

*Dispositif interrégional Massif Central
"Accompagnement des dynamiques territorialisées
de commercialisation en circuits courts"*

Pour des raisons de partage des coûts et de mutualisation des moyens de commercialisation ou de transformation, certains producteurs fermiers se regroupent autour de projets collectifs : ateliers de découpe, point de vente collectif ou autre manifestation promotionnelle. Le développement de telles actions collectives est cependant un véritable chantier en soi et nécessite bien souvent l'appui de professionnels extérieurs. Lorsque cet appui prend un caractère structurant et prolongé, on parle alors d'accompagnement d'action collective de commercialisation en circuits courts.

Le type d'accompagnateur importe peu : il peut s'agir d'un salarié d'une structure, d'un agent de développement, d'une personne voulant mettre à profit son expérience, en tout cas d'une personne extérieure au projet n'ayant pas d'intérêt immédiat et ayant suffisamment de recul pour épauler et guider le projet et ses bénéficiaires.

Il ne s'agit pas dans ce guide d'apporter des vérités, mais plutôt des éclairages sur les différentes étapes essentielles dans l'accompagnement d'un groupe de vente en circuit court. Un projet naît et vit, parfois même au-delà de l'accompagnement lui-même. Rendre autonome les acteurs du projet est également un objectif de l'accompagnement, c'est eux ensuite qui choisiront de continuer ou pas l'aventure avec un accompagnateur.

Ce document éclaire des questions auxquelles nous avons été confrontés en tant qu'accompagnateur de projets collectifs et rend compte des réponses et visions développées sur le terrain. Ces questions sont regroupées en quatre thèmes qui nous sont apparus cohérents :

1. la construction d'un groupe
2. l'accompagnement et le suivi de projet
3. la communication
4. l'évaluation et le bilan

Document réalisé par :

APABA

APF 46

GD CIVAM Aude

FR CIVAM Auvergne

FN CIVAM

CIVAM Semailles

FD CIVAM Ardèche

GD CIVAM Tarn

FR CIVAM Midi-Pyrénées

FR CIVAM Languedoc Roussillon

Prix : 9 €

Guide d'accompagnement de projets collectifs en circuits courts

Valorisation d'expériences de terrain en Massif Central



Introduction	p. 3
Notice d'emploi	p. 4
I - Construction du groupe	p. 5
I-I Identifier les besoins	
I-II Définir les objectifs du groupe	
I-III Etablir des règles de fonctionnement, répartir les responsabilités	
I-IV Création du groupe	
II - Accompagnement et suivi des projets	p. 8
II-I Mettre en œuvre des outils d'aide à la décision adaptés	
II-II Acquisition de compétences	
II-III Maintien de l'implication des producteurs	
II-III.1 Prise de responsabilité par les producteurs	
II-III.2 Mise en place de réunions	
II-III.3 Communiquer en interne	
II-IV Mobilisation de nouveaux producteurs	
III - Communication	p. 18
III-I Conception du plan de communication	
III-II Communication externe avec les partenaires	
IV - Pratiquer l'évaluation dans le cadre de l'accompagnement d'actions collectives	p. 21
Remerciements	p. 24

Pour des raisons de partage des coûts et de mutualisation des moyens de commercialisation ou de transformation, certains producteurs fermiers se regroupent autour de projets collectifs : ateliers de découpe, point de vente collectif ou autre manifestation promotionnelle. Le développement de telles actions collectives est cependant un véritable chantier en soi et nécessite bien souvent l'appui de professionnels extérieurs. Lorsque cet appui prend un caractère structurant et prolongé, on parle alors d'accompagnement d'action collective de commercialisation en circuits courts.

Le type d'accompagnateur importe peu : il peut s'agir d'un salarié d'une structure, d'un agent de développement, d'une personne voulant mettre à profit son expérience, en tout cas d'une personne extérieure au projet n'ayant pas d'intérêt immédiat et ayant suffisamment de recul pour épauler et guider le projet et ses bénéficiaires.


