MAGPRO

GUIDE

MA FERME ÉVOLUE AVEC LE MAGASIN

Terre d'envies

ACCOMPAGNATEURS ET PRODUCTEURS

Ministères de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Pêche
Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale «Développement agricole et rural»
Région Nouvelle-Aquitaine
Réseau CIVAM Campagnes vivantes
AFIPAR
rmt Alimentation locale – Chaînes alimentaires courtes de proximité pour une alimentation durable

AVANT-PROPOS

Ce guide, publié dans le cadre du projet Magpro - clés de réussite et impacts territoriaux des magasins de producteurs - s'adresse aux agriculteurs commercialisant en magasins de producteurs ainsi qu'aux accompagnateurs de ces structures.

Il vous servira à identifier les adaptations à anticiper sur votre ferme pour livrer un magasin, à définir votre positionnement par rapport au groupe, les questions à mettre sur la table, les conditions que doit respecter le projet collectif pour être compatible avec la stratégie sur votre ferme... Si vous accompagnez un groupe dans son projet, particulièrement à la création d'un magasin, vous pourrez utiliser ce guide pour permettre à chaque participant de réfléchir à sa stratégie individuelle et à sa mise en débat avec celle des autres.

À partir de la description du fonctionnement et des résultats de 51 exploitations, Magpro a produit cet outil permettant d'aborder les questions qui se posent aux fermes livrant les magasins de producteurs : dois-je prévoir d'approvisionner le magasin dans ma famille de produits seul ou avec des collègues ? Comment fixer les prix de mes produits dans le magasin ? Le magasin de producteur est-il intéressant en comparaison avec d'autres formes de vente en circuits courts ? Vous y trouverez des repères et des illustrations tirés de cas réels pour vous aider dans ces réflexions.

Magpro a pour objectif d'apporter aux magasins de producteurs de nouveaux outils et repères pour faciliter leur développement et assurer leur pérennité. Ce projet collaboratif associe une vingtaine de partenaires issus des sphères de la recherche, du développement et de l'enseignement agricole. Lauréat de l'appel à projets Innovation et partenariat du PNDAR, il bénéficie de la contribution financière du Casdar 2014-2018. Il est porté par l'Afipar et le Réseau Civam et est affilié au RMT Chaînes alimentaires courtes de proximité pour une alimentation durable. Retrouvez les informations sur Magpro, les fiches et guides du projet sur : www.magasindeproducteurs.org.

SOMMAIRE

1- Se situer dans le projet collectif 6
2- Comment faire évoluer sa gamme pour le magasin ? 8
3- Quelles ventes prévoir dans votre magasin ? 10
4- Évaluer les capacités de sa ferme à approvisionner le magasin 12
5- Outils de production et de transformation : les évolutions auxquelles se préparer 14
6- Les investissements à prévoir 17
7- Intégrer le magasin de producteurs à ses autres circuits de ventes 18
8- Fixer ses prix dans un magasin de producteurs 20
9- Le temps à consacrer au magasin de producteurs 22
10- Les performances commerciales du magasin de producteurs 25
11- On récapitule 26

GLOSSAIRE

Magpro a choisi de retenir l'objet d'étude suivant : un magasin de producteurs est un lieu physique, ouvert régulièrement dans lequel les producteurs assurent des permanences, qui peut pratiquer l'achat-revente et qui est géré collectivement. C'est-à-dire des magasins dont le capital appartient majoritairement à des agriculteurs et où les décisions relatives à la gestion sont prises par un groupe réunissant au moins deux producteurs.

Magasin de producteurs
Magasin et structure juridique dans lequel des producteurs agricoles se réunissent pour commercialiser en circuits courts les produits de leur propre exploitation. Ils peuvent compléter leur gamme, dans la limite de 30 % des ventes du magasin, en s'approvisionnant auprès d'autres agriculteurs.
(Source : loi sur la consommation, mars 2014)

Point de vente collectif
Dans un point de vente collectif, forme particulière de magasins de producteurs, les producteurs sont présents à la vente. A cette condition les producteurs associés bénéficient du cadre de la remise directe (réglementations sanitaire et fiscale).
(Source : note de service de la DGAL avril 2010)

Magasin de produits locaux, magasin de produits fermiers, magasin fermier
Un magasin commercialisant des produits locaux et/ou fermiers sans limite d'achat-revente, de part des ventes réalisées par les associés du magasin ou de statut (agricole ou non) des associés.
(Source : Flash Info « Rappel du contexte réglementaire et préconisations pour les points de vente collectifs/magasins de producteurs »)

Remise directe
Toute cession, à titre gratuit ou onéreux, réalisée entre un détenteur d'une denrée alimentaire et un consommateur final destinant ce produit à sa consommation, en dehors de toute activité de restauration collective.
(Source : arrêté du 21 décembre 2009)

Associé
Producteur membre de la structure juridique porteuse du magasin de producteurs.

Apporteur
Producteur approvisionnant le magasin, qu'il soit membre de la structure juridique porteuse du magasin (il est alors apporteur associé) ou non (apporteur non associé).

Permanence
Temps de présence des producteurs du magasin où ils assurent le service, la vente et l'information aux clients.

Mandataire, mandant, contrat de mandat
Le magasin de producteurs réalise pour le compte des producteurs la vente de leurs produits. Il est mandataire. Le producteur confiant la vente de ses produits est le mandant. Les relations entre le magasin et le producteur sont régies par un contrat de mandat.

Commission de mise en marché
Montant perçu par le magasin pour la vente des produits dans le magasin. Ce terme ou son abréviation, commission, sera employé plutôt que celui de prélèvement sur les ventes, non spécifique du contrat de mandat qui régit les relations entre magasin et producteurs.

Chiffre d'affaires, volume des ventes du magasin
On préférera le terme volume des ventes plutôt que chiffres d'affaires pour désigner les montants encaissés par le magasin sur les ventes dans le magasin. En effet, son chiffre d'affaires est constitué par les commissions prélevées sur les ventes et non pas sur la totalité des ventes.

Charte de transparence
Règles dont se dote le groupe, volontairement, pour identifier la spécificité des modes de production, les garantir auprès des consommateurs et communiquer auprès d'eux.

Parts sociales
Droit de propriété sur le capital d'une société, détenu par un associé, et donnant droit à une participation pécuniaire aux bénéfices (le cas échéant).

SITUER L'ÉCHANTILLON MAGPRO

Sur les 51 fermes enquêtées dans le cadre de Magpro, 47 sont associées de magasins et quatre sont apporteurs non associés. Cette caractéristique de notre échantillon influe fortement sur les résultats présentés dans ce guide : pour les exploitations associées, les motivations à l'entrée, l'implication dans le magasin et les résultats attendus sont plus importants. On peut faire l'hypothèse que les adaptations réalisées ont aussi été de plus grande ampleur.

On compte peu de nouveaux entrants dans les magasins parmi les exploitations enquêtées : les groupes sont surtout constitués des fondateurs. 38 des fermes étaient présentes à la création du magasin, trois l'ont rejoint dans les deux premières années, sept après six à neuf ans de fonctionnement et trois seulement plus de dix ans après l'ouverture. La composition initiale du groupe est donc déterminante.

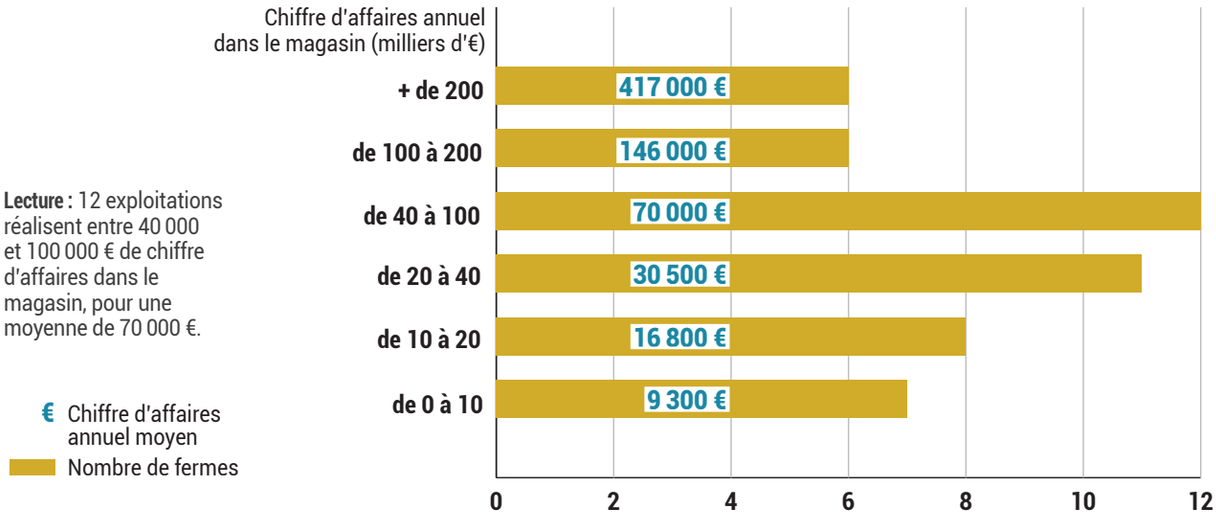
La grande majorité des exploitations associe plusieurs productions en circuits courts (38 sur 51). Les exploitations spécialisées dans une seule production se recrutent surtout parmi les fermes d'élevage bovin et ovin. À noter que la production de volailles pour les magasins de producteurs est presque toujours associée à une voire plusieurs autres familles de produits.

La moitié des exploitations de l'échantillon réalise un chiffre d'affaires annuel en magasins de producteurs compris entre 10 000 et 100 000 €. Enfin, la majorité des fermes compte de 1 à 4,5 équivalents temps plein (ETP) – en France, la moyenne est de 2,1 ETP – et, en moyenne, 2,4 associés et 1,4 salarié. Lorsque les collectifs de travail s'agrandissent ils comprennent davantage de salariés.

