du commerce de proximité indépendant adoptée à Mayotte

7.1 - Analyse comparative de la situation du marché de la distribution généraliste dans les deux territoires (Mayotte/Réunion)



Pour analyser la pertinence à La Réunion de l'approche de structuration du commerce de proximité mise en œuvre à Mayotte, il convenait au préalable de mener une analyse comparative des réalités du secteur de la distribution alimentaire de détail dans les deux territoires, de sorte à identifier à La Réunion, les similitudes ou autres spécificités au regard de la situation à Mayotte, de nature à constituer autant de conditions favorables ou défavorables à la mise en œuvre d'un tel modèle de structuration.

Il a donc été entrepris une telle analyse comparative, laquelle a permis de tirer les principaux enseignements suivants :

7.1.1 - Des contextes de marché sensiblement distincts, et des profils socio-économiques radicalement différents

Les profils socio-économiques sont radicalement différents pour les deux territoires, avec notamment en 2017, un PIB de 21 500 € et un revenu par habitant 18 100 € à La Réunion, pour respectivement 9 220 € et 9 400 € à Mayotte ; un taux de pauvreté de 80% pour Mayotte pour 40% à La Réunion. Les réalités du marché de la distribution alimentaire de détail y sont également sensiblement différentes sur les aspects suivants :

- le réseau des grandes surfaces généralistes à La Réunion est relativement développé avec 17 hypermarchés de grande taille et 88 supermarchés pour 857 816 habitants (en 2017), de taille significative ; là ou celui de Mayotte est plus dense en proportion de la population, mais sur le format supermarché, avec 2 hypermarchés de taille moyenne, mais 66 supermarchés de taille sensiblement inférieure à ceux de La Réunion (beaucoup de supermarchés de moins de 500 m²), pour 250 609 habitants en 2017.

Une structure des réseaux de grandes et moyennes surfaces très différente donc, avec la prédominance des hypermarchés à La Réunion et des supermarchés de taille modeste à Mayotte. Cette spécificité de l'omniprésence des supermarchés à Mayotte s'explique notamment par une mobilité très contrainte, avec une forte proportion de ménages sans voiture, conduisant les acteurs de la grande distribution, confrontés à la faible rentabilité de leurs hypermarchés, à une orientation de développement sur le format supermarché, de petite taille, implantés dans les principales communes et parfois au cœur des villages.

- Une offre de produits alimentaires très limitée et de niveau de qualité très faible à Mayotte, avec de 5 à 10 fois moins de références produits par magasins de grande et moyenne surface, que la moyenne observée de ces formats en métropole (de 50 000 à 150 000 références pour les hypermarchés et 10 000 à 30 000 pour les supermarchés), là où celle-ci est très développée à La Réunion et de niveau de choix et de qualité comparable à celle de la métropole
- Une situation de domination du secteur à Mayotte par deux acteurs majeurs représentant à eux seuls environ 80% du marché des grandes et moyennes surfaces, qui de surcroit ne compte que 3 acteurs, là ou La Réunion compte 5 acteurs majeurs avec un marché moins concentré au niveau global de l'île
- Un tissu de petits commerçants indépendants de proximité (les Doukas), certes de très petite taille et pour une bonne part de subsistance, beaucoup plus dense avec environ 2 000 acteurs pour 920 à La Réunion, soit environ 1 commerce de proximité pour 125 habitants à Mayotte contre 1 pour 930 habitants à La Réunion

- Une offre de production locale alimentaire (agricole et de transformation) à Mayotte très faible et limitée à quelques catégories de produits et acteurs significatifs (notamment un acteur des boissons et un transformateur de produits laitiers) avec une production agricole essentiellement vivrière, informelle et non structurée ; là ou celle de La Réunion est très significative et mature, avec un nombre important de producteurs ou de transformateurs locaux sur une pluralité de catégories de produits, des marques locales fortes, atteignant même des parts de marché dominantes sur certaines catégories de produits et une production agricole crédible et structurée.

7.1.2 - Une situation quasi-similaire du commerce de proximité indépendant dans les deux territoires avec une domination des acteurs de la grande distribution structurée

Si les réalités structurelles et économique du marché de la distribution alimentaire de détail sont très différentes dans les deux territoires, on y observe une situation quasi-similaire des acteurs indépendants du commerce de proximité, avec une domination claire des acteurs de la grande distribution structurée.

Ainsi, à La Réunion comme à Mayotte, sont observées les réalités suivantes :

- Une part du marché totale de la distribution alimentaire de détail largement dominante pour le segment des grandes surfaces généralistes et structurée au regard de celle détenue par le segment du commerce de proximité indépendant, avec une part de marché de 85% à La Réunion pour 4% pour le commerce de proximité et 87% à Mayotte, pour 10% pour le commerce de proximité
- Une absence de grossistes généralistes réellement indépendants des acteurs dominants des grandes surfaces, avec seulement deux grossistes généralistes à La Réunion contrôlés chacun par un groupe de distribution et les trois acteurs majeurs de la grande distribution à Mayotte, lesquels jouent eux-mêmes le rôle de grossistes, pour les petits commerçants. Avec dans les deux territoires, la même problématique de conditions d'achat concédées par ces grossistes aux commerçants de proximité très défavorables, avec des tarifs supérieurs au prix de vente aux consommateurs, observés dans les grande surfaces
- Une même situation de dépendance des commerçants de proximité des filières d'approvisionnement contrôlées par les acteurs de la grande distribution, auprès desquelles ils ne parviennent pas à obtenir des conditions d'achat leur permettant d'être compétitifs. De surcroit, à Mayotte, sont observés des comportements pervers de certains acteurs dominants, pratiquant un dumping sur les prix dans les magasins qu'ils détiennent et implantent localement pour affaiblir les commerçants indépendants significatifs déjà présents, lesquels se fournissent chez ces mêmes acteurs

- Une même difficulté pour les commerçants de proximité indépendants d'obtenir de bonnes conditions de gros chez les fournisseurs locaux spécialisés (boissons, produits laitiers...), lesquels ne leur concèdent que de très faibles remises et aucune marge arrière (remise de fin d'année ou autres bénéfiques de la coopération commerciale) comme celles dont bénéficient les acteurs de la grande distribution
- Une même réalité de manque criant de compétitivité des commerçants de proximité avec les mêmes différentiels dans les prix de vente aux consommateurs final, de l'ordre de 20 à 60 %, avec ceux pratiqués par les acteurs de la grande distribution
- Une offre de produits proposée par les commerçants de proximité très limitée (plus encore à Mayotte) et réduite à quelques catégories (les cigarettes, les boissons et certains produits de première nécessité), condamnant ces acteurs à jouer un rôle secondaire de dépannage ou de simple complément des produits achetés en grande surface
- Un tissu très significatif de petits commerçants de proximité indépendants qui subsiste, malgré une situation très précaire, dont certains parviennent à se développer, notamment ceux présents dans les zones que les grandes surfaces n'ont pas encore investies, mais un tissu atomisé, non-structuré et clairement menacé à courts ou moyen termes

7.2 - Analyse de la pertinence à La Réunion du modèle de structuration du commerce de proximité indépendant en coopérative

7.2.1- Analyse et conclusions générales

Les enseignements de l'analyse comparative de la situation du marché de la distribution généraliste de détail dans les deux départements de Mayotte et de La Réunion démontrent la pertinence de fait et surtout les vastes perspectives de la mise en œuvre à La Réunion du modèle de structuration du commerce de proximité indépendant en coopérative développé à Mayotte. Au regard des réalités du marché de la distribution alimentaire, une telle approche est même souhaitable pour éviter le déclin inexorable de ce secteur.

