

## Fiche n°3 - S'engager, oui mais comment ?

Cette fiche action fait partie intégrante de la boîte à outils «*Accompagner la relocalisation des échanges en fruits et légumes biologiques - Méthode et outils pour des relations durables et solidaires entre producteurs et magasins*» réalisée en 2014 par la Fédération Nationale d'Agriculture Biologique des régions de France. Elle s'adresse aux organismes de développement agricole qui accompagnent des producteurs bio de fruits et légumes et des magasins pour le développement d'approvisionnement locaux.

La fiche action n°3 propose des méthodes pour accompagner la mise en place de la planification collective, en se basant sur des expériences de terrain, notamment pour travailler les questions de répartition des ventes entre producteurs, mais aussi de fixation anticipée des prix.

*Tout le monde s'accorde sur l'intérêt de privilégier des échanges les plus locaux possibles, efficaces et structurants pour les filières bio, sur la base d'engagements entre producteurs et magasins; en partie matérialisés par une planification collective. Alors comment s'y prendre ?*

### La planification collective : mode d'emploi

#### Des approvisionnements locaux, oui mais pas à n'importe quel prix !

Les magasins cherchent à développer la part du local dans leur rayon, mais tout en gardant un mode de fonctionnement adapté. La gestion commerciale doit rester efficace. Il s'agit de ne pas surmultiplier le nombre de fournisseurs, les factures et sollicitations, tout en garantissant une régularité dans les approvisionnements.

Côté producteurs, les ventes en magasin présentent un intérêt certain, à condition d'être complémentaires des circuits de commercialisation en place et, bien entendu, rentables. Le temps et les frais liés aux livraisons doivent donc être optimisés. Les déplacements répétés pour de petites livraisons, à faibles montants, sont exclus.

Planifier les échanges entre producteurs et magasins permet précisément de remplir ces conditions.

#### La planification collective, késako ?

Planifier, c'est anticiper l'organisation de la production au sein de chaque ferme, en fonction des besoins préalablement identifiés en magasin. Elle débouche sur des engagements pris entre producteurs et magasin, qui concernent :

- ▶ Les produits : espèces, variétés, type commercial<sup>1</sup> ;
- ▶ Les volumes et périodes de mise en marché : volumes par campagne, mois et/ou semaine ;
- ▶ Les prix et/ou critères de définition des prix ;
- ▶ La qualité des produits : certifiés biologiques voire d'autres critères ou certifications (Bio Cohérence, Demeter, etc.).

Quand elle est discutée et établie avec un groupe de producteurs, la planification est dite collective. L'organisation d'un arbitrage collectif sur les modalités d'apports de chacun permet de renforcer les garanties d'approvisionnements (volume, qualité et périodes), tout en tenant compte des potentialités et des contraintes des différentes fermes. Les risques de rupture liés à des aléas climatiques ou sanitaires sont dilués sur plusieurs exploitations. L'approvisionnement local est plus cohérent et réparti dans un souci de rentabilité des livraisons (massification des volumes), car construit sur une diversité de fermes en fruits et légumes biologiques (diversité des structures, des orientations et des conditions pédoclimatiques). La dimension collective permet donc de bien veiller au respect d'une solidarité entre fermes.

---

1. Le type commercial est la dénomination donnée à un produit commercial spécifique comme les carottes bottes.

## La dimension collective ne concerne-t-elle que les producteurs ?

Non. Associer plusieurs magasins dans la démarche permet, en consolidant les besoins locaux à plus grande échelle, une meilleure organisation territoriale, des flux logistiques notamment. Cela se fait déjà entre magasins d'un même réseau, mais reste complexe entre magasins issus d'enseignes différentes, les relations de concurrence prédominant.

### **Planification collective, producteurs et magasins tous gagnants !**

La planification collective sécurise le revenu des producteurs, en définissant les produits et quantités à fournir, avant l'achat des graines et plants, ainsi que le prix de vente ou les critères retenus pour les définir. Parallèlement, elle offre des garanties aux magasins quant aux conditions de leurs approvisionnements locaux et leur permet d'organiser les complémentarités entre les différents types de fournisseurs (achats directs producteurs et approvisionnements auprès de grossistes et/ou plates-formes).

Le travail collectif de planification permet aussi d'identifier des besoins non couverts localement et d'étudier les possibilités qui permettraient d'y répondre.

La planification collective permet de professionnaliser, d'une part, les relations producteurs-magasins et, d'autre part, les acteurs dans leurs métiers respectifs. Le producteur gagne en maîtrise technique, en massifiant sa production sur quelques cultures. Le magasin gagne en expérience, en améliorant sa connaissance des fermes et des produits bio disponibles localement, tout en s'engageant sur des prix d'achat saisonnés limitant la volatilité des prix d'achat des fruits et légumes.