Adir

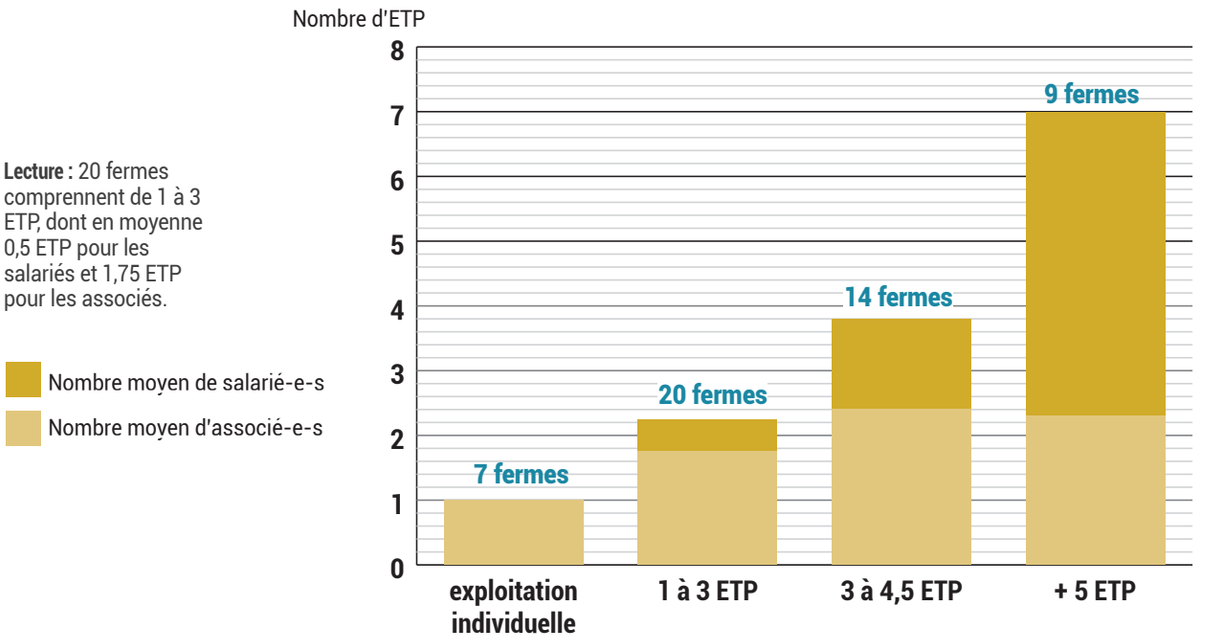
Familles de produits	Nombre d'exploitations	Surface agricole utile	Travail en équivalents temps plein
Viande bovine et ovine	5	Moyenne : 124 ha 60 à 240 ha	Moyenne : 2,1 1 à 4
Viande bovine et porc Viande bovine et volailles	5	Moyenne : 71 ha 28 à 150 ha	Moyenne : 5 1 à 7
Volailles - Volailles et œuf - Œuf - Volailles et fruits	4	Moyenne : 24 ha 6 à 43 ha	Moyenne : 4 2 à 7
Porc Porc et produits laitiers	6	Moyenne : 93 ha 33 à 172 ha	Moyenne : 2,3 1 à 4
Produits Laitiers	8	Moyenne : 61 ha 41 à 100 has	Moyenne : 3 2 à 5
Fruits - Fruits et légumes	8	Moyenne : 15 ha 8 à 31 ha	Moyenne : 4 2 à 7
Légumes	7	Moyenne : 6 ha 1,5 à 10 ha	Moyenne : 5 1 à 10
Miel	5	Moyenne : 15 ha 1,5 à 30 ha	Moyenne : 1,6 1 à 3
Pain	2	Moyenne : 41 ha	Moyenne : 2,9

TABLEAU 1 LES PRODUCTIONS DES EXPLOITATIONS ENQUÊTÉES



Lecture : 12 exploitations réalisent entre 40 000 et 100 000 € de chiffre d'affaires dans le magasin, pour une moyenne de 70 000 €.

TABLEAU 2 RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON MACPRO EN FONCTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL



Lecture : 20 fermes comprennent de 1 à 3 ETP, dont en moyenne 0,5 ETP pour les salariés et 1,75 ETP pour les associés.

TABLEAU 3 RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON MACPRO EN FONCTION DU NOMBRE DE SALARIÉS ET D'ASSOCIÉS

1- SE SITUER DANS LE PROJET COLLECTIF

S'engager dans un magasin de producteurs, c'est d'abord accepter de vivre une aventure humaine. Pour cela, il vous faudra être clair sur vos valeurs, vos motivations, vos intérêts, vos besoins, et, pouvoir les exprimer au groupe. C'est autour des attentes respectives de chacun que le projet collectif se construit, ce qui veut dire concilier vos projets individuels et le projet commun. L'idée à retenir est d'accepter de perdre un peu pour gagner beaucoup… Ce travail qui fonde le but commun du projet peut se concrétiser par la rédaction d'une charte.

Lecture : pour 15 producteurs enquêtés, le chiffre d'affaires (CA) réalisé est un atout majeur (++). Pour 10 producteurs enquêtés, le temps passé à la commercialisation est une contrainte.

	Atouts			Contraintes	
	++	+	=	-	--
Chiffre d'affaires	15	6			1
Visibilité attractivité de l'offre	10	1	5		1
Temps de gestion collective	13	8		15	7
Prix de vente	8				
Sécurité du débouché	1	6			
Temps de commercialisation temps de commercialisation /CA réalisé	15			10	12
Souplesse d'organisation, planification, confort de travail	6			6	3

TABLEAU 4 CE QUE VIENNENT CHERCHER LES PRODUCTEURS DANS LES MAGASINS ET CE QUI LES REBUTENT

1 **Mutualisation des ressources :** matériel, lieu de vente, clientèle, temps de présence en boutique

« En même temps que je vous parle, il y a une escalope qui est en train de se vendre au magasin. »

2 **Défendre un mode de commercialisation, et un modèle agricole**

« On voulait être les premiers et les derniers à vendre notre produit. »
« Pour garantir une agriculture saine et de qualité avec un objectif commun : la ferme et la boutique ! C'est pour montrer que les paysans sont capables de s'en sortir et de vivre de leur métier ! »

3 **Améliorer son bien-être :** réduire la pénibilité de la vente des marchés de plein vent, rompre l'isolement de l'exploitation

« C'était dur, j'étais seul et j'étais enfermé sur mon exploitation, j'avais envie de sortir ! »

4 **Saisir des opportunités :** capter plus de valeur ajoutée, diversifier ses circuits de commercialisation, développer son réseau professionnel

« On ne voulait pas mettre tous nos œufs dans le même panier : on a choisi de diversifier. »

5 **S'inscrire dans un projet collectif**

« C'est le collectif qui m'a attiré, j'aime beaucoup être avec les autres pour échanger et discuter, monter des projets, etc. »

Les motivations des producteurs du réseau des Boutiques paysannes

Une étude menée dans le réseau des Boutiques paysannes montre que les motivations des producteurs concernant leur inscription dans un magasin de producteurs sont diverses : de la simple mutualisation des ressources au projet collectif. Voici les 5 catégories de motivations des plus citées au moins fréquemment citées[1].

1. D'après Jaeck M., Jaouen A., Joly C. et Kessari M., 2017, Entreprendre collectivement et durablement. Quels moteurs pour aller vers l'entrepreneuriat collectif et responsable ?

CLARIFIER
SES MOTIVATIONS, SES BESOINS ET SA VISION DU GROUPE

1 - VOS MOTIVATIONS

– Qu'est-ce qui vous pousse à (envisager de) vous associer dans un magasin de producteurs ? Pourquoi ne pas faire seul ?
– Qu'avez-vous réellement envie de partager : un lieu, la commercialisation, le capital, les décisions, les responsabilités, etc. ?
– Si le projet n'aboutit pas, que faites-vous ?
– Pourquoi vous associer avec ces personnes-là et pas d'autres ? Qu'est-ce qui vous rapproche ?
– Quelles sont les qualités que vous reconnaissez à chacun de vos futurs associés ?

2- VOS BESOINS

– Sur votre temps disponible, quel pourcentage souhaitez-vous accorder au travail sur votre ferme ? À vos engagements associatifs, syndicaux… ? À vos loisirs, votre famille, vos amis ?
– Quel temps vous reste-t-il pour la gestion collective du magasin et des permanences ?

3 - VOS COMPÉTENCES ET VOTRE DISPONIBILITÉ

– Quel temps avez-vous prévu pour travailler sur le projet de magasin ? En avez-vous parlé avec les associés de votre ferme ?
– Quelles compétences allez-vous apporter à vos associés dans le magasin : techniques, gestion, comptabilité, négociation, organisation, connaissance clientèle, connaissance du territoire… ?

4 - VOTRE VISION DU COLLECTIF

– Comment imaginez-vous le partage du travail dans votre groupe : permanence, gestion collective du magasin, etc. ? Qui ferait quoi ?
– Comment imaginez-vous le partage de l'argent lié aux bénéfices du magasin ?
– Comment imaginez-vous le partage des décisions ? Quel est votre idéal de leadership ?
– Avez-vous des inquiétudes particulières liées à cette association ?

	Ce que vous avez à gagner si…	Ce que vous avez à perdre si…
Le projet de magasin aboutit		
Le projet de magasin n'aboutit pas		

– Comment imaginez-vous le collectif dans cinq ou dix ans ? Quelles évolutions imaginez-vous (associés, temps de travail, organisation, revenu…) ?

5 -VOTRE VISION D'AVENIR

– Qu'est-ce qui va changer dans votre vie personnelle dans les cinq ans à venir, dans les dix ans à venir ?
– Quelles incidences ces changements pourraient-il avoir sur le temps que vous accorderez à votre travail et au magasin de producteurs ?