Les observations et autres constats suivants conduisent naturellement à une telle conclusion :

- **Des acteurs du commerce de proximité à la Réunion, placés dans la même situation que celle de leurs homologues à Mayotte :**
 - Les petits commerçants indépendants de proximité de La Réunion connaissent en effet des difficultés d'accès à de nouvelles filières d'approvisionnement indépendantes de celles dominantes contrôlées par les acteurs de la grande distribution. Ils ne disposent d'aucune capacité de négociation pour obtenir de bonnes conditions d'achat et ne

peuvent donc de ce fait atteindre un niveau de compétitivité acceptable pour les consommateurs. Autant d'obstacles majeurs que l'approche de structuration de ces commerçants indépendants isolés sous la forme de structures coopératives, vient précisément lever

- **Un contexte particulier à La Réunion s'agissant de la production locale qui rend le modèle de structuration adopté à Mayotte plus efficace et plus facile à mettre en œuvre**
 - Le marché de La Réunion compte un nombre très significatif de producteurs locaux avec lesquels des accords commerciaux peuvent être négociés en utilisant la puissance d'achat collective de la coopérative, laquelle représentera un volume d'achat significatif pour de tels acteurs de taille modeste recherchant précisément de nouveaux leviers de croissance
 - Un contexte particulièrement favorable à la Réunion avec des fournisseurs locaux en quête de nouveaux réseaux de distribution de leurs produits pour diversifier leur stratégie commerciale et rééquilibrer leurs ventes largement dominées par les commandes des acteurs dominants de la grande distribution

- **La situation particulière à La Réunion du rapport de force déséquilibré entre les producteurs locaux et les acteurs de la grande distribution crée une opportunité de valorisation originale des produits issus de la production locale, par l'intermédiaire d'un commerce de proximité structuré qui affirmerait une nouvelle approche de la relation commerciale avec les fournisseurs locaux**
 - Force est de constater, comme démontré précédemment (Cf 4), que même présente dans les rayons des enseignes des grandes surfaces, la production locale peine à exister dans la profusion des marques distributeur importées. L'émergence de coopératives de commerçants de proximité, par leur puissance collective d'achat et de négociation, permettrait ainsi, par la logique du circuit court d'approvisionnement, de placer la production locale au cœur de leur offre et donc de la rendre accessible à un prix compétitif dans les magasins de proximité. Une telle approche constituerait pour les producteurs locaux un nouveau canal de valorisation de leurs produits et d'augmentation de leur volume de production pour les producteurs locaux, et surtout un vrai levier de développement de leur activité, lequel pèserait dans leur négociation avec les acteurs des grandes surfaces
 - Par l'orientation claire de l'offre de telles coopératives de commerçants sur les produits issus de la production locale, les producteurs locaux pourraient trouver auprès de ces nouveaux acteurs structurés de nouveaux partenaires majeurs avec lesquels une

nouvelle relation commerciale pourrait s'installer, dans le cadre d'un rapport de force plus équilibré que celui existant actuellement avec les acteurs de la grande distribution

- **Une réelle opportunité de développer une logique de circuits courts exemplaire de nature à rendre accessible et stimuler le développement de la production locale notamment agricole**

- La capacité de telles coopératives à négocier des accords directs et sans intermédiaire avec les producteurs locaux, notamment les agriculteurs eux-mêmes sur le marché libre de gros, représente à elle seule une opportunité de mise en œuvre concrète de l'approche des circuits courts que la grande distribution ne peut pas développer, en raison des contraintes de son modèle économique. Elle permettrait aussi de démontrer qu'une telle approche est de nature à valoriser et développer la production locale de façon originale et efficace en stimulant les industriels ou les agriculteurs à innover ou monter en gamme, en les plaçant au cœur de la relation avec les consommateurs.

Cette approche nouvelle, outre le fait qu'elle permettrait de faire baisser les prix des produits issus de la production locale, représente une alternative à la logique actuelle de paupérisation de l'offre locale, conséquences de la logique de promotion poussée à l'extrême en particulier sur les produits issus de la production locale, adoptée par les acteurs de la grande distribution

- S'agissant de la production agricole, l'émergence de coopératives de commerçants de proximité constituerait une opportunité de développer à l'échelon local et sans intermédiaires coûteux, une relation directe et structurée entre les agriculteurs et les commerçants de proximité, les uns y trouvant un moyen d'écouler à un prix raisonnable leur production, les autres une offre de produits de saison accessible à un bon prix et répondant à la demande de leur client.
- Une telle approche serait favorisée par la montée en puissance du modèle du marché de gros de Saint-Pierre et serait même de nature à faire baisser sensiblement les prix des produits agricoles par la neutralisation des marges des multiples intermédiaires

La mise en œuvre à La Réunion du modèle de structuration en coopérative du commerce de proximité, dont le bien-fondé et la pertinence sont clairement établis, produiraient ainsi les mêmes effets que ceux observés à Mayotte pour la coopérative Macodis, notamment sur les enjeux suivants :

- **La sauvegarde et surtout le développement des commerçants indépendants de proximité**, qui par une offre élargie et un niveau de compétitivité retrouvé, pourrait exercer leur vocation de commerce généraliste crédible et alternatif au moins partiellement aux grandes surfaces
- **Le pluralisme concurrentiel** : l'émergence d'un nombre significatif de coopératives de commerçants indépendants, disposant chacune d'une puissance d'achat collective tout aussi significative, viendrait en effet bouleverser la structure actuelle très concentrée du marché de la distribution généraliste, notamment en rééquilibrant les rapports de force entre les producteurs et les importateurs d'une part, les acteurs dominants de la grande distribution d'autre part. Le réseau du commerce de proximité pourrait donc s'affirmer comme un canal de distribution crédible et à part entière, avec une part de marché significative, contribuant de ce fait à la restauration du pluralisme concurrentiel dans le secteur
- **Le développement de la production locale et de la qualité de l'offre alimentaire** : Par leur capacité à valoriser et surtout proposer une offre large de produits issus de la production locale à des prix accessibles et même moins chers que ceux pratiqués par la grande distribution (par le bénéfice des circuits courts en termes de suppression des intermédiaires), les coopératives de commerçants indépendants pourraient s'affirmer comme premier canal de distribution de la production locale, apportant ainsi aux producteurs locaux un nouveau canal de distribution et donc un nouveau levier d'augmentation de leur production, de croissance de leur activité et même d'innovation. Les consommateurs pourraient ainsi accéder à une offre complète de produits locaux à des prix accessibles, ce qui réduirait d'autant leurs achats de produits importés, proposés par la grande distribution

7.2.2 - La démonstration du bien-fondé à La Réunion du modèle de structuration du commerce de proximité en coopérative, par les premiers enseignements du projet pilote porté par un collectif de commerçants indépendants réunionnais

Outre par l'analyse générale développée précédemment, la pertinence à La Réunion du modèle de structuration en coopérative des acteurs du commerce de proximité, a par ailleurs pu être établie par l'analyse des enseignements tirés d'un bilan des premières initiatives menées dans le cadre du projet pilote du collectif de commerçants accompagnés par Bolonyocte consulting, en parallèle à la mise en œuvre de la présente étude.

Ce projet a pu se concrétiser en juillet 2018 par la création d'une coopérative regroupant 9 commerçants indépendants (les 9 commerçants entendus et identifiés au chapitre 3), dénommée « Bout'iks », fondée sur le même modèle structurel et économique que celui adopté pour la coopérative Macodis, relevant donc de l'économie sociale et solidaire.

A l'instar de Macodis, la coopérative Bout'Iks a pris la forme d'une société anonyme à capital variable, dotée d'un capital social très significatif de 121 500 €, divisé en 9 parts, chaque adhérent disposant du même nombre de parts. Elle représente 10 magasins de proximité répartis au sud-ouest et nord-est de l'île et un chiffre d'affaires global d'environ 6 millions d'euros, représentant la somme du chiffre d'affaires de chacun de ses adhérents.

Elle s'est elle aussi dotée d'une gouvernance légitime et stable, fondée sur un conseil d'administration de 7 membres, présidé par l'un d'entre eux et élu à l'unanimité des votes.