## Comment s'engager via une planification collective ?

Pour atteindre les bénéfices escomptés, la planification doit être collective, mais également remplir plusieurs objectifs :

- ▶ Apporter de la visibilité sur les potentiels locaux disponibles et/ou à venir, en échangeant de l'information :
  - ◆ Les magasins renseignent les potentiels d'achat (par produit, y compris les manquants), en se basant sur leurs historiques. Il faut donc être en capacité d'estimer les ventes par produit et par période, de suivre les historiques et de fournir des projections. Le magasin peut se baser sur son logiciel de caisse (sortie des données de vente + achats éventuels plateforme/grossistes). N.B : Les magasins ne sont pas toujours équipés pour fournir ces éléments.
  - ◆ Les producteurs estiment leur offre disponible (ou potentielle), en indiquant les fruits et légumes bio qu'ils peuvent produire et sur quelle période ils peuvent les proposer.
- ▶ S'accorder sur le contenu de la planification : Il faut définir ce sur quoi porteront les engagements respectifs (produits, volumes, périodes de vente, qualité, prix...) et définir collectivement des règles de répartition des ventes entre fermes.
- ▶ Parler des prix et des politiques de marges : Souvent tabous, c'est pourtant un point essentiel pour éviter les incompréhensions, en précisant les méthodes retenues pour construire les prix et en expliquant les politiques de marges sur les fruits et légumes locaux en toute transparence.
- ▶ Avoir prévu de gérer l'imprévu, en définissant les modalités de suivi des engagements et les procédures de circulation d'information et de réajustements possibles, sur l'ensemble de la campagne.

Ce point est particulièrement important, les fruits et légumes étant fortement soumis aux aléas de production et de consommation. Sans avoir vocation à tout anticiper et à tout maîtriser, la planification pose les bases d'une concertation permettant de gérer au mieux les difficultés et imprévus, de façon solidaire entre producteurs et avec les magasins (problème de production, pics ou manque de production...).

### **Expérience de planification collective autour des magasins « Scarabée » (35)**

Depuis 2003, quinze producteurs de la première ceinture de l'agglomération rennaise travaillent avec les magasins Biocoop « Scarabée ». Ces derniers ont choisi de mettre en place une politique volontariste, pour s'approvisionner localement en fruits et légumes bio.

Lors d'une réunion annuelle – fixée en amont des commandes de graines ou de plants – producteurs, responsables de rayon de chaque magasin et directeurs se rencontrent pour travailler ensemble durant quatre à cinq heures sur le bilan de l'année passée et sur la campagne à venir. Le logiciel de facturation des magasins permet de consolider par produit les volumes de l'année passée et de les ventiler par fournisseur. Sur cette base, des projections sont réalisées pour estimer des volumes prévisionnels par produit sur la campagne n+1.

Reste alors à les répartir entre producteurs et magasins par période et à fixer des prix d'objectif en lien avec les marges pratiquées. La répartition s'appuie en premier lieu sur l'historique des ventes. Dans la pratique, un apporteur principal et secondaire sont identifiés par produit. Les volumes prévisionnels sont répartis par mois (avec un total sur la campagne). Aujourd'hui, les chiffres d'affaires réalisés par fermes sont très disparates. Ces données sont connues de tous. Cette transparence constitue la base de l'équité.

Un tableau, mis à disposition de tous, reprend la liste des producteurs, des produits, le calendrier des périodes, les volumes mensuels et les prix d'objectifs. En cas de problème en cours de campagne, la procédure est simple :

*« Quand on voit qu'on a un pépin, on prévient le responsable du magasin; comme on fréquente les autres producteurs on sait qui a quel produit en remplacement. Des fois, même, on appelle directement le collègue pour lui demander de prendre le relais. Le collectif permet cela ! »* comme l'explique un maraîcher, engagé de longue date dans cette initiative.

### **Quel rôle de l'accompagnement ?**

L'accompagnement doit permettre de créer des conditions favorables à la réalisation d'une planification collective. Il doit donc veiller à la mise en place d'un cadre opérationnel et structurant lors des premières rencontres. Dès lors, il s'agit de :

- ▶ Clarifier les rôles et les responsabilités des acteurs (magasins, réseaux, producteurs, organisations économiques, GAB, etc.), notamment définir qui a la responsabilité de l'organisation et de l'animation des réunions de bilan de campagne et de planification collective annuelle ;
- ▶ Appuyer la définition des règles de fonctionnement – répartition des produits, définition des prix, transparence sur les marges et sur les transactions entre producteurs et magasin – avec des points de vigilance sur l'équité, les nouveaux arrivants, la place des fermes dans leur diversité et la recherche de la complémentarité, etc. ;
- ▶ Proposer des formations et outils pour aider les parties prenantes, à définir leurs engagements réciproques et à les respecter : collecte des données, répartition des volumes, évaluer la rentabilité des livraisons, construction des prix et politiques de marges ;
- ▶ Définir les modalités de tenue des réunions collectives de planification, d'évaluation et décisionnelle : nombre de réunion(s), périodes, dates, objectifs, acteurs conviés, informations présentées, mises en discussion...