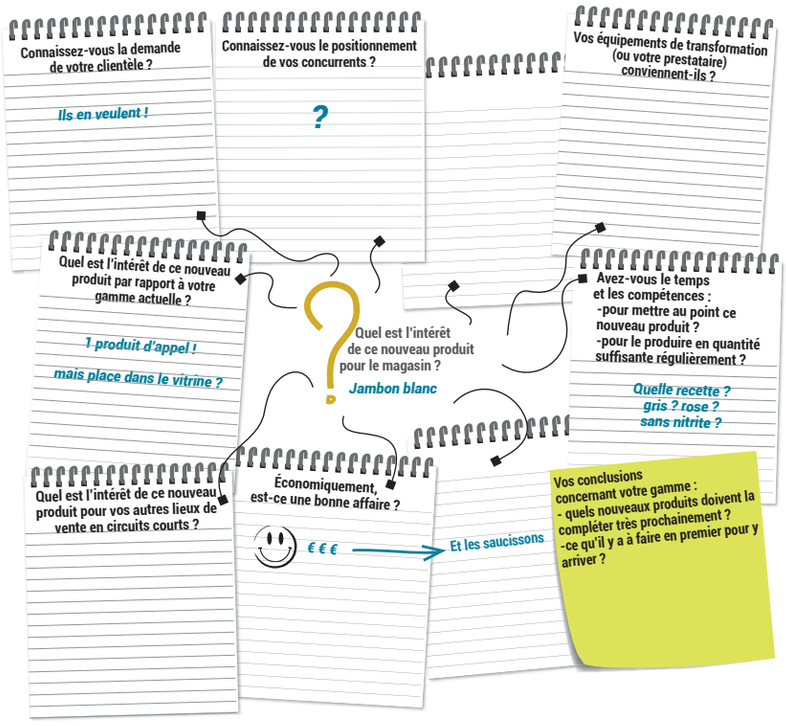
Cinq choses que vous êtes prêt à faire pour ce projet	Cinq choses vous ne voulez pas abandonner pour ce projet

2- COMMENT FAIRE ÉVOLUER SA GAMME POUR LE MAGASIN ?

La moitié des fermes enquêtées possède au moins deux productions différentes (agneaux et volailles, maraîchage et vergers...). Elles ont plusieurs cordes à leur arc, qui se complètent dans le système global de la ferme, tant au niveau de la charge de travail que de l'utilisation des ressources et de la création de revenus. À l'exception de deux fermes, elles utilisent plusieurs circuits de commercialisation. La gamme fait partie intégrante de la stratégie commerciale globale de la ferme quels que soient les circuits de commercialisation. Globalement, l'établissement d'une gamme et/ou le développement de nouveaux produits profite aux autres circuits de commercialisation.

DES SPÉCIFICITÉS DES MAGASINS DE PRODUCTEURS

Dans les magasins de producteurs, la gamme de produits évolue toujours mais à la marge. Les jeunes installés ou les producteurs investissant la vente directe constituent leur gamme en même temps que leur adhésion au magasin de producteurs. Cela peut entraîner des difficultés à gérer le temps de travail, tant à la transformation qu'à la commercialisation.



On a observé également que l'adhésion au magasin s'accompagne du développement de la gamme de produits transformés en complément de la gamme classique, et ce, quelle que soit la famille de produit : jus de fruit, farce à la bolognaise, jambons secs, polenta surgelée, fromage frais à tartiner… Le magasin, le contact direct avec les clients ou les autres producteurs, aux réalités et contraintes proches, stimulent la créativité. Souvent, le magasin permet de développer de nouveaux savoir-faire, apportant ainsi de la valeur ajoutée aux produits, par exemple par le biais de l'emploi d'un boucher-charcutier, de la création d'un atelier collectif de transformation ou, plus modestement, de l'acquisition de matériel collectif. Un producteur précise : « *En adhérant au magasin, je l'ai fait évoluer, comme un laboratoire d'expérimentation. Je teste la création de nouveaux produits que je n'aurais pas essayé si je n'avais été que sur les marchés.* »

COMMENT SE CONSTITUE UNE GAMME ?

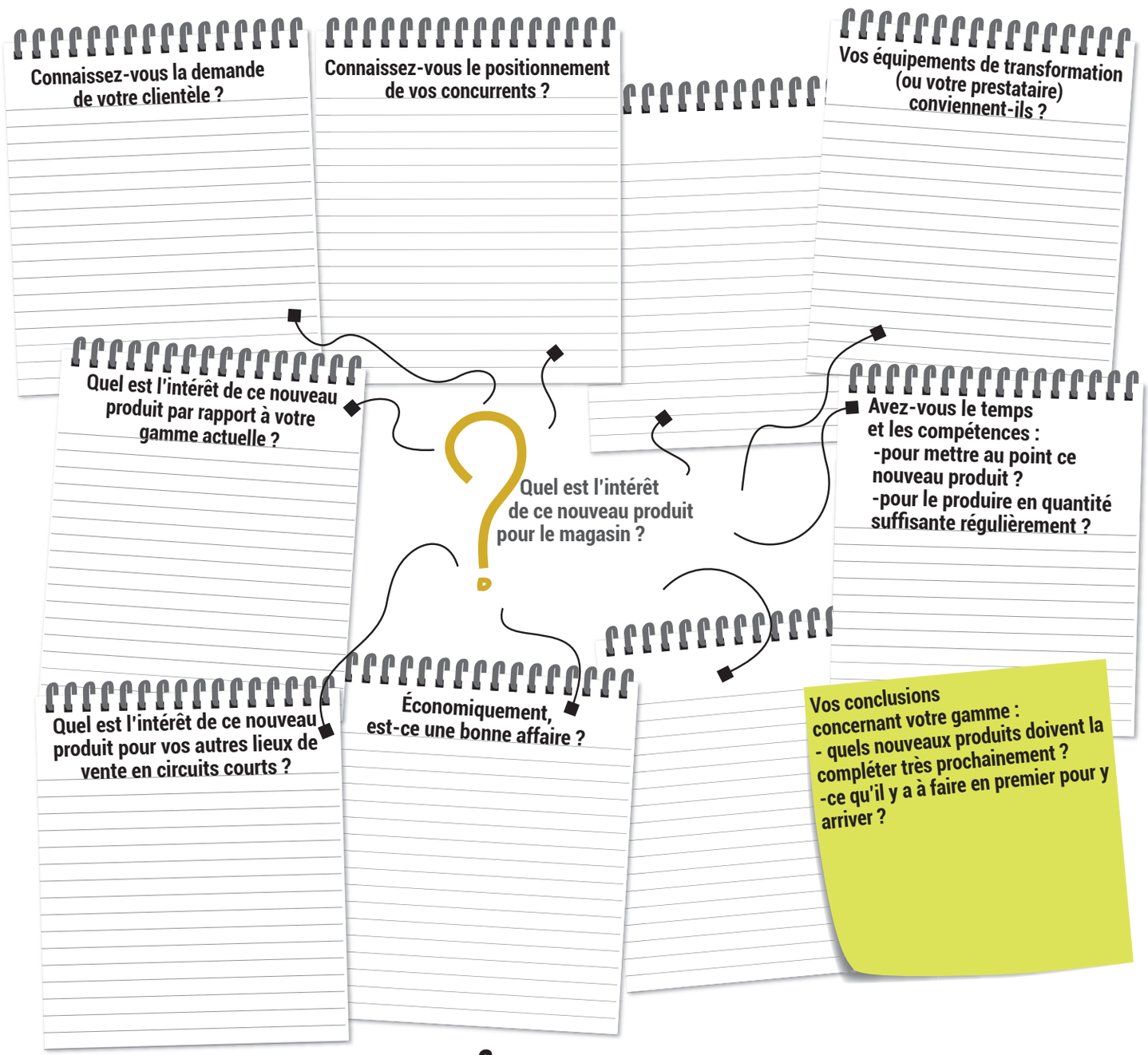
Le but premier de la gamme, au travers de la stratégie commerciale globale, est de générer des revenus à partir des ressources de la ferme. Elle constitue la « carte de visite » du producteur auprès de la clientèle. Elle se caractérise par « *l'ensemble des produits de même catégorie ou répondant au même type de besoin, proposé par un même fabricant* ». Elle ne reste pas figée dans le temps et suit l'évolution de la demande et des envies du producteur.

EXPLORER LES ÉVOLUTIONS DE VOTRE GAMME

En page 9 vous trouverez un guide pour explorer les évolutions possibles ou souhaitables de votre gamme de produits. Vous pouvez vous aider de l'exemple tiré d'un cas réel ci-contre.

SUR QUOI SOUHAITEZ-VOUS FAIRE ÉVOLUER VOTRE GAMME ET CE QUE CELA ENGENDRE ?

Ce schéma propose de récapituler les différents éléments qui peuvent influer sur votre gamme de produits. Il est à compléter (cases blanches) des éléments non prévus et importants dans votre situation. Certains de ces éléments peuvent peser plus que d'autres. Essayez de les repérer, de les hiérarchiser, de les mettre en relation les uns avec les autres (dessins, couleurs, flèches plus ou moins épaisses…).



3- QUELLES VENTES PRÉVOIR DANS VOTRE MAGASIN ?

Le tableau 5, ci-dessous, présente la part des volumes de vente par famille de produits, si elles sont toutes présentes. Il vous permettra d'estimer les ventes dans votre magasin. Si certaines familles ne sont pas commercialisées, vous pouvez toutefois utiliser certains de ces repères mais en prenant soin de les ramener à une base 100.
Nous présentons ici la part des ventes des familles de produits qui représentent une part significative des ventes et pour lesquelles l'approvisionnement du magasin par un associé (plutôt qu'un déposant non associé ou l'achat revente) est courant. Pour ces produits, deux-tiers des magasins comptent des associés dans leurs apporteurs. C'est une condition quasi obligatoire pour respecter le cadre de la loi du 17 mars 2014 relative à la consommation qui prévoit que les associés réalisent au moins 70 % des ventes.

Attention, concernant les ventes de viande, les magasins avec et sans rayon boucherie traditionnelle se distinguent davantage par le volume de ventes total que par la part des ventes de chaque famille de produits viande. Les volumes de viande commercialisés y sont très différents.

Familles de produits	Part des ventes dans un magasin sans rayon boucherie traditionnelle	Part des ventes dans un magasin avec rayon boucherie traditionnelle
Porc/Charcuterie	13,2%	18,3%
Bœuf/Génisse	6,6%	10,2%
Volaille de chair/Volaille festive	8,4%	7,6%
Volailles grasses/Foie gras	2,6%	5,2%
Veau	3,5%	3,8%
Agneau/Mouton	2,7%	2,4%
Œufs	1,9%	1,6%
Autres viandes, poissons et produits assimilés	3,9%	3,2%
Produits laitiers de vache	7,0%	6,8%
Produits laitiers de chèvre, de brebis et mixte	6,6%	4,7%
Légumes frais	12,1%	11,7%
Fruits frais	6,2%	5,8%
Légumes secs, fruits et légumes transformés	7,0%	5,1%
Activités annexes	2,3%	3,9%
Autres : épicerie, vins et spiritueux, produits horticoles, artisanat non alimentaire, divers	16,1%	9,9%

TABLEAU 5 ESTIMER LES VENTES DES PRINCIPALES FAMILLES DE PRODUITS

EN SAVOIR PLUS

Guide Magpro « *Concevoir et gérer un rayon boucherie et son atelier de découpe* ».