Avec l'appui de Bolonyocte Consulting, par la définition d'une stratégie de positionnement singulier, axée notamment sur une offre de produits privilégiant les produits issus de la production locale et par un modèle économique adapté, Bout'Iks a pu initier rapidement son activité par de premières opérations, notamment pour la mise en œuvre de filières d'approvisionnement propres, dont les principaux enseignements suivants ont pu d'ores et déjà être tirés :

- **Un vif intérêt marqué par les producteurs locaux les plus significatifs de La Réunion pour l'émergence de coopératives de commerçants :**
 - A l'occasion des entretiens menés dans le cadre de l'étude, C.Girardier a recueilli la perception d'un nombre significatif de producteurs ou importateurs locaux (7), sur la perspective de voir émerger à La Réunion, des coopératives regroupant des commerçants indépendants de proximité, avec lesquels ils pourraient négocier des conditions d'achat préférentielles, dans le cadre de conventions commerciales de même nature que celles conclues avec les acteurs des grandes surfaces
 - Tous les producteurs ou importateurs locaux entendus, notamment **Royal Bourbon, Brasseries de Bourbon, Cilam, SOREBRA, Armements des Mascareignes, Nestlé, Sogerep, Soric** se sont montrés vivement intéressés par une telle approche. Ces derniers se sont dit favorables à la négociation de nouvelles conditions d'achat plus favorables, du fait notamment de la structure financière crédible de telles coopératives de commerçants et de leur capacité significative d'achats groupés. Ils se sont également montrés très ouverts, à quelques exceptions près, mais réelles, à la conclusion avec ces structures coopératives, de conventions commerciales de même nature que celles conclues avec les acteurs de la grande distribution et par conséquent, intégrant des remises de fin d'année ou des bonifications tarifaires au titre de la coopération commerciale.

- **Des filières d'importation directe de produits d'épicerie ou de première nécessité à des conditions beaucoup plus intéressantes que celles proposées par les grossistes locaux, peuvent être mises en œuvre par des coopératives de commerçants indépendants**
 - De premières recherches ont été menées pour la coopérative Bout'Iks, pour identifier des filières d'importation de produits alimentaires secs et de première nécessité (produits d'équipement et d'entretien de la maison ou du corps) et sur des catégories de marchandise non produites localement, permettant de trouver des alternatives aux grossistes locaux. Plusieurs filières ont ainsi été identifiées et une analyse des coûts de revient pour l'achat des produits proposés par ces mêmes filières a permis d'établir que pour des volumes minimum de l'ordre d'un conteneur (tout à fait accessibles pour des commerçants regroupés en une structure commune comme celle de Bout'Iks), de telles filières permettaient de réduire le coût d'achat des produits (notamment de grande marque nationale) de l'ordre de 20 à 40% (selon les catégories), par comparaison avec ceux proposés par les grossistes (tous frais et y compris ceux de douane)
 - Les premières analyses ont également montré qu'une mise en place régulière de telles opérations par ses filières (sur la base de rotations mensuelles ou bimensuelles), permettrait de faire baisser encore les coûts d'achat par les volumes générés

- **De premières réussites concrètes de négociations avec les fournisseurs locaux les plus significatifs et de mise en œuvre d'opérations d'importation significatives sur des filières identifiées, démontrent l'efficacité et la crédibilité du modèle économique de la coopérative de commerçants**
 - **S'agissant des négociations avec les fournisseurs locaux :**

sur la base des premiers entretiens menés, Bolonyocte consulting a proposé à certains fournisseurs locaux de nouer de premiers accords avec la nouvelle coopérative Bout'Iks, dotée de fonds propres crédibles et disposant d'une puissance d'achat significative

Des premiers accords ont pu être conclus entre janvier et mars 2019, avec les fournisseurs locaux suivants : **Royal Bourbon, SOREBRA, Armements des Mascareignes, Nestlé, Sogerep, Castel Covino.**

Ces accords d'un nouveau genre octroient de nouvelles conditions d'achat à la coopérative Bout'Iks, au bénéfice de ses 9 commerçants, intégrant notamment des remises de fin d'année, des bonifications au titre de la mise en valeur des produits, ainsi qu'un principe de promotions régulières (à fréquences raisonnables, pour rompre avec la logique mortifère d'inflation des promotions, adoptée par la grande distribution et sur des thèmes précis pour en assurer la lisibilité) pour animer et développer les ventes.

Ces accords ont déjà permis de réduire les coûts d'achat de ce type de produits de l'ordre de 15 à 25% en comparaison des tarifs pratiqués par les grossistes (en intégrant les remises de fin d'année et les promotions spécifiques).

La mise en place de ces premiers accords a pu intervenir entre novembre 2018 et mars 2019 et leurs premiers effets ont déjà pu être observés, notamment dans la capacité des adhérents de Bout'Iks à élargir leur offre de produits issus de la production locale (très limitée auparavant car inaccessible à un prix compétitif auprès des grossistes), à les rendre accessible en baissant leur prix de vente et donc, à atteindre un bon niveau de compétitivité sur ces catégories de produits tout en améliorant leur rentabilité.

- S'agissant des opérations d'importation :

5 opérations d'importation de produits d'épicerie ont été engagées sur l'une des filières d'importation identifiées, portant sur 6 conteneurs de 20 pieds (soit 150 tonnes de marchandises). L'analyse des prix de revient de ces différentes opérations confirme et démontre le bien-fondé de cette filière en termes de réduction des prix d'achat de l'ordre de 20 à 30%

De telles évolutions sensibles dans l'offre de ces commerçants de proximité, ont déjà eu pour conséquences une augmentation significative de la fréquentation de leur magasin et donc de leur activité. La baisse des prix de vente, incite en effet la clientèle régulière à augmenter son panier d'achat et attire une nouvelle clientèle, le différentiel de prix avec les grandes surfaces se réduisant sensiblement.

- S'agissant de la mise en place d'une filière d'approvisionnement locale pour les fruits et légumes

Une filière d'approvisionnement originale et fondée sur la logique des circuits courts pour les fruits et légumes a été identifiée, pour affirmer dans chacun des magasins adhérents à la coopérative Bout'Iks, un rayon crédible de fruits et légumes de saison, composé majoritairement de produits locaux.

La réflexion s'est appuyée sur une analyse par Bolonyocte Consulting, de la situation de la production et de la distribution des fruits et légumes à La Réunion, dont il est ressorti la mise en évidence d'une multiplicité d'intermédiaires entre les producteurs, les grossistes et les distributeurs, avec une pratique hégémonique de certains grossistes ou concentrateurs, et surtout un différentiel anormalement élevé entre le prix de référence des produits agricoles sur le marché de gros de Saint-Pierre (concept étonnant et très prometteur pour les agriculteurs déterminés à reprendre en main la distribution de leur production) et le prix de vente pratiqués par la grande distribution et les primeurs.

Dans ce contexte, l'approche adoptée a consisté à fonder cette filière d'approvisionnement sur un achat direct des produits auprès des producteurs sur le marché de gros, et au prix de base de référence fixé par les agriculteurs eux-mêmes. Pour structurer cette filière, il a été retenu la solution de confier à un prestataire individuel rémunéré par la coopérative, la mission d'une part, d'acheter deux fois par semaine, pour le compte de la coopérative, avec un mandat de négociation, et directement sur le marché de gros au prix de référence du jour, une sélection de fruits et légumes pour approvisionner chacun des adhérents ; d'autre part d'organiser dans la journée une tournée de livraison des marchandises achetées le jour. Après prise en compte des différents coûts (rémunération de l'acheteur sous la forme d'une prestation, coûts de transport), cette filière directe et sans intermédiaire, laquelle sera mise en œuvre dès juin 2019, permet aux commerçants adhérents de Bout'iks, de proposer des fruits et légumes issus de la production locale, à un prix de vente au consommateur, inférieur de 35 à 40% à celui pratiqué par la grande distribution. Une nouvelle illustration des excès du modèle actuel.

Ainsi, en quelques mois, par la volonté d'un collectif de 9 commerçants de proximité indépendants et avec l'aide extérieure d'un consultant spécialisé, une structure coopérative a pu se créer à La Réunion, sur des bases juridiques et financières crédibles.