### **Qui anime les réunions de bilan de campagne et de planification collective ?**

Selon les cas, l'animation de ces réunions peut être du ressort des magasins, d'organisation économique de producteurs de fruits et légumes bio voire des GRAB/GAB ; l'objectif étant d'organiser les complémentarités. Selon les cas, les producteurs préparent eux-mêmes la réunion en amont (consolidation de leurs disponibilités et échanges collectifs) ou avec l'appui d'un GRAB/GAB. Il est important de ne pas sous-estimer le temps nécessaire à leur réalisation et surtout à leur préparation (collecte des informations en amont, animation de la réunion et restitution).

Indépendamment de l'organisation de ces réunions, les GRAB/GAB peuvent y participer, afin de :

- ▶ Contribuer au suivi/évaluation, en veillant à la cohérence du projet pour qu'il serve le développement et la structuration des filières bio locales, plus globalement respecte l'intérêt commun (questionner les pratiques au regard des objectifs globaux) ;
- ▶ Capitaliser les expériences et établir les conditions de reproductibilité pour les essayer.

### **Accompagnement des GAB : témoignage du GABBAjou (49)**

En 2005, le GABBAjou a été sollicité pour animer le partenariat et la construction des engagements, entre maraîchers et arboriculteurs et trois magasins locaux Biocoop CABA. Depuis quinze ans, des producteurs de l'agglomération d'Angers (13 maraîchers et 6 arboriculteurs) travaillent avec ces magasins qui valorisent l'offre locale et ses spécificités (allant jusqu'à 90% d'approvisionnement local sur le légume, en pleine période de production).

#### **Le rôle de l'animateur :**

Il aide à identifier les problématiques des parties prenantes :

- ▶ Côté magasin, en matière d'organisation des commandes, de mise en place du rayon, de gamme de produit, et de prix;
- ▶ Côté producteurs, en matière de maîtrise des coûts de production, d'organisation des commandes et des livraisons, et de prix.

Il anime la réunion annuelle, en début d'année dans les locaux du GABBAjou (lieu considéré comme « neutre » par les différentes parties). Cette réunion permet de faire le bilan et de planifier la campagne à venir.

#### **La préparation de la réunion :**

En amont, les magasins et le directeur commercial font le bilan de l'année passée et formulent des propositions d'amélioration (logistique, prix, agrégation, qualité, disponibilité, etc.). Ce bilan est rapporté à l'animatrice du GAB qui peut ainsi lister les points à mettre à l'ordre du jour de la réunion collective et proposer un tableau de planification (en fonction du réalisé en n-1 des magasins et des objectifs commerciaux pour l'année n+1).

En amont de la réunion magasins-producteurs (généralement le même jour), l'animatrice du GAB participe à la réunion des producteurs qui échangent entre eux sur ce qui a bien fonctionné l'année passée, ce qui n'a pas fonctionné, les pistes d'amélioration, sur les réflexions des magasins et le tableau de planification. L'arrivée de nouveaux producteurs dans le collectif de planification est aussi abordée à cette occasion.

Enfin, une réunion magasins-producteurs a lieu, à laquelle participe l'animatrice du GABBAjou pour faciliter les échanges. Il s'agit de valider la répartition des volumes entre les producteurs et les magasins. Dans ce cas de figure, la répartition se construit également sur la base d'un apporteur principal par produit et d'un secondaire. Les volumes ne sont pas définis par mois, mais c'est un volume total sur la campagne qui est visé. Le tout est formalisé sur un document contenant la liste des producteurs et des produits, le calendrier des périodes et des volumes. Il est mis à la disposition de tous.

*« Pour les magasins, ce qui est important c'est de s'adresser au groupe. On ne veut pas les carottes de Mr Untel, les pommes de Mme Machin. Nous avons une demande; il nous faut tant de carottes pour les trois magasins, de telle période à telle période »,* comme l'explique un des chefs de rayon.

Durant la campagne de vente, les relations commerciales entre producteurs et les magasins sont individuelles sur la base de ce qui a été convenu collectivement. Le GAB n'intervient pas.

## **Comment répartir les productions et les volumes, entre les différentes fermes ?**

### **Qu'est-ce qu'une « bonne répartition » ?**

Une « bonne répartition » se doit d'être efficace et équitable.

Efficace, car elle est simple à gérer au quotidien et à respecter tout au long de la campagne, car elle apporte des garanties en terme d'approvisionnement, organise la répartition en fonction des profils de fermes (capacité à produire (volumes et gamme), prix de revient...) et optimise les déplacements ainsi que le temps passé à la vente.