Il ne s'agit pas dans ce guide d'apporter des vérités, mais plutôt des éclairages sur les différentes étapes essentielles dans l'accompagnement d'un groupe de vente en circuit court. Un projet naît et vit, parfois même au-delà de l'accompagnement lui-même. Rendre autonome les acteurs du projet est également un objectif de l'accompagnement, c'est eux ensuite qui choisiront de continuer ou pas l'aventure avec un accompagnateur.

Ce document éclaire des questions auxquelles nous avons été confrontées en tant qu'accompagnateur de projets collectifs et rend compte des réponses et visions développées sur le terrain. Ces questions sont regroupées en quatre thèmes qui nous sont apparus cohérents :

- 1- la construction d'un groupe
- 2- l'accompagnement et le suivi de projet
- 3- la communication
- 4- l'évaluation et le bilan

4

Chaque thématique fera l'objet :

- d'un préalable présentant le raisonnement général apporté à la thématique
- des éléments méthodologiques présentant les points clés de la thématique
- des points de vigilance à observer 
- d'une expérience choisie pour illustrer la thématique

I – CONSTRUCTION DU GROUPE

Préalable : Un groupe peut se constituer de différentes manières. Cela peut-être des personnes qui se connaissent depuis toujours, un noyau dur autour duquel d'autres personnes se rassemblent, des personnes ne se connaissant pas vraiment et formant par leurs objectifs un collectif. Les volontés doivent être établies dès le commencement de la structuration du projet pour éviter quiproquos, malentendus et tensions mais sont évolutives. La construction d'un groupe et la création d'un projet est toujours une aventure humaine que l'accompagnateur doit impulser.

I-I Identifier les besoins

Pour construire solidement un groupe, le préalable essentiel est le repérage des besoins et des attentes. Si le groupe se veut solide, il est évident que les attentes par rapport au projet devront être communes et partagées. L'accompagnateur pour les repérer devra alors avoir deux postures :

- se mettre dans une position d'écoute active qui se manifeste par des comportements facilitateurs de la parole de l'interlocuteur. Les techniques de l'écoute active visent à créer un climat propice à l'expression de l'autre (questions ouvertes en début d'entretien, reformulation, questions en miroir, etc.)
- identifier des besoins individuels communs pour en faire des besoins collectifs en permettant l'expression libre de chacun avec la perspective d'une prise de décision consensuelle. Repérer, analyser, reformuler, re-questionner si nécessaire afin de créer une base commune d'attentes collectives.



Attention lorsque des intérêts individuels sont imposés à un groupe, le fonctionnement du groupe en pâtira forcément jusqu'à parfois la dissolution de celui-ci, il est donc important dès le départ de préciser quelles attentes seront portées et ne seront pas portées par le collectif.

I-II Définir les objectifs du groupe

La définition des objectifs du groupe apparaîtra très vite à partir d'un échange entre les membres du groupe et l'accompagnateur, sous forme de réunions collectives ou d'entretiens individuels. D'un objectif général (ex : « mise en place d'un magasin collectif de produits fermiers locaux »), découlera une éthique, un texte fondateur, le groupe ira peut-être même jusqu'à l'écriture d'une charte (ce qui est vivement conseillé).

Ensuite viendront les objectifs opérationnels qui donneront lieu à des actions évaluables dans le temps (ex : « être capable de mettre en rayon »). Ses objectifs opérationnels qui mettent en mouvement le projet ne pourront être harmonieux que s'ils sont orchestrés par des règles de fonctionnements toujours partagées par le collectif.

I-III Etablir des règles de fonctionnement, répartir les responsabilités

Dans ses règles de fonctionnement se poseront les questions de la gouvernance du projet, des prises de responsabilités, du fonctionnement entre membres du collectif, avec les clients et avec l'accompagnateur. Pour la bonne marche du projet les fonctionnements du collectif devront être évoqués, mais également le rôle de chacun dans le collectif, ses droits et devoirs.

Il n'y a pas de bon fonctionnement à priori, chaque groupe en circuit court prend un mode de fonctionnement qui lui est propre, qui a été choisi parce qu'il répond à des attentes. Mais une fois établies, les règles devront être respectées. Certains groupes vont jusqu'à écrire un règlement intérieur qui permet de cristalliser le fonctionnement à un instant T pouvant évoluer ultérieurement en cohérence avec les perspectives du moment.