Cette première coopérative de commerçants de proximité, créée dans la logique de l'approche adoptée à Mayotte, par sa puissance d'action et d'achat collective, a déjà pu démontrer sa capacité à :

- négocier et conclure des accords commerciaux directs (selon un circuit court, sans intermédiaire) avec des fournisseurs locaux, de même type que ceux conclus par ses derniers avec les acteurs de la grande distribution, dans le cadre desquels des conditions d'achat préférentielles ont pu être obtenues, beaucoup plus favorables et sans commune mesure avec celle proposées par les grossistes, ainsi que des bonifications financières au titre de la coopération commerciale ;
- mettre en place et pérenniser de premières filières d'importation de produits alimentaires et de première nécessité (équipement et entretien de la maison, hygiène...), en parvenant à des prix de revient inférieurs de l'ordre de 20 à 40% au prix d'achat des mêmes produits auprès des grossistes locaux.

Ces premières opérations portant sur les filières d'approvisionnement ont déjà permis aux commerçants membres de la coopérative d'élargir de façon très significative leur offre de produits, notamment ceux issus de la production locale, et de baisser leur prix de vente par l'amélioration de leurs conditions d'achat pour atteindre un bon niveau de compétitivité, et par conséquent d'augmenter leurs volumes de vente, tout en améliorant la rentabilité de leur activité.

Ces premiers résultats, obtenus à court terme, démontrent donc plus encore le bien-fondé et l'efficacité à La Réunion, du modèle de structuration en coopérative des commerçants indépendants pour non seulement sauvegarder ces acteurs, et plus encore affirmer une nouvelle vision du commerce de proximité, proposant non plus une offre d'appoint, mais une offre complète et singularisée de produits alimentaires et du quotidien de la maison, susceptible de constituer un levier majeur de développement de la production locale et une alternative crédible aux grandes surfaces généralistes, pour les produits du quotidien et surtout pour l'exposition et la valorisation des produits locaux.

7.2.3 - Leviers et obstacles à la mise en œuvre du modèle de structuration en coopératives du commerce de proximité indépendant à La Réunion

La pertinence comme l'efficacité à La Réunion de l'approche de structuration des acteurs du commerce de proximité selon le modèle des coopératives de commerçants, au regard des enjeux de pluralisme concurrentiel, de développement de la production locale et de lutte contre la vie chère, est donc établie.

Sur la base de cet enseignement majeur, il convenait d'identifier les leviers ou autres obstacles à la mise en œuvre d'une telle structuration sur le territoire de La Réunion, au regard de ses spécificités particulières.

Les principaux leviers pour la création de coopératives de commerçants à La Réunion

Force est d'abord de constater que l'omniprésence des acteurs de la grande distribution généraliste à La Réunion, et la position dominante qu'ils exercent au détriment des petits commerçants de proximité; accrédite la thèse selon laquelle le déclin de ces derniers serait inexorable, et qu'aucune alternative au modèle des grandes surfaces ne serait concevable, ni économiquement crédible (eu égard au niveau de développement actuel des dits acteurs et à leur taille critique atteinte).

Bien peu d'acteurs du marché (fussent-ils publics ou privés), et en particulier les petits commerçants indépendants, au nombre de 921 qui subsistent encore malgré ce contexte, ne croient au bouleversement de l'ordre établi et ces derniers se résignent bien souvent à leur sort actuel d'acteur secondaire de complément, et ce d'autant plus que différentes initiatives de regroupement de commerçants ont échoué (notamment celles initiées par la Chambre de commerce), renforçant ainsi le scepticisme ambiant.

Dans ce contexte, l'un des premiers leviers à la création de structures coopératives de commerçants indépendants à La Réunion est donc la prise de conscience, par les petits commerçants indépendants eux-mêmes, de la possibilité d'une autre voie pour exister et se développer face aux grandes surfaces,

mais surtout de l'impérieuse nécessité pour eux de se regrouper et de s'organiser entre eux, afin de disposer d'une puissance d'action collective.

Une telle prise de conscience, et donc une adhésion des acteurs à ce principe de structuration nécessaire, ne peut s'instaurer sans une dynamique d'information, et même de formation aux principes comme à l'intérêt des structures coopératives (notamment celles relevant de l'économie sociale et solidaire, un régime juridique particulièrement adapté à la vocation de ces structures) pour favoriser le développement du commerce de proximité. Cette information doit également porter sur la capacité de ces mêmes structures à concilier la mutualisation des moyens, notamment la puissance collective d'achats, avec le respect de l'indépendance des commerçants, préalable indispensable à garantir pour convaincre ces acteurs très attachés à garder leur liberté. La mobilisation des pouvoirs publics, des collectivités territoriales et autres chambres consulaires, pour relayer massivement cette dynamique par des initiatives adaptées visant les commerçants indépendants, constituerait également un levier majeur. Cette implication pourrait notamment s'appuyer sur les enseignements de la présente étude.

Outre ce préalable majeur, on peut citer les principaux leviers suivants de nature à favoriser la structuration des acteurs du commerce de proximité :

- La reconnaissance par les fournisseurs (sans lien structurel avec les acteurs de la grande distribution généraliste) et en particulier les producteurs locaux, des coopératives de commerçants indépendants, comme nouveaux partenaires commerciaux potentiels à part entière, et leur prise de conscience de l'intérêt de conclure avec ces dernières des accords commerciaux préférentiels, de même nature que ceux conclus avec les acteurs de la grande distribution.

Dans la situation actuelle où les producteurs locaux ne considèrent pas le commerce de proximité comme un canal de distribution majeur comparable à la grande distribution (auprès de laquelle ils réalisent l'essentiel de leur activité), il est essentiel que ces acteurs comprennent que l'émergence de nouveaux acteurs dans ce segment, constitue une vraie opportunité, non pas seulement d'augmenter sensiblement leur activité à travers de nouveaux relais de croissance, mais aussi et surtout, de changer et de rééquilibrer les rapports de force entre eux et la grande distribution, et par conséquent, de reprendre le contrôle des négociations, de tirer l'offre vers le haut et par là même, d'améliorer sensiblement leur rentabilité.

- Le volontarisme et la mobilisation du secteur bancaire pour accompagner le financement des activités des coopératives, notamment avec des dispositifs adaptés à leur modèle économique, en matière de financement des besoins en fonds de roulement qu'implique la mise en place des filières d'importation. L'intervention de la Banque Publique d'Investissement pour favoriser cette mobilisation des établissements bancaires, par l'activation des dispositifs de cautionnement de

prêts pour les entreprises innovantes (ce qui serait le cas en l'espèce), constituerait un atout déterminant sur cet aspect.

- La mobilisation de financements (locaux, nationaux ou européens) par l'Etat, les collectivités territoriales ou les chambres consulaires, de nature à accompagner les investissements que doivent nécessairement engager les coopératives pour se doter de moyens logistiques propres et d'équipements adaptés à l'élargissement de l'offre de produits de leurs commerçants adhérents. Ces investissements, qu'il conviendrait d'accompagner, doivent porter notamment sur la mise en place de plateformes logistiques, d'espaces de stockage (secs et froids), ou encore d'équipements mutualisés. Outre sur les investissements en matière de moyens logistiques, la mobilisation de ces financements doit pouvoir porter également sur l'accompagnement des porteurs de projets par des prestataires de conseils spécialisés, pour favoriser le passage de l'idée à la concrétisation des projets.
- La mobilisation des collectivités locales pour faciliter la mise en place de plateformes logistiques partagées, par la mise à disposition, à des conditions très attractives, d'espaces fonciers réservés aux coopératives de commerçants émergentes (sur le modèle des pépinières d'entreprises nouvelles), jusqu'à ce qu'elles atteignent un niveau de développement leur permettant d'auto-financer leur moyens logistiques propres.
- La vigilance des services de l'Etat (en particulier la Dieccte), du délégué à la concurrence en outre-mer, et de l'autorité de la concurrence, pour le contrôle du strict respect, par les fournisseurs (producteurs locaux, producteurs nationaux ou internationaux, importateurs ou agents de marque) et les acteurs dominants de la grande distribution, des dispositions réglementaires du droit commun ou spécial, notamment celles en matière de pratiques restreintes de concurrence et de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles.