Équitable, car elle est issue d'un compromis discuté et acceptable pour tous, dans l'intérêt du collectif (répartition entre fournisseurs), mais aussi commun (insertion de nouveaux producteurs, diversité des fermes, etc.). Trouver un accord sur la répartition – jugée équitable – est un exercice complexe, qui ne peut se faire sans un esprit du collectif, basé sur la confiance, la transparence et l'empathie.

## Fiche n°3 « S'engager, oui mais comment ? »

La personne en charge de l'animation a pour mission de veiller à une juste répartition entre les fermes, en termes de valeur ajoutée et de risque. Il est important de discuter collectivement de la façon dont sont distribués les fruits et légumes à plus forte valeur ajoutée, mais également les plus risqués à produire ou à stocker.

Loin d'être un handicap, la diversité des fermes propose des complémentarités sur toute la saison. Par exemple, sur un produit de grande consommation comme la pomme de terre, les maraîchers diversifiés peuvent contribuer à apporter de la diversité variétale (variété de terroir, rusticité, qualité gustative, utilisation culinaire...), pour une offre en magasin originale, tandis qu'un polyculteur moins diversifié en légumes et équipé en fonction, sera plus positionné sur des variétés « classiques », étant capable de fournir des volumes conséquents, à un prix de revient moindre.

### Ce qu'en disent les magasins

« Pour la répartition entre producteurs, on essaie que ce soit équitable. Dans les faits, chaque producteur a au moins un produit « gros volume » ou « grosse vente » comme les poireaux, potimarrons, tomates... ».

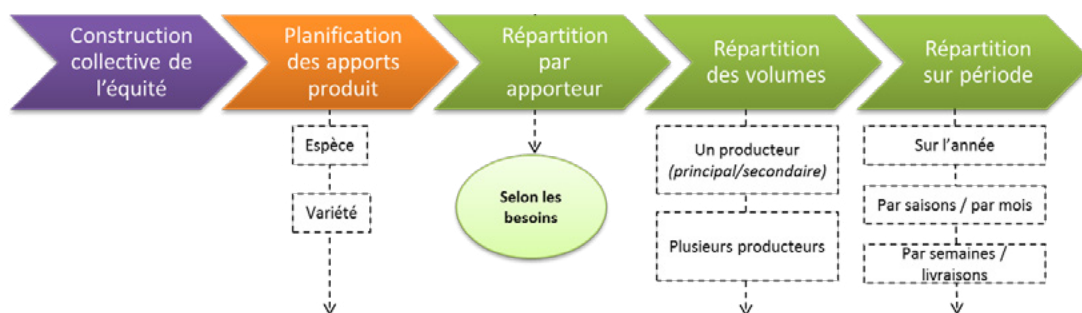
« C'est important d'avoir différents profils de fermes, si on veut que ça puisse fonctionner au niveau d'un magasin. Si on fait de l'approvisionnement, uniquement sur des fermes qui font de la vente directe, ce sont généralement sur de petits volumes, qui ne vont pas forcément couvrir nos besoins. Sur des produits tels que les tomates ou les courgettes, pour lesquels il y a de grosses sorties, il faut également des producteurs positionnés sur de la vente en gros. Par contre, les producteurs qui font les marchés ont généralement plus de diversité de production. Ils sont donc complémentaires ».

Source : entretiens réalisés par la FNAB, auprès de producteurs de fruits et légumes biologiques et de leurs organisations économiques et de gérants de magasin ou chefs de rayon fruits et légumes.

### Quels sont les grands principes permettant d'organiser la répartition ?

Dans la pratique, la répartition des produits et volumes par période, se base sur l'historique des ventes, mais évolue en tenant compte des besoins et des potentiels de chaque ferme.

### Les différentes étapes pour une répartition collective des volumes



La répartition par volume et période, doit être réfléchi en fonction :

- ▶ du type de produit (espèces, variété ou type commercial) : du volume de consommation, de sa rotation en rayon, et des risques liés à la production et au stockage (précocité, fragilité, capacité de conservation, etc.);
- ▶ des caractéristiques de la ferme et de son environnement : volume, gamme et prix de revient proposés en fonction de la structure d'exploitation (niveau de diversification, équipements spécifiques – production, stockage, conditionnement – main d'œuvre), de la technicité, des autres circuits de commercialisation développés et de la proximité au(x) magasin(s);
- ▶ de la valeur minimale pour rentabiliser la livraison : elle va varier selon les fermes (distance au magasin notamment). Selon les produits et leur capacité de conservation, les producteurs livrent 1 à 3 fois par semaine les magasins. Deux types d'indicateurs simples pourraient être mobilisés, pour évaluer la rentabilité de la vente et donc son opportunité : le chiffre d'affaires par livraison ramené au temps passé à la préparation et au transport et le chiffre d'affaires par livraison ramené au nombre de kilomètres parcourus (aller-retour).