RÉUSSIR UN APPROVISIONNEMENT SATISFAISANT

Il y a un enjeu commercial et économique à être le seul apporteur dans sa famille de produits. Mais cela peut entraîner des ruptures d'approvisionnement d'un produit ou d'une famille de produits qui sont dommageables sur le plan commercial pour le magasin, donc pour tous les associés. Approvisionner à plusieurs le magasin nécessite de s'accorder sur presque tout : modes de production, gamme des produits (complémentarités, spécificités), prix, planning d'approvisionnement et donc de production… Mais réussir un approvisionnement satisfaisant du magasin à plusieurs producteurs en vaut la peine. C'est particulièrement vrai dans les cas suivants :

– en produits laitiers, en vins et produits alcoolisés : être plusieurs apporteurs est un atout pour le magasin du fait de la spécificité des produits de chaque ferme et de l'habitude des consommateurs d'une très grande variété d'offre ;
– en viande bovine et viande ovine, le magasin peut avoir intérêt à s'appuyer sur plusieurs producteurs du fait des périodes de mise bas et des aléas dans la conduite de l'engraissement ;
– en légumes particulièrement, les difficultés rencontrées par de nombreux magasins et les questions renvoyées par les producteurs militent pour un petit collectif responsable de l'approvisionnement du rayon légumes.

Afipar

71 % des exploitations ont été confrontés aux ruptures d'approvisionnement et y ont fait face de deux manières différentes.

En combinant des solutions individuelles pour assurer l'approvisionnement du magasin :

– transfert entre circuits courts et longs ;
– priorité donnée au magasin par rapport aux autres circuits courts ;
– modification de la transformation des produits, avec des cycles plus courts, des fromages moins affinés ;
– achat d'équipement sur la ferme pour être plus réactif, par exemple avec une tuerie de volailles ;
– augmentation de la production ou, à d'autres moments de l'année, transferts de production : plantations supplémentaires en légumes, suppression de légumes gourmands en temps de récolte, modification des périodes de mise bas…

En s'organisant pour coopérer :

– mise en place d'outils collectifs de suivi des volumes vendus dans le magasin (cahiers d'approvisionnement, planning de livraison…) ;
– recherche de nouveaux apporteurs d'une même famille de produits.

EN SAVOIR PLUS

Guide Magpro « ***Assurer l'approvisionnement du rayon légumes*** ».

4- EVALUER LES CAPACITÉS DE SA FERME À APPROVISIONNER LE MAGASIN

Les volumes à produire ou transformer

En fonction du tableau 5 (cf. page 10), indiquez les ventes correspondant à votre famille de produits. Nous vous proposons de réfléchir à deux situations avec un volume de ventes total différent selon vos prévisions.

Hypothèse 1 : *un magasin de producteurs sans (ou avec) rayon boucherie traditionnelle qui réalise..... € de ventes totales.*
Volumes correspondant dans votre production :

. . . . . .

Hypothèse 2 : *un magasin de producteurs sans (ou avec) rayon boucherie traditionnelle qui réalise..... € de ventes totales.*
Volumes correspondant dans votre production :

. . . . . .

Si les ventes du magasin augmentent rapidement, quelles sont vos possibilités pour répondre à la demande ?

. . . . . .

	Produits complémentaires de votre gamme actuelle indispensables	Produits intéressants pour compléter votre gamme actuelle
	(à brève échéance)	(à moyenne échéance)
A produire par votre ferme		
A trouver chez d'autres producteurs à associer à votre projet		

La régularité de l'approvisionnement

Vous prévoyez de livrer ou faire livrer par un tiers, le magasin ..... fois par semaine/mois ?

Y-a-t-il des périodes dans l'année où assurer la production pour le magasin est plus délicate ?

. . . . . .

Quelles sont vos possibilités pour y faire face ?

. . . . . .

En cas de rupture d'approvisionnement ponctuel dans le magasin de producteurs, quelles sont vos possibilités de livraisons complémentaires ?

. . . . . .

La diversité de la gamme de produits

Pour une gamme diversifiée, quels produits seraient respectivement indispensables ou intéressants de développer pour le magasin de producteurs ? Des visites spécifiques de votre rayon dans des magasins de producteurs existants vous permettront d'avoir un regard renouvelé sur votre gamme actuelle.

Compte tenu de ces éléments, vous avez une préférence pour approvisionner le magasin :

☐ seul
☐ avec un ou plusieurs autres producteurs

Avec ce choix, vous repérez les risques suivants à anticiper :

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Pour résumer vous proposez au groupe :
Un objectif *(hypothèse de départ qui a votre préférence)* de volume des ventes pour l'ensemble du magasin de . . . . . €
Une autre hypothèse est envisageable pour vous : . . . . . .€
Vous souhaitez approvisionner le rayon pour votre famille de produits : seul ou à plusieurs
Autres éléments à communiquer au collectif de producteurs : . . . . . .
. . . . . .

Synthèse de vos réflexions

Remplissez le tableau ci-contre en vous aidant de l'exemple en dessous. Pour les points ou vous n'êtes pas prêts, précisez les problèmes, les échéances que vous vous donnez et ce que vous avez à faire concrètement (augmenter la production, vous équiper, financer un investissement, chercher des informations, vous former, trouver un partenaire ou un prestataire, embaucher ou vous associer…).

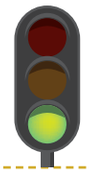
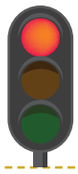
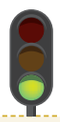
CONCERNANT	VOUS ÊTES PRÊT 	VOUS Y ÊTES PRESQUE, IL VOUS RESTE À … [1]	VOUS N'Y ÊTES PAS, IL Y A À RÉSOUDRE… 
La diversité de la gamme des produits			
Les volumes à produire ou transformer			
La régularité de l'approvisionnement			

TABLEAU 6

Dans cet exemple, une ferme (50 ha, lait de chèvre et volaille, 2 associés, un jeune en projet d'installation) envisage de développer la vente de ses poulets en circuits courts, déjà engagée avec la vente à la ferme et la restauration collective (80 à 100 volailles livrées par semaine) et propose d'être l'unique apporteur en volailles maigres. Ce cas montre qu'il faut être prudent avec les évaluations et que certains imprévus nécessitent de s'adapter. En effet, cette ferme, un an après l'ouverture du magasin de producteur, a dû approvisionner le magasin avec 150 à 200 poulets par semaine (le prévisionnel en prévoyait deux fois moins). La ferme les produit aujourd'hui mais la transition aura été réalisée en diminuant la vente à la ferme pour fournir le magasin, et en faisant appel le temps de la mise en production à d'autres producteurs non associés.

TABLEAU 7 **EXEMPLE**

CONCERNANT	VOUS ÊTES PRÊT 	VOUS Y ÊTES PRESQUE, IL VOUS RESTE À … (1)	VOUS N'Y ÊTES PAS, IL Y A À RÉSOUDRE…
La diversité de la gamme des produits			La grande majorité des ventes en magasin se fait sur des produits découpés (filets, brochettes, marinades …) pour lesquels la ferme n'a pas d'expérience. Comment fixer les prix pour ne pas perdre d'argent ?
Les volumes à produire ou transformer		Augmenter la production de 6000 à 10 000 volailles par an en augmentant la taille de chaque bande, en agrandissant les parcours et en utilisant des bâtiments anciens pour les volailles.	
La régularité de l'approvisionnement	Production existante sur 6000 volailles par an, la régularité de la production de volailles sur une bande de 4 semaines est maîtrisée avec des poulets démarrés.		

5- OUTILS DE PRODUCTION ET DE TRANSFORMATION : LES ÉVOLUTIONS AUXQUELLES SE PRÉPARER

Deux tiers des exploitations enquêtées ont réalisé des investissements au moment de leur adhésion à un magasin, qui s'intègrent dans une vision stratégique globale du développement des ventes en circuits courts. Sauf évolution rapide des ventes, ces investissements n'étaient pas strictement liés au magasin de producteurs. Ils concernent :

- à minima des équipements de transports : camion de livraison, transport d'animaux vivants pour l'abattoir ;
- des bâtiments d'élevage avec le développement de la production (viande bovine, volailles) ;
- des serres (maraîchage) ;
- des laboratoires de transformation (produits laitiers particulièrement mais aussi viande).

Les exploitations non concernées par des investissements sont :

- soit déjà bien équipées pour produire et transformer leurs produits ;
- soit basculent des circuits longs vers les circuits courts à moyens de production constants (fruits) ;
- soit réorientent leurs circuits courts (recherche d'une meilleure valorisation de leurs produits) ;
- soit partagent les ventes dans le magasin de producteurs avec une ou plusieurs autres fermes.

Paroles de producteur

Il n'y a pas de charte, chacun fait comme il veut mais il y a quand même l'effet de masse et à travers les discussions qu'on a entre nous, le collectif se permet quand même de dire au producteur s'il fait n'importe quoi sur sa ferme. »

Pour certaines d'entre elles, les capacités de production maximum de la ferme sont atteintes, ou bien la main d'œuvre disponible ne permet pas de produire plus. Le magasin en pâtit parfois. Dans ces cas, l'approvisionnement à plusieurs producteurs doit pouvoir être discuté dans le groupe.

DES INVESTISSEMENTS POUR LA LOGISTIQUE

23 fermes enquêtées ont investi dans du matériel à leur adhésion au magasin de producteurs. Elles réalisent une part de leurs ventes en magasins significativement plus importante que celles qui n'ont pas investi. Dix producteurs ont dépensé de 3 600 à 25 000 € pour des camions frigorifiques, deux ont opté pour une voiture et un dernier loue un camion frigorifique pour les périodes de Noël, afin d'approvisionner le magasin de producteurs en volailles festives. « *Du fait des quantités livrées, impossible de le faire dans des glacières, ça ne fait pas professionnel* », explique l'un d'eux. Sans investissement suffisant, en matériel de transport ou stockage froid au magasin, les exploitations compensent par les livraisons plus fréquentes.