Cet aspect est majeur pour :

- prévenir les éventuels comportements des acteurs dominants qui pourraient faire obstacles à l'émergence des coopératives de commerçants ;
- garantir un libre accès direct (et donc sans intermédiaires) de celles-ci, aux différentes filières d'approvisionnement (qu'elles soient locales ou extérieures) ;
- offrir la possibilité pour ces dernières de bénéficier des mêmes dispositions contractuelles en matière de coopération commerciale, que celles accordées par les fournisseurs , aux acteurs de la grande distribution.

- De façon générale, la mise en œuvre des politiques publiques et des évolutions spécifiques aux DOM, du cadre réglementaire, telles qu'énoncées au chapitre 10, de nature à changer le paysage de la distribution à La Réunion, et favoriser l'émergence des nouveaux entrants que

constitueraient les coopérative de commerçant. Au premier rang de ces évolutions souhaitables : le moratoire sur toutes les nouvelles autorisations d'ouvertures d'hypermarchés et la limitation des surfaces commerciales à 2 000 m²

Les freins à la structuration des commerçants de proximité à La Réunion

Différents freins sont de nature à entraver ou même faire obstacle à la structuration nécessaire des commerçants de proximité en coopératives, au premier rang desquels les facteurs suivants :

- Le renforcement de la position dominante des acteurs de la grande distribution généraliste, par des opérations de concentration des acteurs présents, lesquelles peuvent prendre la forme d'opérations de rachat des entreprises ou de mutualisation de leurs structures d'achats (par rapprochement des centrales d'achat des protagonistes du marché), ou bien par la multiplication des ouvertures de grandes surfaces, notamment de nouveaux hypermarchés. Un tel renforcement des acteurs dominants, accélérerait l'affaiblissement ou la disparition de beaucoup de commerçants indépendants, candidats à la structuration du secteur et surtout augmenterait la puissance de négociation et le « pouvoir de marché » de ces acteurs dominants, ce qui aggraverait le déséquilibre dans les rapports de forces avec les fournisseurs, et constituerait autant d'entraves à la capacité des coopérative de commerçants indépendants à affirmer une offre alternative compétitive.
- L'absence de volonté réelle, voire le refus de certains producteurs ou fournisseurs locaux, de développer des partenariats commerciaux directs avec les coopératives de commerçants indépendants, leur octroyant des conditions préférentielles en matière de coopération commerciale, de même nature que celle consenties aux acteurs dominants. Une telle attitude les priverait ainsi de tout levier d'accès à des conditions d'achat, de nature à leur permettre d'affirmer une offre compétitive. Elle pourrait être motivée par une méconnaissance des perspectives offertes par l'émergence de nouveaux acteurs susceptibles de diversifier leur canaux de distribution, ou bien par une pression (réelle ou présumée) exercée par les acteurs dominants pour verrouiller les filières d'approvisionnements aux nouveaux entrants.
- La persistance des excès de l'application à La Réunion, du modèle économique des grandes surface tels que décrit au chapitre 4.7.3.2, notamment en matière de part des marges arrières dans les négociations, de pratiques promotionnelles ou encore d'exercice abusif des positions dominantes, autant de réalités de nature à créer une situation de concurrence déloyale ou de distorsion de concurrence, au préjudice des coopératives de commerçants indépendants.
- De façon générale, l'absence ou l'insuffisance des politiques publiques ou de mesures réglementaires de régulation du marché de la distribution de détail, de nature à favoriser le pluralisme concurrentiel par le contrôle des pratiques des acteurs dominants et l'émergence de nouveaux entrants (au premier rang desquels les coopératives de commerçants indépendants).

8- Conditions de mise en œuvre à La Réunion d'une approche de structuration du commerce de proximité en coopératives

Si le bien-fondé et l'efficacité à La Réunion de l'approche de structuration en coopératives des commerçants de proximité indépendants sont démontrés au regard des grands enjeux visés dans la présente étude, sa mise en œuvre concrète et sa réussite par les acteurs concernés, suppose de remplir différentes conditions et de suivre une démarche méthodologique rigoureuse.

A la lumière du retour d'expérience de la démarche pilote menée à Mayotte, comme de l'initiative du collectif des commerçants réunionnais suivie dans le cadre de la présente étude, il ressort que 9 conditions clés président à la création de coopératives de commerçants indépendants, crédibles, à fort potentiel de développement et pérennes .

Les 9 conditions clés

1. La volonté et la détermination communes d'entrepreneurs individuels à entreprendre ensemble

La volonté et la détermination commune des porteurs du projet de création d'une coopérative est une condition essentielle à sa réussite. Il doivent partager les mêmes valeurs, même s'ils sont attachés à leur indépendance, démontrer leur volonté d'entreprendre ensemble une aventure commune et de partager des moyens pour disposer d'une puissance d'action collective. Cette dynamique entrepreneuriale collective doit nécessairement s'accompagner d'une prise de conscience de chacune des parties prenantes, de l'impérieuse nécessité d'accepter les règles et devoirs inhérents au fonctionnement de la coopérative, pour bénéficier des avantages que celle-ci procure.

Cette première condition est majeure et constitue le préalable à tout projet de création d'une structure coopérative. Elle suppose de mener une réflexion collective préparatoire qui doit permettre à chacun des membres du collectif de formaliser ses engagements, avant d'entreprendre un projet.

2. La définition précise des fondamentaux, objectifs et principes de fonctionnement opérationnels de la coopérative

Cette définition des fondamentaux de la future coopérative, au premier rang desquels le concept d'enseigne commune et son positionnement stratégique (chaque coopérative peut en effet se singulariser sur cet aspect), constitue un autre préalable essentiel à sa création effective,

laquelle doit aussi faire l'objet d'une réflexion préalable pour parvenir à un consensus large entre ses futurs membres, sur ces aspects très structurants pour l'avenir de la structure commune.

Elle doit couvrir les différents aspects fondamentaux suivants :

- a. Vocation, ambition et valeurs partagées, portées par la coopérative
- b. Concept d'enseigne, positionnement stratégique et objectifs généraux visés
- c. Modèle économique
- d. Objet social
- e. Mode de gouvernance
- f. Structure juridique et statuts
- g. Règlement intérieur
- h. Stratégie de développement
- i. Principes et règles de fonctionnement opérationnel

3. Une taille, un potentiel d'achat et un capital de démarrage minimums

Une taille, un potentiel d'achat et un capital minimums sont autant de préalables pour atteindre une puissance d'action collective suffisante de nature à permettre la mise en place des filières d'approvisionnement locales directes ou extérieures (via des opérations d'importation) performantes, avec la négociation de conditions d'achat favorables pour garantir un bon niveau de compétitivité des commerçants.

Les enseignements tirés des retours d'expérience des coopératives Macodis et Bout'iks, montrent que dans le contexte particulier de La Réunion, la taille minimum à atteindre en matière de potentiel d'achat annuel pour la création d'une coopérative crédible est de l'ordre de 4 000 K€, correspondant au regroupement d'environ 10 commerçants de proximité de taille moyenne, totalisant ensemble un chiffre d'affaire de l'ordre de 5 000 k€. Quant au capital de démarrage minimum, on peut l'estimer à 110 000 €, montant suffisant pour financer les premières opérations d'importation, permettant d'initier la mise en œuvre du modèle économique générateur de flux de trésorerie de nature à reconstituer et accroître rapidement le capital d'amorçage.

4. Un régime statutaire et une structure juridique adaptée

Cette condition est majeure. Le choix du bon régime statutaire et de la structure juridique adaptée doit garantir une cohésion, une solidarité entre adhérents de la coopérative, un bon équilibre dans le partage des bénéfices de la puissance collective d'action, et enfin la possibilité

de concilier la mutualisation de certains moyens et des stratégies de développement, tout en préservant l'indépendance et la liberté d'action de chacun des adhérents.

Après une analyse approfondie des différentes approches juridiques envisageables, et fort du retour d'expérience de la coopérative Macodis, il est apparu que la forme juridique de la société anonyme coopérative, relevant totalement, par son objet social, son projet d'entreprise, son mode de gouvernance et ses statuts, du champ et des principes de l'économie sociale et solidaire, au sens de la loi du 31 juillet 2014, était la plus pertinente au regard du profil et des objectifs des structures coopératives visées.