► de la capacité à répartir les volumes par période : lors du démarrage d'une planification collective, en l'absence d'un historique, il n'est pas toujours simple de construire une projection des volumes mensuels par produit, ni de la suivre en cours de campagne. Après plusieurs années, certains travaillent effectivement avec une planification mensuelle (cas des magasins Scarabée, voir précédemment), tandis que d'autres préfèrent rester sur un engagement pour un volume global par produit sur la campagne, en ayant bien défini le début et la fin de celle-ci localement (cas des magasins CABA, voir précédemment).

### **Accompagnement des GAB : Témoignage du GAB des Côtes-d'Armor (22)**

#### **La nécessité d'interroger la rentabilité de son mode de vente**

Le GAB 22 propose une première approche simple pour évaluer la rentabilité d'une vente. Il s'agit d'analyser le volume d'activité de la vente (euros), au regard du temps dédié à celle-ci. L'axiome de départ est le suivant : « *le temps de vente doit au moins être rémunéré par la vente* », car si ce n'est pas le cas, il va sans dire qu'on ne rémunère pas le temps passé à la production. Une grille de calcul rapide et ne nécessitant pas de se plonger dans la comptabilité, a été mise en place par le GAB 22 qui permet de calculer le coût de la vente, par lieu de vente en intégrant :

- Le temps de travail ;
- Une base horaire validée collectivement ;
- Le coût du transport ;
- Et les autres charges directes (par souci de simplification et non d'exactitude, les charges liées au renouvellement des équipements ne sont pas incluses).

Cette démarche a pour but d'arriver à une donnée chiffrée et donc objectivée qui permet de discuter et de faire émerger des attentes pour améliorer ses ventes et également pour mieux les gérer : par exemple « *à partir de quel chiffre d'affaires par livraison est-il pertinent de livrer un magasin ?* ».

Source : Charles SOUILLOT (GAB 22) et Agathe PERRIN (MAB 22), 2013.  
« *Marâchage bio : des stratégies commerciales en mutations* ».

### **Démarrage d'une planification en l'absence d'un historique, l'expérience de Fermes Bio Île-de-France**

- Au démarrage, pour la planification des volumes il est préférable de répartir les volumes globaux de façon hebdomadaire, information plus facilement mobilisable tant à la ferme qu'au magasin. D'une part, le chef de rayon sait combien il passe de cagettes par semaine. D'autre part, pour l'agriculteur, c'est une quantité concrète et une échelle temporelle cohérente avec son organisation commerciale.
- Pour une introduction réussie, il est pertinent de débiter la planification avec une gamme réduite constituée de fruits et légumes de base présentée comme un « socle » auprès du futur client. Le chef de rayon connaît ses ventes et peut donc se positionner facilement sur un volume estimatif au sujet de références incontournables.
- Le suivi des planifications doit être permanent pour ne pas être pris au dépourvu en fin de campagne. Si les volumes commandés sont inférieurs aux prévisions, il est nécessaire d'en identifier la cause et les raisons explicatives : faible commande de la part du chef de rayon (prix, faible rotation en rayons, etc.) ou demande non honorée par le producteur (problème de production...). Il s'agit de trouver des solutions de façon réactive et au moins d'en informer les différents acteurs concernés. À l'inverse, si les ventes dépassent les prévisions, il faut s'empresse d'échanger avec le producteur pour savoir s'il sera en mesure de fournir plus ou bien de trouver un autre producteur pour pouvoir honorer toute la campagne avec ces volumes supplémentaires pour éviter la rupture d'approvisionnement.
- Organiser le dialogue entre producteurs pour la gestion de problème d'approvisionnements  
Exemple : X est planifié mais ne peut pas débiter la campagne. Y, non planifié, ayant des disponibilités prend sa place. Que se passe-t-il quand X arrive avec ses produits ? Dans le cadre des échanges permanents avec les agriculteurs, il faut donc ici réussir à trouver l'équilibre entre les deux producteurs et étudier ensemble les solutions telles qu'une phase de transition au cours de laquelle les deux se répartissent les commandes des magasins.

Source : entretiens réalisés par la FNAB, auprès de producteurs de fruits et légumes biologiques et de leur organisation économique et de gérants de magasin ou chefs de rayon fruits et légumes.

## Fiche n°3 « S'engager, oui mais comment ? »

Les volumes en jeu étant plus restreints par livraison que sur une activité de vente en gros, dans la pratique le nombre d'apporteurs par produit est restreint entre 1 et 3. Le tableau ci-dessous compare les intérêts et limites des différentes pratiques recensées.