LES IMPACTS SUR LE MODE DE PRODUCTION

L'adhésion à un magasin va-t-il modifier votre façon de produire ? Eh bien non ! D'après les producteurs enquêtés, le mode de production reste un choix personnel, qu'il soit hérité ou non. Dans les magasins, le mode de production est choisi à la constitution du groupe initial. On retrouve, dans certaines chartes d'engagement, des mentions plus ou moins explicites de cette vision de l'agriculture. Des producteurs ont dû faire évoluer certaines pratiques à la marge. Mais les changements (abandon du concentré de soja pour garantir l'absence d'OGM, mise en place de la lutte intégrée, diminution drastique des produits phytosanitaires pour des raisons financières...) étaient déjà engagés. Nous n'avons pas repéré de changement profond de système même si c'est une attention des producteurs.

UNE RECONVERSION EN MARAÎCHAGE

Cet exemple montre le parcours de reconversion d'une ferme, de la production horticole vers le maraîchage en vente directe, sur dix ans. Cette activité, 2ha et 1 ETP au démarrage de la commercialisation des légumes, occupe aujourd'hui 9,5 ETP sur 10 ha. La ferme a d'abord été apporteur non associé puis associée d'un magasin de producteurs de dimension importante (zone commerciale d'une agglomération de 120 000 habitants, 50 légumes produits, 246 000 € de vente pour la ferme). Le magasin de producteurs a pris la place des paniers dont la demande déclinait fortement, en complément des ventes à la ferme qui se développent.

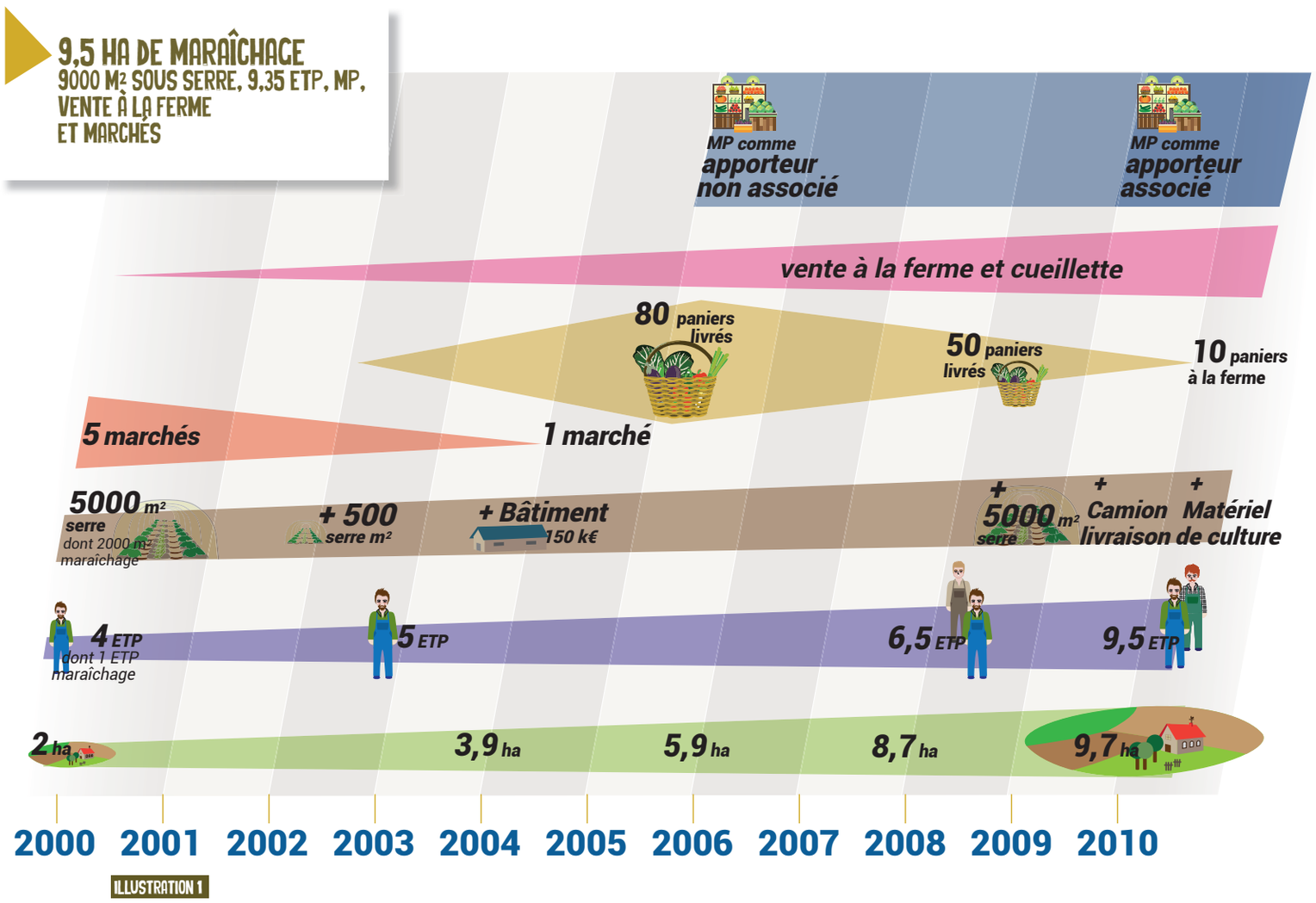


ILLUSTRATION 1

UN CHEMINEMENT VERS L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE ET LES CIRCUITS COURTS

Les investissements en serre, matériel de culture, camion de livraison réalisés pour ce circuit de vente on atteint 180 000 €.
Dans cet autre exemple, on observe la transformation d'une ferme, créée en 2003 suite à une installation hors cadre familial, en lien avec sa conversion en agriculture biologique. L'exploitation de 53 ha, compte au départ 350 brebis puis 400 m² de bâtiment pour les volailles en 2005. Le nombre de brebis décline jusqu'à 220 mères. Jusqu'en 2007, la production était vendue en filière longue, la vente directe a démarré suite à l'installation de la conjointe du producteur : marchés ponctuels d'été, entrée dans deux Amap et vente à la ferme. L'installation d'un bâtiment mobile de 30 m² pour la volaille et un investissement de 10 000 € pour une armoire frigorifique et un véhicule réfrigéré ont été nécessaires. En 2012, les agriculteurs et quatre autres exploitants se sont associés pour créer un magasin de producteurs sous forme d'un groupement d'intérêt économique (GIE). Aujourd'hui, le magasin de producteurs représente 85 % des ventes. La vente à la ferme a été abandonnée afin d'assurer les permanences magasin et pour sécuriser l'approvisionnement et en 2018, une seule Amap sera conservée.

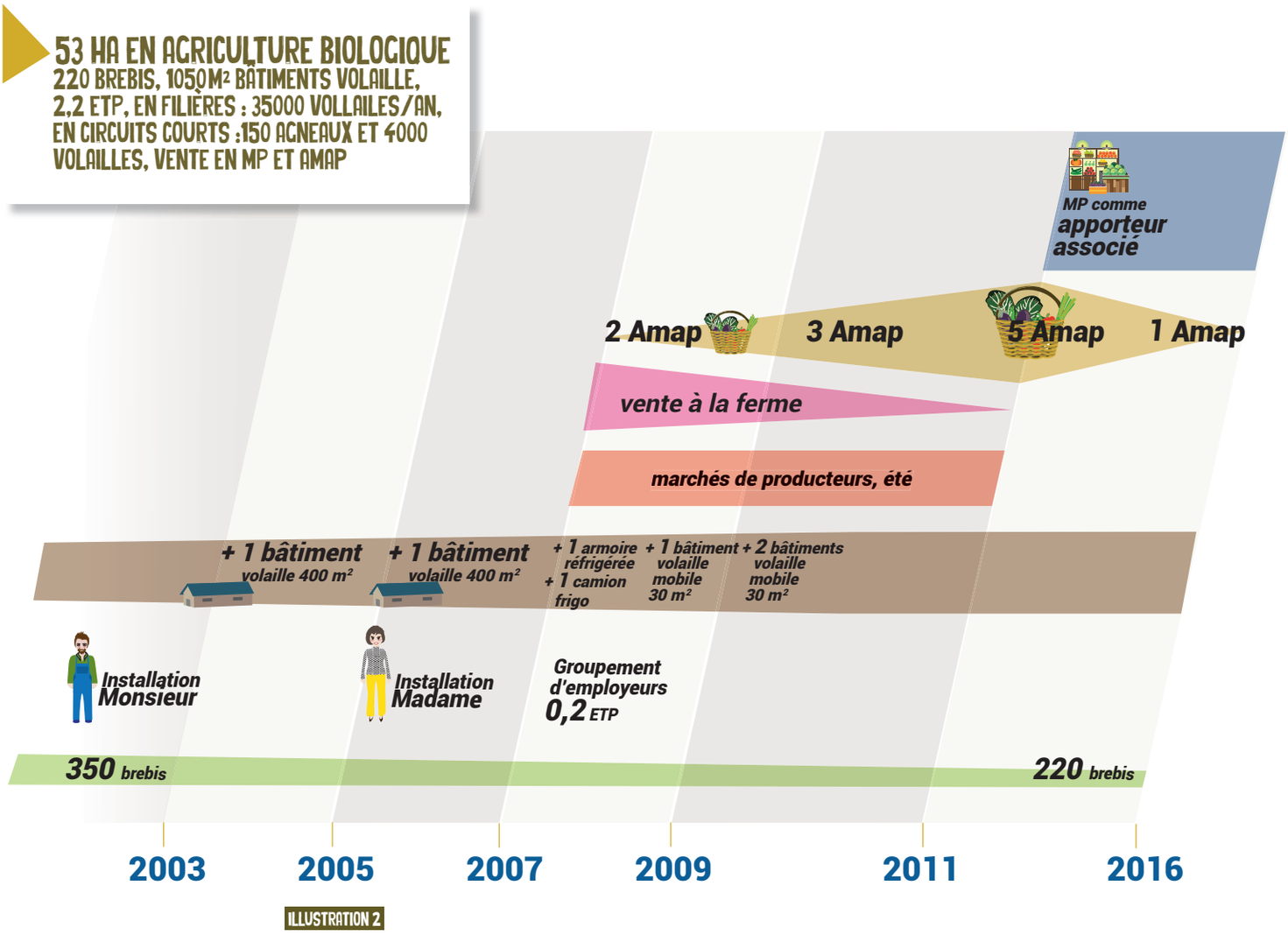


ILLUSTRATION 2

6- LES INVESTISSEMENTS À PRÉVOIR

SUR LA FERME...