Le choix de ce régime juridique se justifie également par les avantages économiques que les dispositions de loi relatives à l'économie sociale et solidaire octroient, notamment en matière d'avantages fiscaux, d'actions collectives et d'éligibilité à des financements particuliers.

Sous ce régime statutaire qui favorise notamment la cohésion des membres de la coopérative par l'exigence d'une utilité sociale dans la définition de l'objet social, tous les adhérents, quelle que soit leur taille, disposent de la même part de capital, leur accordant ainsi les mêmes droits de vote aux assemblées générales (selon le principe un adhérent, une voix).

il n'y a pas de dividende distribuable et tous les bénéfices sont, ou bien redistribués aux adhérents, selon des règles particulières, ou bien placés dans les réserves en vue de financer des investissements dans l'intérêt collectif de ses adhérents.

De telles règles communes, encadrent bien le fonctionnement de la coopérative, tout en garantissant un bon équilibre entre des membres de taille et de profil différents, dans le partage équitable des fruits des actions de cette dernière.

5. La conception et l'approbation, dès la création de la coopérative, d'un règlement intérieur

Sa vocation doit être de déterminer, au-delà et dans le cadre des dispositions statutaires, les règles régissant sur les plans technique, financier et commercial, les rapports entre la coopérative et ses adhérents. La mise en place de ce règlement intérieur constitue un préalable essentiel pour garantir un bon fonctionnement de la coopérative, il doit notamment définir les conditions de règlement des commerçants adhérents des marchandises que la coopérative leurs fournira, les sources de revenus de cette dernière pour financer ses charges de fonctionnement, la contribution des adhérents au financement du budget de fonctionnement de la coopérative, les modalités d'adhésion de nouveaux adhérents et d'exclusion des adhérents existants, ou encore de participation à la vie sociale et à la gouvernance de la coopérative.

6. Une définition de l'objet social de la coopérative, de façon à couvrir un périmètre d'actions large

Au-delà de la gestion de filières d'approvisionnements propres et la centralisation des achats, l'objet social de la coopérative doit viser à mutualiser les moyens et les fonctions transversales (de la création d'une enseigne commune à la gestion logistique, de la formation à l'aide au

développement) de nature à permettre à chacun des commerçants adhérents, d'exercer son activité dans les meilleures conditions et dans une logique d'intelligence et force collectives.

7. La définition d'un modèle économique adapté aux objectifs fondamentaux

Plusieurs approches sont envisageables sur cet aspect majeur, mais les enseignements des expériences des projets Macodis et Bout'iks montrent que l'approche suivante est pertinente.

La coopérative à vocation, outre à délivrer des prestations à ses adhérents de nature à les accompagner dans leur développement, à acheter des produits directement auprès des fournisseurs, pour le compte de ses adhérents et aux meilleures conditions d'achat.

Dans cette logique, le modèle économique consiste pour la coopérative à revendre à ses adhérents les marchandises qu'elle achète au meilleur prix, aux mêmes conditions, déduites d'une marge coopérative variable, destinée uniquement à financer ses charges de fonctionnement, lesquelles sont optimisées et minimalisées.

Dans un tel modèle, la coopérative n'a pas vocation à générer des bénéfices pour elle-même, mais uniquement à créer les conditions de la prospérité de chacun de ses adhérents (notamment en leur restituant toutes les marges négociées avec les fournisseurs) ; ce qui est d'ailleurs là le fondement de la cohésion des adhérents et de leur confiance dans la « maison commune » que constitue la coopérative dont ils sont tous associés.

De même, tous les fruits des négociations avec les fournisseurs, notamment les bonifications au titre de la coopération commerciale (remises de fin d'année ou autre bonus), sont systématiquement reversés aux adhérents selon leurs volumes de vente respectifs.

Outre la marge coopérative prélevée dans cette logique, la coopérative prélève en plus une cotisation annuelle, variable selon la taille des adhérents, dont le montant est revu chaque année selon le montant des charges de fonctionnement réellement observé.

Un tel modèle économique qui concilie le développement économique, la solidarité entre les acteurs et l'utilité sociale, affirme ainsi une application originale de l'économie sociale et solidaire à l'univers du commerce et témoigne ainsi de son efficacité dans le contexte de particulier de La Réunion.

8. Une gouvernance solide, légitime et démocratiquement élue

Il apparaît que la structure de gouvernance, autre condition majeure, la plus adaptée à la logique des coopératives de commerçants indépendants, est celle fondée sur un conseil d'administration d'au moins 5 membres élus parmi les adhérents eux-mêmes, et présidé par un président également élu par ses pairs, mais sans fonction exécutive. Incarnant la coopérative, le président

élu doit être le garant de l'unité, de l'intégrité des adhérents et du respect des orientations politiques de la coopérative.

Dans cette structure de gouvernance, la direction exécutive est nécessairement assurée par une personnalité extérieure neutre, exerçant la fonction de directeur général et qui ne peut pas être adhérent, afin d'éviter toute tentation ou même soupçon de conflit d'intérêt, fondé sur l'éventuelle propension d'un adhérent à abuser de cette fonction pour privilégier ses intérêts propres au détriment de l'intérêt général. En étroite concertation avec le président élu, et placé sous le contrôle du conseil d'administration, le directeur général dirige la coopérative et dans l'exercice de sa fonction, doit justement être le garant de l'intérêt général et de l'équité entre les adhérents.

9. **Un capital social variable, également réparti entre les adhérents**

D'un montant minimum de 110 00 € et pour garantir un bon équilibre entre adhérent dans la gouvernance et le fonctionnement de la coopérative, son capital social doit être réparti à part égale entre tous les associés. Ce capital doit aussi être variable par une disposition statutaire, permettant ainsi l'arrivée de nouveaux adhérents, souscrivant à la même part de capital que les associés adhérents, par augmentations successives du capital social de démarrage.

Il est enfin souhaitable que la mise en œuvre de ces différentes conditions, pour favoriser la création, l'émergence et le développement de ces coopératives de commerçants indépendants qui ont donc vocation à incarner sur la marché de la distribution des acteurs d'un nouveau genre, puisse être accompagnée ou même conduite par un tiers extérieur compétent, chargé de nourrir, structurer et accompagner la réflexion collective des membres fondateurs.

9- Perspectives économiques d'une stratégie de structuration du commerce de proximité à La Réunion

Comme l'établissent clairement les analyses et conclusions du présent rapport, la mise en œuvre à La Réunion d'une stratégie ambitieuse de structuration, sous la forme de coopératives, des acteurs du commerce de proximité indépendant, changerait radicalement leur situation en leur ouvrant de nouvelles perspectives de développement par la puissance d'action collective que leurs donneraient ces structures, pour élargir leur offre et atteindre un bon niveau de compétitivité.

Ils pourraient ainsi exercer leur vocation de commerce généraliste, non pas comme simple complément des acteurs dominants, mais comme alternative crédible (au moins partiellement) aux grandes surfaces.

Une telle dynamique, animée par le volontarisme (à stimuler) des commerçants indépendants, et accompagnée par une volonté politique affirmée des pouvoirs publics et des collectivités territoriales en matière de financement et d'évolution du cadre réglementaire, bouleverserait le paysage actuel du marché de la distribution des produits alimentaires à La Réunion, par l'émergence de nouveaux acteurs.

Ce bouleversement produirait des effets majeurs, notamment sur l'instauration d'un véritable pluralisme concurrentiel, le développement de la production locale et la stimulation des acteurs en matière d'innovation, le rééquilibrage des rapports de force entre les producteurs et la grande distribution.

Les impacts seraient aussi déterminants sur la diversité et la montée en gamme de l'offre et même sur la lutte contre la vie chère, par des baisses de prix notamment sur les produits locaux, conséquence de l'avènement des circuits courts d'approvisionnement, supprimant les intermédiaires et autres rentes de situation.

Un véritable nouveau modèle économique de la distribution alimentaire généraliste s'affirmerait dans cette mutation majeure du marché, avec une nouvelle vision du commerce de proximité, modernisée certes, mais encrée dans la culture et les traditions créoles, et s'inscrivant de plus au cœur des enjeux du développement durable.