Apporteur par produit	Les +	Les -
Un unique fournisseur pour un produit donné (espèce) sur toute la période.	Gestion simplifiée.	Risque accru de se retrouver sans production locale (aléa climatique). Pour le produit en question, la période de disponibilité locale peut être limitée (complexe pour un producteur de couvrir toute la saison).
Plusieurs fournisseurs : la répartition se fait lors de la réunion collective de planification. Elle spécifie par apporteur les volumes, les variétés et les périodes (produit précoce, pleine saison, produit tardif ou de conservation).	Bonne complémentarité entre fermes et risques de ruptures limités.	Organisation entre producteurs plus complexe qui nécessite un suivi fin de la campagne, en lien avec les engagements pris, une bonne circulation de l'information en cours de campagne et des procédures anticipées de réajustements, en cours de campagne.
Un fournisseur principal et un fournisseur secondaire. Le produit est en priorité pris chez le fournisseur principal pour toute la saison. Le magasin ne fait appel au secondaire, qu'en cas de souci chez le premier.	Gestion simplifiée et plus de garantie sur la disponibilité des produits. Intérêt pour les produits de base, à forte consommation et rotation en rayon.	Peu structurant pour la « roue de secours ». Pour limiter les risques de rupture liés à de mauvaises conditions climatiques, il est nécessaire que les fermes soient dans des secteurs aux conditions pédo-climatiques différentes.

### Ce qu'en disent les producteurs

*« Il faut bien répartir les produits en fonction des volumes de consommation. Sur un produit comme le radis noir ou le panais, qui se vendent peu, il vaut mieux laisser un seul producteur et deux ou trois sur la carotte, qui fait de gros volumes. Surtout que, pour certains produits, il faudra livrer 2 à 3 fois par semaine le magasin pour proposer une qualité ultra-fraîche ».*

Source : entretiens réalisés par la FNAB, auprès de producteurs de fruits et légumes biologiques et de leur organisation économique et de gérants de magasin ou chefs de rayon fruits et légumes.

## Comment s'engager sur les prix et les politiques de marges ?

### Définir un « juste » prix

Les prix des fruits et légumes sont caractérisés par une forte volatilité, liée à des aléas de production et de consommation, mais également à des pratiques commerciales (spéculations). En bio, cette variabilité est moindre mais existe. Travailler sur les prix dans une démarche d'engagements réciproques doit donc permettre un lissage des prix. Il s'agit d'éviter des variations brutales en cours de campagne, par exemple liées à un pic de production sur un produit sensible (la salade est un bon exemple), mais également de maintenir des prix proches et réguliers d'une campagne sur l'autre. Il s'agit pour les producteurs de vendre à un prix couvrant systématiquement leurs coûts de revient et pour les magasins de proposer aux consommateurs des produits à prix plus constants.

La construction d'un « juste prix » est un exercice complexe, car pour les fruits et légumes biologiques, il concerne une large gamme de références, des produits aux caractéristiques intrinsèques très différentes (produits sensibles type salade versus produits de conservation type pomme de terre) et une grande diversité de fermes, aux réalités économiques hétérogènes. De plus, les magasins ont des difficultés à s'extraire totalement des références de prix proposés par ailleurs (prix des « magasins concurrents », prix sur les circuits longs, prix d'achat plateforme...).

Comme pour la répartition des volumes, l'équité est liée avant tout à une démarche de dialogue collectif, permettant d'aboutir à une solution acceptée par tous. Il s'agit donc bien de poser collectivement les grands principes retenus pour s'engager sur les prix, compromis entre faisabilité technique et garanties offertes de part et d'autre.

Deux types d'approches sont développés pour s'engager sur les prix, dans les relations magasins-producteurs :

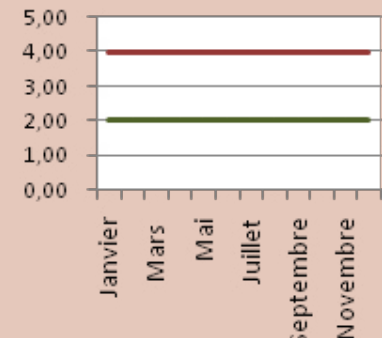
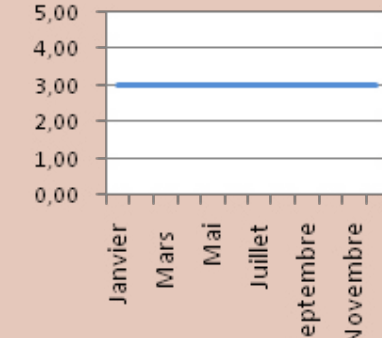
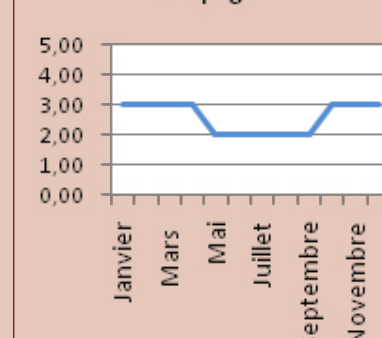
- ▶ S'accorder sur la méthode de construction des prix, en se basant sur une référence de « marché » validée par tous ;
- ▶ Définir des objectifs de prix garantis, dès la planification.