Certaines exploitations n'investissent pas lors de leur adhésion au magasin de producteurs car elles l'ont déjà fait et cherchent à développer les circuits de commercialisation en adéquation avec leurs capacités de production et transformation. D'autres ont choisi de ne pas augmenter les volumes produits en lien avec la structure de la ferme ou la capacité de travail des personnes, ou sont dans une phase de test. Certaines exploitations investissent *a minima* dans des outils de transport, pour les produits finis ou le transport d'animaux vivants vers l'abattoir.

Pour les autres, les investissements dans l'outil de production (matériel de culture spécialisé et serres en maraîchage, bâtiment d'élevage, matériel de distribution des aliments, locaux ou matériel de transformation...) sont fortement corrélés à l'évolution du collectif de travail.

Les exploitations réalisant des investissements importants au-delà de véhicules sont plus nombreuses à embaucher un salarié ou à intégrer un nouvel associé alors que la majorité de celles qui ne réalisent pas d'investissements importants ne connaissent pas d'évolution de leur collectif de travail.

	Pas d'évolution	Évolution
Investissements importants	7 exploitations	9 exploitations (+1.6 ETP)
Pas d'investissement important	10 exploitations	4 exploitations (+ 1 ETP)

TABLEAU 8 L'ÉVOLUTION DES COLLECTIFS DE TRAVAIL EN FONCTION DES INVESTISSEMENTS

... ET SUR LE MAGASIN

Sept exploitations sur quarante n'ont pas versé de parts sociales. Elles sont présentes dans les magasins de type « secteur rural, isolé des centres urbains » et « commerce de rue ». Pour la majorité des fermes associées, le montant des parts sociales est inférieur à 1 700 €. Elles sont plus élevées dans les magasins implantés dans une zone commerciale à forte attractivité.

EN SAVOIR PLUS

Guide Magpro « *Gérer les mouvements d'associés et (ré)évaluer des parts sociales* ».

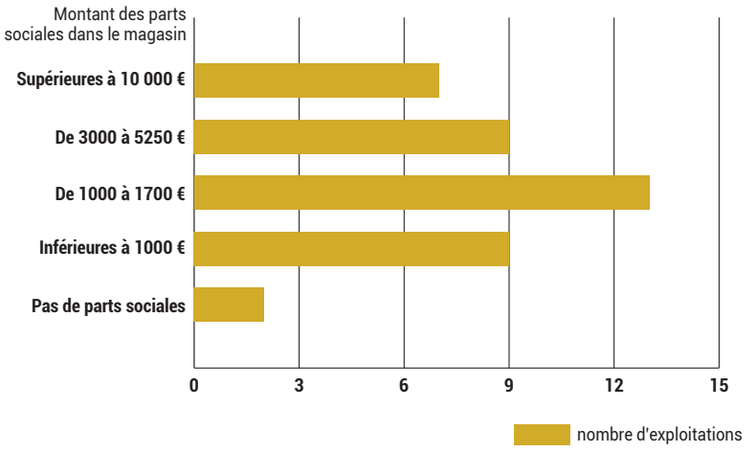


TABLEAU 9 MONTANT DES PARTS SOCIALES INVESTIES PAR LES FERMES DANS LE MAGASIN

Secteur rural, isolé des centres urbains	Pas de parts sociales pour 4 exploitations
Commerce de rue	Part sociale médiane : 750 € pour 6 exploitations
	Pas de parts sociales pour 2 exploitations
Le long des axes routiers passants	Part sociale médiane : 900 € pour 9 exploitations
	Part sociale médiane : 1000 € pour 11 exploitations
Dans une zone commerciale	Part sociale médiane : 4000 € pour 6 exploitations

TABLEAU 10 PARTS SOCIALES INVESTIES PAR LES FERMES ASSOCIÉES DANS LE MAGASIN SELON LEUR TYPE

7- INTÉGRER LE MAGASIN DE PRODUCTEURS À SES AUTRES CIRCUITS DE VENTES

Les exploitations associés à un magasin de producteurs ne se distinguent pas de l'ensemble de celles en circuits courts sur les modes de vente. Comme elles, elles combinent trois à quatre circuits différents. Dans notre échantillon, 13 exploitations sur 51 livrent plusieurs magasins de producteurs.

Les autres circuits de commercialisation sont, par ordre de fréquence (en nombre d'exploitations) :
- **les marchés :** (25) ;
- **les Amap, paniers ou livraisons :** (21) ;
- **la vente à la ferme :** (19) ;
- **la vente à des magasins de proximité :** (18);
- **d'autres formes de vente directe :** (14) ;
- **la restauration hors-domicile :** (9);
- **la vente en grandes et moyennes surfaces :** (6).

Pour les producteurs, le magasin n'est pas concurrent mais complémentaire de leurs autres formes de commercialisation. Mais la suppression de la commercialisation sur un marché de plein de vent pour 14 fermes enquêtées à l'occasion de leur adhésion au magasin de producteurs tempère cette affirmation.
Pour 95 % de notre échantillon, le magasin donne accès à une nouvelle clientèle. Il offre une meilleure visibilité du fait de son ouverture plusieurs jours par semaine ou de son implantation en ville. Intégrer un magasin de producteur peut également avoir des répercussions positives sur les autres circuits de vente lorsqu'ils sont proches. Il contribue aussi, indirectement, à la diversification des circuits de commercialisation : au sein d'un magasin, les producteurs développent un réseau professionnel et font connaître leurs produits à de nouveaux acheteurs, comme des restaurateurs.

Pour la majorité des exploitations enquêtées, le magasin de producteurs est le circuit de vente réalisant la majorité des ventes en circuits courts.

Lecture : pour 33 exploitations sur 51, le magasin de producteurs représente le premier circuit de vente. Elles y réalisent en moyenne 67 % de leurs ventes en circuits courts. Pour huit d'entre elles, le magasin est associé à trois autres circuits de vente. Dans ce groupe, le magasin représente en moyenne 61 % des ventes.

LÉGENDE
CA : chiffre d'affaires
MP : magasin de producteurs

TABLEAU 11 LA PLACE DU MAGASIN DE PRODUCTEURS DANS LES VENTES

	RANG DES MP DANS LES VENTES : 1		RANG DES MP DANS LES VENTES : 2		RANG DES MP DANS LES VENTES : 3		TOTAL	
nb autres circuits courts	nombre exploit.	% CA MP (moyenne)	nombre exploit.	% CA MP (moyenne)	nombre exploit.	% CA MP (moyenne)	nombre exploit.	% CA MP (moyenne)
0	5	100					5	100
1	10	74	4	30			14	61
2	5	47	2	27	3	21	10	36
3	8	61	3	22	3	14	13	45
4 à 6	5	47	3	23	4	11	12	29
Total général	33	67	12	26	9	15	54	49

Réorganiser ses circuits de vente

Nous vous proposons de vous projeter dans une nouvelle combinaison de vos circuits de vente avec l'adhésion à un magasin de producteurs en remplissant le tableau ci-contre et en vous aidant de l'exemple. Les ventes prévisionnelles de chacun d'eux comme la dynamique commerciale que vous pressentez sont des éléments importants de votre choix d'adhérer ou pas à un magasin de producteurs, de la place que vous souhaitez lui donner. Mais les éléments économiques ne doivent pas être vos seuls critères. À titre d'exemple, peuvent aussi être considérés : les distances à votre ferme, les durées de la préparation, du trajet et de la vente ; la complémentarité des circuits, vis-à-vis de la clientèle ou de la gestion des invendus ; les contraintes et souplesses particulières de chaque circuit ; l'intérêt et le goût des personnes y réalisant la vente.

Sur la base des ventes réalisées dans vos circuits de vente actuels, de leur dynamique et des autres caractéristiques importantes pour vous, réalisez un prévisionnel de vos ventes en circuits courts à trois ans, intégrant le magasin de producteur (MP), pour les circuits représentant au total 80 % de vos ventes. Cela vous permettra de choisir les propositions que vous souhaitez faire à vos (futurs) associés dans le magasin.

TABLEAU 12 EFFETS DE VOTRE ADHÉSION AU MAGASIN SUR VOS AUTRES CIRCUITS DE COMMERCIALISATION

	MP	Circuit 1	Circuit 2	Circuit 3	Circuit 4	Circuits 5
Estimation du chiffre d'affaires annuel						
Moyenne hebdomadaire des ventes						
Évolutions pressenties du marché pour les trois prochaines années : ↗ en progression ↘ en diminution = stable ⊘ arrêt prévu						
Conséquences pour vos autres circuits de vente (favorables ou non ?)						
Autres éléments à prendre en compte*						

* à titre d'exemple : contact avec les clients, avec des producteurs, goût particulier pour cette forme de vente, complémentarité avec d'autres formes de vente…

TABLEAU 13 EXEMPLE POUR UNE EXPLOITATION MARAICHÈRES CRÉÉE IL Y A TROIS ANS

Dans cet exemple, l'exploitation maraîchère (4 ha, 1 500 m² de serre, 2 ETP dont 1 salarié saisonnier) créée il y a trois ans, s'interroge sur l'intérêt de s'associer à un magasin de producteurs en projet à 15 km de la ferme. Il se situera à la périphérie d'une ville de 10 000 habitants en zone commerciale et les ventes prévisionnelles dans le magasin seraient de 350 000 € par an, soit 6 250 € par semaine dont 750 € de légumes (12 % des ventes).

	MP	Marché	AMAP	Biocoop	paniers	Vente à la ferme
Moyenne hebdomadaire des ventes Aujourd'hui → dans 3 ans	0 → 750 €	850 → 650 €	700 → 700 €	250 € → ⊘	150 € → ⊘	100 → 100 €
Évolutions pressenties du marché pour les trois prochaines années : ↗ en progression ↘ en diminution = stable ⊘ arrêt prévu		↘ Nouveaux producteurs sur le marché et concurrence du MP en projet	=	↘ Concurrence du MP en projet		
Conséquences pour vos autres circuits de vente (favorables ou non ?)	Une attention à avoir sur la diversité et la régularité de l'approvisionnement du MP	Baisse du fait de l'ouverture du magasin	Pas de changement	Arrêt	Arrêt	Pas de changement

LÉGENDE / MP : magasin de producteurs

8- FIXER SES PRIX
DANS UN MAGASIN DE PRODUCTEURS

Répondre aux questions ci-dessous et remplir le tableau 15 vous guidera dans l'élaboration de principes de fixation des prix de vos produits dans le magasin. Ils seront propres à votre ferme. Cela vous permettra aussi d'engager une discussion avec vos associés sur la gamme des prix pratiqués dans le magasin.