Les consommateurs en seraient les premiers bénéficiaires, en accédant à une offre de proximité enrichie de produits locaux et de surcroît à des prix accessibles, ce qui réduirait d'autant leur propension à acheter des produits importés, proposés par la grande distribution sous leurs marques propres et souvent de niveau de qualité médiocre. Ils seraient ainsi directement impliqués dans le développement économique de leur territoire.

Les perspectives économiques à court et moyen terme d'un tel changement de paradigme, en matière de création de valeur et d'emplois, sont très significatives, dans la mesure où, comme le démontre le présent rapport, les conditions sont réunies pour qu'un tel changement intervienne à La Réunion, notamment en raison de la subsistance de plus de 900 commerçants indépendants (ces acteurs ont

pratiquement disparu en métropole), certes fragiles, mais dont le profil est favorable à l'approche de structuration en coopératives.

Ces perspectives peuvent être quantifiées par estimation, même si l'exercice est difficile et doit procéder d'hypothèses nécessairement incertaines, en s'appuyant notamment sur les enseignements du présent rapport s'agissant des réalités du marché de la distribution à La Réunion, et sur le bilan d'activité des premières coopératives observées.

Les hypothèses suivantes peuvent être ainsi considérées pour l'estimation à court et moyen termes, des perspectives économiques de la structuration du commerce de proximité indépendant :

- **Hypothèses d'estimation des perspectives à court terme (5 ans)**

- Création de 3 à 5 coopératives de 10 à 15 membres (en considérant une moyenne actuelle de CA par magasin de 500 K€ par an)
- Augmentation de l'ordre de 100%, sur 5 ans des volumes de ventes des magasins existants par les effets suivants :
 - Augmentation de la fréquentation de la clientèle et du panier moyen, par la baisse de prix des produits, l'élargissement de l'offre locale et la montée en gamme
- Ouvertures de nouveaux magasins au format actuel (80 à 300 m²) avec croissance du parc de points de vente de l'ordre de 50% en 3 à 5 ans
- Ouverture de magasins de plus grandes tailles (400 à 1500 m², avec un CA moyen de 1 500 K€) par la puissance collective d'investissement des coopératives, avec 10 créations en 3 à 5 ans

Une hypothèse de création de 3 emplois en moyenne par magasins de 80 à 300 m² et de 10 emplois pour les magasins de 400 à 1 500 m².

- **Hypothèses d'estimation des perspectives à moyen terme (10 ans)**

- Création de 5 à 10 coopératives de 15 à 20 membres (en considérant une moyenne de CA par magasin de 700 K€ par an)
- Augmentation de l'ordre de 150% sur 10 ans des volumes de ventes des magasins existants par les effets suivants :
 - Augmentation de la fréquentation de la clientèle et du panier moyen par la baisse de prix des produits, l'élargissement de l'offre locale et la montée en gamme
- Ouvertures de nouveaux magasins au format actuel (80 à 300 m²) avec croissance du parc de points de vente de l'ordre de 100% en 10 ans

- Ouverture de magasins de plus grandes tailles (400 à 1500 m², avec un CA moyen de 1 500 K€) par la puissance collective d'investissement des coopératives, avec 15 et 20 créations en 10 ans

Une hypothèse de création de 3 emplois en moyenne par magasins de 80 à 300 m² et de 10 emplois pour les magasins de 400 à 1 500 m².

Des simulations selon les différentes hypothèses considérées permettent d'aboutir aux estimations suivantes :

- **Estimations des perspectives économiques de la structuration du commerce de proximité pour l'hypothèse court terme (à 5 ans) :**
 - Une estimation du chiffre d'affaire total des coopératives créées (à 5 ans) :
de 48 à 125 Millions d'€
 - Une création d'emplois estimée de 175 à 280 Emplois

Dans l'hypothèse de la création de 3 coopératives de 10 membres, ces nouveaux acteurs représenteraient à eux seuls déjà 2,4 % du marché alimentaire et environ 10% du CA du groupe Leclerc. Ils contribueraient à accroître la part de marché du segment du commerce de proximité d'environ 50%, celle-ci passant de 4 à environ 6%.

Mais pour la création de 5 coopératives de 15 membres, ces nouveaux acteurs représenteraient à eux seuls environ 6% de part du marché alimentaire, et feraient plus que doubler la part de marché du segment du commerce de proximité qui passerait de 4 à environ 10 % du marché alimentaire.

Estimations des perspectives économiques de la structuration du commerce de proximité pour l'hypothèses moyen terme (à 10 ans) :

- Une estimation du chiffre d'affaire total des coopératives créées (à 10 ans) :
de 208 à 520 Millions d'€
- Une création d'emplois estimée de 450 à 800 Emplois

Dans cette hypothèse pour la création de 5 coopératives de 15 membres, ces nouveaux acteurs représenteraient à eux seuls un CA équivalent à celui du groupe Caillé à ce jour (Leader Price) et déjà environ 10% du marché alimentaire. Ils contribueraient à environ tripler la part de marché du segment du commerce de proximité, celle-ci passant de 4 à environ 14 %.

Mais pour la création de 10 coopératives de 20 membres, ces nouveaux acteurs représenteraient à eux seuls 24% de part du marché alimentaire, et représenteraient environ le CA actuel du groupe Leclerc. Dans cette hypothèse, l'ensemble des coopératives de commerçants indépendants deviendrait alors l'un des 3 principaux acteurs du marché de la distribution alimentaire.

A horizon 10 ans, ces différentes simulations construites sur des hypothèses réalistes, montrent qu'une ambitieuse stratégie de structuration du commerce de proximité serait de nature à profondément bouleverser les rapports de force actuels et même à les inverser au profit du commerce de proximité indépendant qui, ainsi structuré, pourrait ainsi devenir, par l'essor de plusieurs coopératives de commerçants indépendants, et la multiplication de nouveaux points de vente de petite ou de moyenne taille (en lieu et place de l'ouverture de nouvelles grandes surfaces), l'un des premiers segments représentant une part de marché à de l'ordre de 30%, contre 4 % dans la situation actuelle.

Le segment des grandes surfaces serait ainsi ramené à une part de marché de l'ordre de 50 %, contre 85 à ce jour (car même si ces bouleversements stimuleraient la croissance organique du marché, l'essor des coopératives de commerçants indépendants se ferait partiellement au détriment des acteurs dominants actuels dont la domination serait neutralisée). Dans cette perspective, au modèle très concentrateur et dominateur de l'hypermarché, serait substitué un nouveau modèle de développement fondé sur une multitude de magasins de proximité de petite ou moyenne taille (de 80 à 1500 m²), appartenant à une multitude d'acteurs différents, placés en situation de concurrence réelle et donc en situation d'innover, de créer de la diversité et de modérer leurs prix de vente.

10- Recommandations sur les politiques publiques et les évolutions du cadre réglementaires à engager pour changer le paysage de la distribution à La Réunion

L'analyse de la situation actuelle du marché de la distribution de détail des produits alimentaires à La Réunion, dressée par la présente étude montre clairement les limites du modèle économique des grandes surfaces, dominateur par essence, plaçant tous les acteurs, et y compris les enseignes de la grande distribution elles-mêmes (les difficultés actuelles de Vindemia, filiale du groupe Casino qui pourrait s'en séparer, en sont une expression), dans une logique dangereuse désormais défavorable aux consommateurs en matière de diversité comme de lutte contre la vie chère et menaçant même l'équilibre économique du secteur, à laquelle il serait opportun de mettre un terme par une intervention des pouvoirs publics sur le terrain réglementaire et la mise en œuvre de politiques favorisant un nouveau modèle de développement.

Outre la stratégie de structuration originale en coopératives relevant de l'économie sociale et solidaire, des acteurs de commerce de proximité indépendants à La Réunion, préconisée par la présente étude, et dont le bienfondé a pu être démontré, il est apparu opportun, au-delà des objectifs initiaux de celle-ci, de recommander des initiatives susceptibles d'être entreprises par les pouvoirs public pour changer, ou à tout le moins réguler le paysage actuel préoccupant de la distribution alimentaire de ce territoire.