Indépendamment de l'approche choisie, le calcul des prix de revient par produit est un préalable pour aborder la question du « juste prix ». Le réseau FNAB propose depuis 2009, une démarche et un outil à destination des producteurs de fruits et légumes bio, pour les accompagner (cf. encart ci-dessous).

TABLEAU COMPARATIF DES DEUX APPROCHES		
	Construction des prix sur la base d'une référence commune	S'engager sur des prix garantis
Description	<p>Les prix sont indexés sur une référence « repère », qui connaît des fluctuations à la hausse ou à la baisse, en fonction de la conjoncture.</p> <p>Par exemple: la référence est la mercuriale d'une plate-forme ou d'un grossiste régional ou encore les mercuriales (vente directe et au détail) réalisées par les GRAB/GAB.</p> <p>Attention, il ne s'agit pas d'imposer le prix de « référence », mais bien d'établir des règles d'arbitrage, claires et connues. Libre aux producteurs de proposer un prix, qui reflète la réalité de ses coûts de revient, mais il sait qu'au-delà d'un différentiel de X% avec le prix « plate-forme », le magasin privilégiera l'autre circuit.</p>	<p>Les prix sont discutés et définis en amont de la campagne lors de la réunion de planification, en fonction de la réalité des fermes et des magasins. Magasins et producteurs engagent des volumes et des produits, sur la base d'un prix garanti co-construit.</p> <p>Attention, il ne s'agit pas nécessairement de partir sur un prix fixe sur la campagne. Cela ne fait pas sens pour tous les produits. Par exemple, pour les produits de conservation il est important de prévoir un prix en début de campagne et un prix en fin de campagne, pour les produits sortant des frigos. Il s'agit de rémunérer les coûts et la prise de risque liés au stockage. Sur des produits caractérisés par des prix très volatiles (exemple la salade), la définition d'une fourchette est plus adaptée pour ne pas être trop déconnecté de la conjoncture.</p>
Intérêts	<p>Simplicité de la méthode et bonne accessibilité à l'information pour tous (pas de dissymétrie de l'information).</p>	<p>Véritable garantie tant côté producteur, que côté magasin.</p> <p>Meilleure lisibilité des prix pour les consommateurs (moins de fluctuation).</p> <p>Facilite les transactions en cours de campagne, les prix étant déjà fixés.</p>
Limites	<p>Pas de réelle garantie pour les producteurs (références qui peuvent être très éloignées de leur prix de revient).</p> <p>Pas de réel gain de temps au moment des transactions, car une discussion sur les prix est souvent nécessaire.</p> <p>Sans aucun suivi en cours de campagne, les effets peuvent se révéler contraires aux ambitions affichées, car on reste sur une construction descendante des prix.</p>	<p>Ne peut pas se faire sans un changement profond de pratiques, car les habitudes dans le secteur des fruits et légumes sont à la construction d'un prix, en fonction de la conjoncture.</p> <p>Des différentiels sont à prévoir entre le prix garanti et les prix conjoncturels, en cours de campagne. Il faut jouer le jeu des 2 côtés et savoir communiquer la démarche, vers les consommateurs.</p>



Tableau explicatif des différentes approches de prix d'objectifs « garantis »

PRIX D'OBJECTIFS « GARANTIS »			
<b>Description</b>	Construction de prix d'objectifs « garantis » sur l'ensemble de la campagne		
<b>Modalité</b>	« Fourchette » de prix avec limites (plafond et plancher)	Prix fixe ou prix lissé de campagne (fruits et légumes de conservation) / Prix paliers, avec segmentation de la campagne (fruits et légumes à saisonnalité)	
<b>Schéma</b>	<p><b>Prix lissé sur la campagne</b></p> 	<p><b>Prix lissé sur la campagne</b></p> 	
		<p><b>Prix par paliers sur la campagne</b></p> 	
<b>Intérêts</b>	Tolérance d'une fluctuation de prix, en cohérence avec les évolutions du marché et des volumes, dans les limites d'un « juste prix » convenu.	Facile à pratiquer et à comprendre	Facile à pratiquer et à comprendre ; rémunère la prise de risques (primeur, fin de saison) ou le stockage (surcoûts) ; atténue le risque de déconnection avec les marchés.
<b>Limites</b>	Difficulté à établir un consensus sur les prix de la fourchette et à négocier chaque commande, entre les limites convenues (chronophage).	Difficulté à établir un consensus sur les prix ; risque de déconnection avec les prix des marchés à certaines périodes ; ne rémunère pas les prises de risques (précocité...) ou le stockage (surcoût).	Difficulté à établir un consensus sur les prix ; risque de décrocher pendant la transition d'un palier à l'autre ; nécessite de bien définir les périodes de transition.