1 ■ Retenez deux à cinq produits phares de la gamme de vos produits dans le magasin.

2 ■ Quels prix pratiquez-vous dans un ou deux de leurs points de vente actuels ?
Exemple : yaourts nature par 4, crème fraîche en pot de 25 cl, fromage blanc demi-écrémé 500 ml, vente à la ferme et marché.
Comment fixez-vous les prix de ces produits ?

3 ■ Quel est le taux de commission dans le magasin de producteurs ? Quel temps passez-vous à commercialiser dans le magasin de producteurs (permanences, livraisons, réunions…) ? Sur quoi vous appuyez-vous pour estimer votre temps ?

4 ■ Quels prix comptez-vous pratiquer pour ces produits dans le magasin de producteurs ? Quelles bases retenez-vous pour cela ?
Ces prix tiennent-ils compte de la commission, du temps passé à commercialiser ?

5 ■ Quels sont les principaux concurrents dans la zone de chalandise que sont susceptibles de fréquenter les clients de votre magasin (vente à la ferme, marché hebdomadaire, commerce de proximité, Biocoop, boucherie, supermarché, hypermarché…) ?

6 ■ Connaissez-vous les prix qui sont pratiqués pour ces produits dans au moins deux de ces lieux de vente concurrents ? Si non, le relevé de prix est recommandé.

7 ■ En quoi vos produits se distinguent-ils de ceux vendus par la concurrence ? En quoi peuvent-ils intéresser les clients du magasin ? Ce point vous permet de juger de la pertinence de votre positionnement de prix et une fois fixé de l'argumenter.

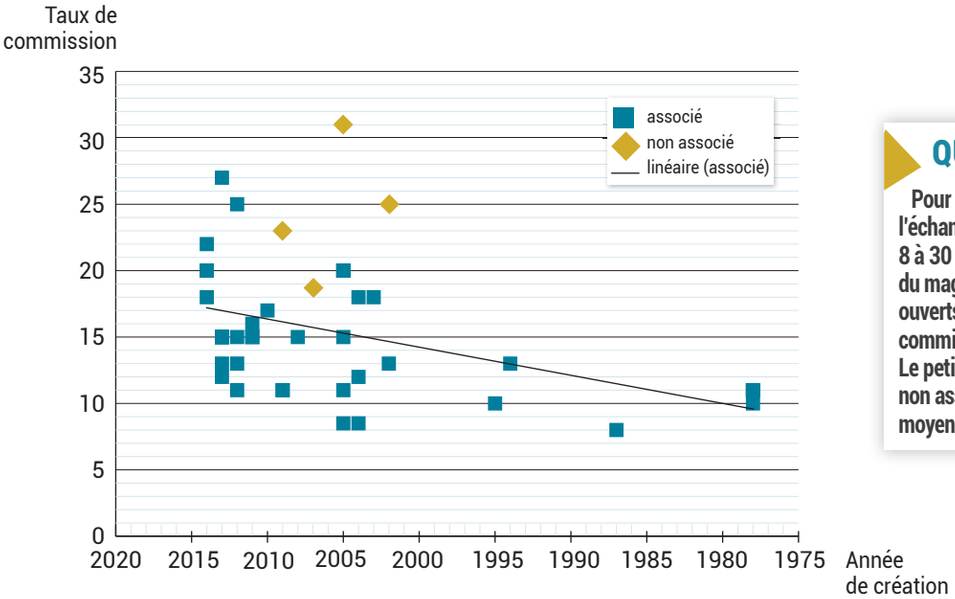


TABLEAU 14 LES TAUX DE COMMISSION VARIENT DE 8 À 30%

QUELS TAUX DE COMMISSION ?

Pour les associés, le taux de commission moyen de l'échantillon est de 15,5%. Ce taux est très variable (de 8 à 30 %) et semble évoluer en fonction de l'ancienneté du magasin (voir graphique ci-contre). Les magasins ouverts depuis plus de quinze ans pratiquent une commission plus faible, en dessous de la barre des 15 %. Le petit nombre de nos enquêtes auprès de producteurs non associés du magasin indique une commission en moyenne de dix points plus élevée.

COMMENT CALCULER LE PRIX DE VENTE D'UN PRODUIT ?

2 à 5 produits phare	Prix pratiqué dans votre **lieu de vente 1**	Prix pratiqué dans votre lieu de vente 2	Prix envisagé dans le magasin	Prix pratiqué par le concurrent 1	Prix pratiqué par le concurrent 2	En quoi votre produit se distingue-t-il ?
Mode et lieu de production à préciser						
Illustration : Plaquette de beurre 250 g	Marché : 2,80 €	Remarque ce produit est coûteux à produire sans valorisation du lait écrémé	3,05€	Grande surface proche du magasin. Beurre d'une laiterie régionale réputée : 2.32 €/kg	Grande surface proche du magasin. Beurre d'une laiterie régionale réputée : 1.95 €/kg	Transformation fermière, pâturage des vaches laitières, alimentation garantie sans OGM.

TABLEAU 15

Voici une méthode de calcul du prix de vente d'un produit en plusieurs étapes.

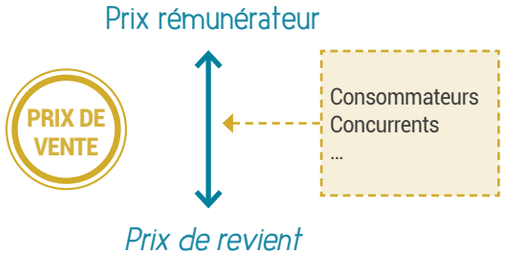
1 ■ Calculez le prix de revient, composé de la somme des coûts de production, de transformation et de commercialisation (dont le montant de la commission pour les magasins de producteurs). Inclure le temps passé par le producteur dans chaque famille de coûts.

2 ■ Définissez une marge, fixée en fonction de différents paramètres : investissements sur la ferme, prévention des risques (santé, social, climatique…), etc.

3 ■ Calculez un prix rémunérateur, qui vous permette de vivre de votre métier en répondant à vos besoins.

4 ■ Analysez l'environnement (concurrence, consommateurs) du produit.

5 ■ Au final, le prix de vente d'un produit se situe quelque part entre son prix de revient et son prix rémunérateur, en fonction de la marge et de son environnement : sa fixation est une prise de décision propre à chacun.



EN SAVOIR PLUS

Guide Magpro « *Parler et décider ensemble du prix des produits* ».

9- LE TEMPS À CONSACRER AU MAGASIN DE PRODUCTEURS

Le temps de permanence dans le magasin augmente avec la part des ventes qu'il représente dans la ferme (cf. tableau 16). Il est également lié à l'ancienneté de la ferme. Les « anciennes », associées depuis plus de quinze ans, consacrent chaque semaine 7 h 15 en moyenne aux permanences du magasin alors que les « récentes », moins de sept ans, effectuent 4 h 20 de permanence hebdomadaire moyenne (cf. tableau 17). Les fermes « anciennes » disposent en général de davantage de main d'œuvre salariée, ce qui peut expliquer une plus grande disponibilité pour assurer les permanences en magasin. Les fermes « récentes » ont opté dès l'installation pour une commercialisation en circuits courts. Ces jeunes exploitants sont dans une phase où le fonctionnement global n'est pas encore stabilisé ; le temps consacré à la commercialisation est réparti entre les différents types de vente, plus nombreux. Ceci peut expliquer une moins grande disponibilité pour les permanences en magasin de producteurs.

RÉPARTITION DU TEMPS DÉDIÉ AU MAGASIN

Pour la majorité des exploitations enquêtées, les permanences concernent une personne de l'exploitation, pour 4,3 permanences par mois de 5,8 h par semaine en moyenne. Le transport pour les livraisons représente 3 h par semaine, les autres tâches 1,3 h ; soit un total de 10 h par semaine. Par ailleurs certains magasins ont fait le choix de ne pas rendre obligatoire les permanences : quatre dans notre échantillon. La gestion collective représente de plus une part non négligeable de l'investissement en temps dans le magasin, en particulier en phase de création du magasin et à ses débuts. Certains producteurs indiquent que leur investissement dans cette phase s'est fait au péril de leur exploitation.

TABLEAU 16 DURÉE HEBDOMADAIRE CONSACRÉE À LA VENTE

Rang du CA du MP/autres modes de vente en circuits courts	Nombre d'exploitations	Nombre d'heures de permanence	% CA commercialisé dans le MP
1	29	8,3 h 0 à 29 h	66 % 32 à 100 %
2	8	5 h 0 à 9 h	27 % 9 à 50 %
3 à 6	17	3,7 h 0 à 6 h	17 % 5 à 12 %

LÉGENDE / CA : chiffre d'affaires ; **MP** : magasin de producteurs

TABLEAU 17 CARACTÉRISTIQUES DES FERMES EN FONCTION DE LEUR ANCIENNETÉ

	Ensemble	Fermes anciennes installation avant 2000		Fermes récentes installation après 2010
		Adhésion au magasin avant 2010	Adhésion au magasin après 2010	
Effectif	51	15	11	15
Chiffre d'affaires total	260 100 €	319 050 €	284 200 €	121 000 €
ETP associé	2	2,1	2,1	1,7
ETP total	3,4	4,4	3,7	2
Permanence hebdomadaire	6,4 h	7,2 h	7,3 h	4,4 h

DES CONTRAINTES A SURMONTER

Lorsque les producteurs citent les contraintes liées à la vente en magasin de producteurs, ils citent le plus couramment le temps consacré à la vente (permanence) et à la gestion collective (cf. p6) Mais la vie de groupe est aussi indiquée comme un atout majeur. La gestion collective apporte un partage et un échange avec des collègues, comme le précise un producteur : « *Je me sens comme un poisson dans l'eau, je suis très à l'aise ici.* » C'est aussi un moyen de participer à une dynamique collective : « *C'est parti de paysans, qui en ont choisi d'autres à partir de leurs valeurs.* »

La difficulté à composer à plusieurs n'en est pas moins présente. « *En collectif il faut arriver à s'entendre, accepter que tout le monde n'ait pas les mêmes objectifs et oser se dire les choses* », explique un producteur. Difficultés avec la vie de groupe, lenteur des décisions collectives, implication déséquilibrée des associés : les écueils sont nombreux. Cela peut entraîner des tensions au sein de la ferme du fait de la disponibilité demandée par le magasin. C'est le cas, en particulier, lors de la création du magasin de producteurs ou dans la période de transition où la ferme n'a pas sauté le pas d'une installation ou d'une embauche pressentie comme nécessaire. Ces tensions fréquentes, parfois importantes, que vivent de nombreux producteurs associés dans des magasins, doivent inciter à anticiper sur la réorganisation de la main d'œuvre sur la ferme et prendre soin du collectif dès sa constitution.