Il convient de préciser que les entretiens menés avec les principaux acteurs représentatifs du secteur dans le cadre de la présente étude ont montré que la grande majorité de ces derniers reconnaissent eux-mêmes les limites comme les dangers des pratiques et du schéma actuel, notamment s'agissant des effets dangereux de la logique des promotions poussée au paroxysme, dont ils affirment vouloir sortir sans qu'aucun d'entre eux ne veuille en prendre l'initiative le premier. Le climat est donc favorable à l'intervention de l'état pour remédier à cette situation par des mesures fortes, comme au lancement d'une concertation sereine et constructive des acteurs, pour les mettre en œuvre dans le cadre d'une feuille de route claire.

Il existe à La Réunion l'opportunité d'une refonte profonde du secteur de la distribution alimentaire, par la mise en place d'un nouveau modèle favorisant l'émergence d'une nouvelle forme de commerce de proximité fondé sur l'innovation et la diversité, sur les circuits courts et la valorisation de la production locale, comme sur les principes du développement durable. Une telle démarche pourrait faire de La Réunion un territoire exemplaire d'une démarche qui pourrait être déployée et même généralisée en métropole ou le secteur de la distribution connaît les mêmes dérives.

Sur le terrain réglementaire les initiatives suivantes pourraient être engagées susceptibles de donner aux acteurs et à la population un message fort pour lutter contre la vie chère par le changement du paysage de la distribution

- Instauration d'un moratoire en matière d'autorisation d'implantation de nouvelles grandes surfaces supérieures à 2 000 m² par le gel de toute les procédures instruites par la commission départementale d'aménagement commercial
 - o cette mesure viserait à geler l'essor à La Réunion du modèle des hypermarchés, très dominateur par essence et destructeur de valeur en termes de diversité des formes de commerce et de pluralisme concurrentiel. Elle favoriserait l'émergence de nouvelles formes alternatives de commerces notamment la multiplication de petites ou moyennes surfaces par des acteurs locaux indépendants invités à se structurer pour déposer des projets
- Mise en œuvre de dispositions spécifiques à La Réunion dérogoatoires au droit commun issu de la LME, en matière d'urbanisme commercial, interdisant l'implantation de surfaces commerciales de plus de 2000 m² et instaurant un contrôle renforcé par la CDAC de l'environnement concurrentiel au niveau des zones de chalandise dans le cadre de l'instruction des dossiers pour prévenir le renforcement des positions de dominantes locales des acteurs déjà présents
- Mise en œuvre d'une vaste opération de contrôle des pratiques actuelles de tous les acteurs de la grande distribution généraliste à La Réunion en matière de coopération commerciale, notamment pour vérifier la réalité des prestations de services justifiant les marges arrière octroyées et faire sanctionner les pratiques restrictives de concurrence visée par le Code de commerce (Article L 442-1 et suivants), en engageant d'office les procédures judiciaires à l'encontre des contrevenants. Cette action qu'il conviendrait de rendre publique, donnerait aux distributeurs contrevenant un message clair
- Mise en œuvre d'une réforme des dispositions du Code de commerce pour viser explicitement comme pratique commerciale restreinte, le fait pour les distributeurs d'imposer la prise en charge par les fournisseurs de tâches logistiques relevant de leur responsabilité sous couvert de prestations de Merchandising et de façon générale de toutes tâches propres.

- Mise en place d'une évolution des dispositions réglementaires spécifiques aux DOM, encadrant les marges arrières

Cette orientation est majeure, car la problématique essentielle est le montant excessif des marges arrière qui constitue une manne que les acteurs conservent et qui est à l'origine du niveau élevé des prix de base . L'objectif est bien là de créer les conditions de réintégration de cette manne sur la facture d'achat du fournisseur au distributeur, ce qui obligera ce dernier à baisser son prix de vente, sauf à assumer une marge considérable, mais qui sera cette fois-ci visible.

Cette évolution s'agissant des marges arrière viserait à :

- les limiter aux seules prestations réelles effectives et mesurables en matière de coopération commerciale, avec définition de critères précis d'évaluation par le fournisseur rendus obligatoires dans la contractualisation,
 - imposer une approche « Triple net » systématique en réintégrant sur la facture d'achat toutes les bonifications liées au volume de vente
 - favoriser une transparence sur la formation de la marge commerciale réalisée par l'obligation d'affectation de toutes les bonifications liées aux marges arrières en réduction du prix de vente
- Mise en place d'un encadrement particulier dans les départements d'Outre-Mer :
 - des stratégies d'assortiment de promotion et de merchandising pour introduire une obligation d'exposition et de valorisation minimum des produits locaux vérifiable par la définition de critères de contrôle objectifs,
 - des promotions sur les produits locaux dans le cadre d'un dispositif visant à imposer le partage équitable entre le distributeur et le fournisseur du financement de la baisse du prix de vente et les limiter en valeur et en volume mais avec des seuils adaptés fixé en concertation avec les acteurs

Pour couvrir ces deux aspects majeurs, une voie possible consisterait à rendre applicable au DOM les dispositions de la loi « Egalim », mais en les adaptant dans le sens des orientations précédentes s'agissant de l'encadrement des marges arrière, des promotions et du seuil de revente à perte. Pour tous ces aspects, il conviendrait d'adapter les seuils, notamment pour ce qui concerne les promotions.

Pour la mise en œuvre des dispositions précédentes, l'Etat pourrait prendre l'initiative d'une grande concertation de tous les acteurs du secteur de la distribution, les invitant à contribuer à la réflexion visant les grands objectifs suivants qu'il conviendrait de bien poser comme étant ceux que l'Etat entend atteindre :

- Faire baisser les prix de fond de rayon
- Mettre un terme aux marges arrière excessives pour les réintégrer dans la facture d'achat et favoriser une approche triple net dans les négociations
- Favoriser la transparence dans la formation des prix et des marges
- Encadrer les promotions pour mettre un terme à la logique mortifère actuelle et favoriser la promotion de la production locale
- Favoriser le pluralisme concurrentiel et la diversité de l'offre

Sur le terrain des politiques publiques et de l'investissement, l'état pourrait entreprendre une vaste politique publique visant à favoriser la structuration des commerçants indépendants en coopératives relevant des dispositions de l'économie sociale et solidaire.

Les initiatives suivantes pourraient être engagées

- Mobilisation de financements pour accompagner les porteurs de projets par un conseil extérieur expert visant à les aider à concrétiser leur projet collectif
- Mobilisation de financements notamment les fonds FEDER, pour accompagner les projets collectifs structurants des coopératives de commerçants en matière d'investissement notamment pour :
 - Mettre en place des espaces de stockages ou des moyens logistiques mutualisés utilisant les dernières technologies, adaptés à la proximité
 - Mettre en place des filières originales d'approvisionnement local en circuit courts
 - Mettre en place des enseignes communes avec des concepts innovants de points de vente répondant aux nouvelles attentes des consommateurs réunionnais avec une offre et des services de proximité singuliers
- Développement et renforcement des dispositifs d'aide à la mise en place de filière d'approvisionnement valorisant la production et la transformation locale (notamment agricole) ou encore l'importation de produits à haut niveau de qualité nutritionnelle (notamment s'agissant des produits d'alimentation pour enfants)
- Sensibilisation les élus locaux, en particulier les maires ; à la problématique de l'aggravation de la situation des acteurs du commerce de proximité face au renforcement des positions des acteurs dominants des grandes surfaces et à ses effets néfastes y compris pour le développement économique et social des communes ;, notamment dans l'exercice de leur rôle de membres décideurs de la commission départementale d'aménagement commercial (CDAC), pour les inviter à agir en faveur du pluralisme concurrentiel et donc prévenir le renforcement les positions dominantes
- Lancement d'un grand appel à projet sur le thème de l'économie sociale et solidaire visant à encourager l'émergence de nouvelles formes de commerce de proximité

En guise de conclusion

« Cela semble toujours impossible, jusqu'à ce qu'on le fasse... »



Nelson Mandela