### Pour une politique de marges transparente et au service de la relocalisation

L'équité se construit également sur la base de la transparence. Rendre lisible et compréhensible sa politique de marge est tout aussi important, que l'engagement sur les prix de vente. Construire une politique de marge différenciée, est loin d'être évident. Il est important de l'aborder entre producteurs et magasins, car elle est souvent source d'incompréhension et donc de tensions, alors que bien gérée, elle est un outil intéressant pour favoriser la relocalisation des échanges. À ce titre, plusieurs magasins travaillent sur des marges différenciées sur les produits locaux qui, selon les produits va permettre de laisser plus de valeur ajoutée aux producteurs ou de proposer le produit à un prix plus avantageux pour le consommateur.

#### Ce qu'en disent les magasins

« Dans nos approvisionnements locaux, le principal problème rencontré, c'est celui des marges. Certains producteurs ont du mal à comprendre que nous, on a également une marge à réaliser, pour financer notre métier : la distribution. Par exemple, les prix en magasins de producteurs peuvent être inférieurs aux nôtres.

Pourtant, nous faisons des efforts sur les marges des produits locaux. Nous appliquons un coefficient inférieur pour les produits locaux. »

Source : entretiens réalisés par la FNAB, auprès de producteurs de fruits et légumes biologiques et de leur organisation économique et de gérants de magasin ou chefs de rayon fruits et légumes.

## Comment accompagner les producteurs pour la construction de leur politique de marge ?

Sur la base du prix de revient établi (cf. encart précédent), des taux de marge par circuit de distribution sont définis.

L'objectif: construire une cohérence tarifaire entre ces différents débouchés, en considérant les besoins de marges des acteurs économiques de l'aval, pour valoriser leurs métiers et compétences, cohérence entre les prix de vente consommateurs proposés dans les différents circuits de distribution et entre prix pratiqués par les autres producteurs, sur le bassin.

Ces marges différenciées sont réfléchies également en fonction des volumes en jeu; des coûts et temps de préparation, des livraisons et des délais de paiement.

Des formations collectives peuvent être proposées sur la question ou encore des repères sur la base des pratiques. Il ne s'agit pas d'imposer un taux de marge ou coefficient, mais bien de fournir des repères à titre indicatif, pour aider les producteurs – dont les récemment installés – à s'y retrouver, dans des circuits diversifiés.

### Engagement, signifie-t-il contractualisation ?

Depuis peu, la loi oblige les magasins à proposer au producteur un contrat en bonne et due forme, indépendamment des montants en jeu. Attention, la loi n'oblige pas que le contrat soit signé. Les producteurs peuvent décliner, le magasin doit alors avoir une trace écrite, justifiant qu'il a rempli ses obligations.

Contrairement aux circuits longs, la FNAB considère que la contractualisation n'est pas un outil adapté aux relations directes magasins-producteurs, car trop lourd administrativement et contraignant pour les producteurs (par exemple des pénalités en cas de non-livraison doivent être prévues). Il est toutefois important, que les engagements pris collectivement soient verbalisés, formalisés et connus de tous. Dans la pratique, ils sont transcrits dans un tableau envoyé à tous les producteurs et magasins engagés.



### **Des outils informatiques pour simplifier les relations commerciales magasins-producteurs**

Pour faciliter les échanges, il existe des outils informatiques à destination des magasins, via Internet, utilisés au quotidien pour jouer le rôle d'interface commerciale unique (offre consolidée, passation de commandes, pré-facturation, aide pour suivre la planification, bilans en fin de campagne...).

Ces outils constituent des aides à la mise en pratique quotidienne des décisions collectives validées en amont, mais ne peuvent s'y substituer, car ils ne sont pas structurant en soi et peuvent même être contre-productifs (risque de mise en concurrence accrue des producteurs...). Attention aux dérives !

#### **Aller plus loin : exemples de logiciels opérationnels**

Le site Panier Local (2007) est un outil de gestion commerciale sur abonnement, qui s'adapte aux modes de distribution en circuit court: visualisation de l'offre, saisie de commandes en ligne en temps réel, synthèse des commandes, gestion de livraisons, édition de factures. [www.panierlocal.org](http://www.panierlocal.org)

Le site Yappli (2014) est un outil de gestion commerciale sur abonnement, développé spécifiquement pour répondre au débouché magasin: visualisation de l'offre, saisie de commandes en ligne en temps réel, synthèse des commandes, gestion de livraison, édition de factures. [www.yappli.com](http://www.yappli.com)