Projetez-vous grâce à ce planning dans une semaine type pour votre ferme lorsqu'elle adhérera au magasin de producteurs.

Dans l'exemple du tableau 18 tiré d'un cas réel, cinq fermes associées assurent à elles seules les permanences d'un magasin ouvert les vendredis et samedis. Sophie et Eric, qui travaillent sur la même ferme, approvisionnent le magasin en agneaux et volailles, d'où les deux livraisons par semaine à un jour seulement d'intervalle.

	Personne	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
EXEMPLE	**Eric**	Autres tâches : 2h30	Autres tâches : 2h30		Préparation commande : 1h30	Livraison: 1h Permanence : 10 h (1 semaine sur 2)	
	Sophie	Autres tâches : 1h		Préparation commande : 1h30	Livraison : 1h		Permanence : 10h
POUR VOTRE FERME							

TABLEAU 18 PLANNING POUR UNE SEMAINE TYPE

VOTRE PARTICIPATION AUX COMMISSIONS DE VOTRE MAGASIN SE DESSINE...

La plupart des associés s'organisent en commission pour couvrir les tâche et responsabilités à assurer en complément des permanences. Pour lesquelles avez-vous un goût particulier ? Insérez des émoticônes ou signes avec quatre niveaux, du plus au moins agréable pour vous, pour chaque tâche.

Animation commerciale
- Mise en valeur du point de vente
- Promotion des produits et du magasin

Gestion et exploitations courante
- Entretien et maintenance
- Gestion des stocks et de l'approvisionnement du magasin (notamment auprès des déposants non associés)

Management et encadrement des équipes
- Animation des réunions des associés, avec les déposants non associés
- Recrutement et encadrement des salariés, application de la législation du travail
- Planning des salariés et des permanents

Gestion et suivi administratif et financier
- Achat et règlement des fournitures
- Suivi de la facturation, suivi administratif
- Suivi et analyse des résultats commerciaux
- Comptabilité et gestion

Sollicitations extérieures
- Participation à un réseau
- Accueil et visite du public

Quelles sont les compétences qui vous manquent ? Comment pensez-vous les acquérir ? Compte tenu de l'ensemble de ces éléments quelles sont les évolutions marquantes à prévoir pour les personnes sur votre ferme ?

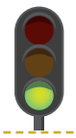
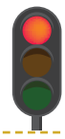
Concernant	Vous êtes prêt 	Vous y êtes presque, il vous reste à ...	Vous n'y êtes pas, il y a à résoudre... 
Les personnes déléguées aux permanences : qui réalisera les permanences ?			
Les embauches à prévoir : avez-vous évalué vos besoins, défi ni le profi l du poste, engagé le recrutement ?			
Le travail sera-t-il réorganisé au sein de la ferme ?			
Sur quelles tâches et responsabilités ? Avez-vous repéré des besoins de formations ?			
Autres			

TABLEAU 19 LES ÉVOLUTIONS MARQUANTES À PRÉVOIR SUR LA FERME

10- LES PERFORMANCES COMMERCIALES DU MAGASIN DE PRODUCTEURS

Deux critères permettent d'apprécier les performances commerciales du magasin :
- le rapport temps de disponibilité des produits à la vente/temps de permanence ;
- le rapport chiffre d'affaires réalisé/temps passé à la vente.

La disponibilité des produits par rapport au temps de permanence

Dans les magasins de producteurs, les produits de la ferme peuvent être vendus en dehors de la présence de leurs producteurs. Les résultats des enquêtes montrent que ce bénéfice attendu est réel mais dans des proportions variables selon les exploitations. En éliminant les extrêmes, ce rapport amplitude d'ouverture du magasin par rapport aux heures de permanence est assez différent selon deux groupes. L'appartenance à l'un de ces groupes ne dépend pas des critères d'ancienneté, de type de magasin ou de structure juridique, à l'exception des magasins proches des axes de circulation passagers qui appartiennent plus fréquemment au groupe 2.

Groupe 1
Pour 20 fermes, les produits de l'exploitation sont disponibles à la vente en moyenne 2,6 fois plus que le nombre d'heures de permanences (amplitude d'ouverture/nombre heures de permanences inférieure à 4).

Groupe 2
Pour 23 fermes, les produits de l'exploitation sont disponibles à la vente en moyenne 7,2 fois plus que le nombre d'heures de permanences (amplitude d'ouverture/nombre heures de permanences supérieure à 4).

Le chiffre d'affaires réalisé par rapport au temps passé à la vente

Le magasin est mieux placé que les autres modes de vente directe lorsqu'il représente une part importante des ventes. Les performances sont assez peu favorables au magasin de producteurs dans les exploitations pour qui il représente moins de 20 % des ventes. C'est d'autant plus vrai que la commission doit être prise en compte dans les recettes nettes des ventes. En revanche, avec des ventes moyennes supérieures à 100 €/h de permanence, le magasin de producteurs est souvent plus efficace que les autres circuits de vente directe de la ferme lorsque le chiffre d'affaires réalisé est supérieure à 20 % des ventes en circuit court. Le magasin devance plus nettement encore les autres circuits courts lorsqu'il représente une part très importante des ventes (plus de 60 %).

Part du magasin dans les ventes en circuit court	Performances du magasin par rapport aux autres modes de vente directe	Rapport entre le CA/h dans le magasin et celui des autres modes de vente directe	Moyenne du CA/h dans le MP
Faible, moins de 20% : 11 exploitations	9 exploitations <100 %	Moyenne : 55% (77 à 97 %)	46 €/h
	2 exploitations >120 %	Moyenne : 260%	60 €/h
Intermédiaire, 20% à 60 % : 22 exploitations	9 exploitations < 100 %	Moyenne : 70 % (30 à 97%)	105 €/h
	13 exploitations > 120 %	Moyenne : 215 % (124 à 439 %)	124 €/h
Important, + de 60 % : 14 exploitations	6 exploitations entre 60 à 80 % 8 exploitations à 100%	Moyenne : 300 % (139 à 592 %)	84 €/h

TABLEAU 20 LA PERFORMANCE COMMERCIALE DES MAGASINS DE PRODUCTEURS **LÉGENDE / CA** : chiffre d'affaires ; **MP** : magasin de producteurs

Lecture : pour 9 exploitations, pour lesquelles le magasin de producteurs représente moins de 20 % des ventes, et dont le rapport CA/h du MP est inférieur à celui de l'ensemble des circuits en vente directe, le CA/h dans le magasin est en moyenne de 55% du CA/h toute forme de vente directe confondue. Le CA réalisé au MP est de 46 €/h.

11- ON RÉCAPITULE...

Cet outil doit vous permettre de faire la synthèse des pistes d'évolution identifiées sur votre ferme et pour votre projet collectif, d'identifier les atouts, les risques et les tensions éventuelles générées par votre adhésion à un magasin de producteurs. Ce que vous avez repéré dans les différents chapitre, vos questions ou conclusions, doivent à ce stade de votre réflexion, être mis en relation. Si vous jugez que vous n'êtes pas au clair sur certaines thématiques une recherche d'informations et des échanges avec des collègues expérimentés peuvent être bénéfiques.
Enfin, si vous êtes plusieurs sur votre ferme, les avis peuvent être divergents. Nous vous proposons de juxtaposer les points de vue même s'ils sont très différents : votre analyse et les solutions trouvées n'en seront que plus riches. L'implication de tous en sera aussi facilitée. C'est aussi une condition de la réussite

SE SITUER DANS LE PROJET COLLECTIF

Ce que vous ne voulez pas changer

Ce que vous êtes prêt à faire

Les investissements à prévoir dans le magasin :

..... €

Vos conclusions

FAIRE ÉVOLUER SA GAMME

Les atouts de votre ferme

Les risques

QUELLES VENTES PRÉVOIR DANS LE MAGASIN ?

Les atouts de votre ferme

Les risques

Montant :

..... €

Volumes :

.....

Les investissements à prévoir :

. . . . €

. . . . €

OUTILS DE PRODUCTION ET TRANSFORMATION

Les atouts de votre ferme

Les risques

LE TEMPS ET LES COMPÉTENCES À CONSACRER AU MAGASIN

Vous êtes - / + au clair

Il vous reste à ...

FIXER SES PRIX DE VENTE

Vous êtes - / + au clair

EVOLUTION DE LA MAIN D'ŒUVRE SUR LA FERME

Vous êtes - / + au clair

Associé-e ?

Salarié-e ?

Quand ?

Leurs missions ?

Afipar

MAGPRO

Retrouvez les informations sur Magpro, les fiches et les guides du projet sur : www.magasindeproducteurs.fr.

Ce guide a été rédigé dans le cadre de Magpro par Laurence Rouher (Afipar), en collaboration avec l'ensemble des partenaires du projet, notamment Sophie Pattée (FDCivam 29), Laurent Couilleau, Yves Chouteau (Campus des Sicaudières) et Isabelle Anton (Terroirs 44), sous la coordination de Laurie Barant (Réseau Civam) et de l'Agence de diffusion et d'information rurales (Adir) et mis en page par Catherine Boé (KTYboé).

Le projet Magpro, piloté par Réseau Civam et l'Afipar, regroupe 16 partenaires techniques : CEZ - Bergerie nationale, le Réseau des boutiques paysannes d'Occitanie, le Campus des Sicaudières, le Cegar, la Chambre d'agriculture Auvergne-Rhône-Alpes, l'Établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricole de Valdoie, le Civam 29, les Civam de Bretagne, l'Inra, l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier- CIHEAM, l'InterAfocg, Montpellier Business School, l'Université de Poitiers, Terre d'envies, Terroirs 44, Trame.

Il a été réalisé avec le concours financier du conseil départemental du Gard, du conseil départemental de Loire-Atlantique, du conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes et du conseil régional des Pays de la Loire.