I-IV Création du groupe

6

Enfin lorsque les besoins communs sont identifiés, que les objectifs généraux et opérationnels sont établis, que les règles de fonctionnement semblent admises par tous se pose la question de la forme que le collectif pourra prendre.

De nombreux statuts juridiques et sociaux existent (SCI, association, SCOP, SARL ...).

Le choix est complexe, mais doit émaner de divers questionnements :

- Les activités du collectif sont-elles lucratives ?
- Qui sera le ou les salariés du collectif ?
- Qui seront les décideurs ?
- Qui pourra participer à l'activité du collectif ?
- Quels seront les bénéficiaires des activités ?
- Quels seront les bénéficiaires des activités ?

II – ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DES PROJETS

Préalable : Accompagner et suivre un projet c'est mobiliser, coordonner et faire travailler ensemble les membres d'un collectif réunis par une éthique et des objectifs communs.

L'accompagnateur procède, à partir d'analyses et d'études complètes, à l'élaboration technique du projet concernant l'ensemble ou une partie des actions à mener.

L'accompagnement et le suivi d'un projet reposent sur la maîtrise de plusieurs dimensions.

Nous avons répertorié les plus marquées dans nos groupes :

- *les techniques et les outils d'aide à la décision,*
- *l'acquisition de compétences,*
- *l'implication des producteurs,*
- *la mobilisation de nouveaux producteurs.*

II-I Mettre en œuvre des outils d'aide à la décision adaptés

8

La mise en place d'outils de pilotage (ou d'aide à la décision) permet de disposer d'éléments d'informations (indicateurs notamment) pour vérifier l'état général d'avancement du projet. Il s'agit tout d'abord, très logiquement, de vérifier la réalisation des objectifs généraux qui ont motivé le lancement de l'action collective de vente en circuits courts. Dans une perspective plus directement opérationnelle, des outils de pilotage adaptés génèrent des éléments d'informations permettant, à un instant donné, de prendre une décision raisonnée. Bien maîtrisés par les exploitants agricoles, les dispositifs de pilotage, souvent considérés initialement comme des supports un peu abstraits, sont en fait un moyen efficace de faire émerger progressivement une vision commune du projet collectif ; leur usage est loin d'être sans conséquences pour ce qui a trait à la structuration et au fonctionnement du groupe d'acteurs. Les outils d'aide à la décision peuvent être de plusieurs ordres comme une étude de marché ou une analyse clientèle.

Classiquement et trop fréquemment, les outils d'aide à la décision se résument à une brève série d'indicateurs chiffrés principalement issus de sources comptables dont la fiabilité reste d'ailleurs relative.

II – ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DES PROJETS

Bien conçu, un dispositif de pilotage repose d'abord sur une analyse ouverte des systèmes d'informations existants (types de données enregistrées par une caisse dans un point de vente collectif ou renseignements fournis sur la fréquentation par un jeu-concours par exemple). Il est ordinairement constitué d'indicateurs (exemple : panier moyen d'achat) et de représentations graphiques diverses (cartes thématiques, représentations de nuages de points permettant de déceler ou de confirmer l'existence de corrélations). Les éléments qui le composent (indicateurs chiffrés, représentations) doivent rester pertinents au regard de quelques critères simples ; citons :

- l'objet (l'outil d'aide à la décision délivre, en principe, des informations qui répondent aux besoins du groupe d'acteurs) ;
- la fiabilité et l'objectivité (les informations utilisées pour construire les indicateurs sont censées être sûres) ;
- la simplicité et l'additivité (le calcul des indicateurs et la construction de représentations ne doivent pas être trop malaisés et, idéalement, des indicateurs de natures distinctes peuvent être combinés pour enrichir la réflexion préalable à la prise de décision).



Lors de la phase d'émergence du projet, les outils d'aide à la décision sont constitutifs de l'étude de faisabilité qui permet elle-même, in fine, d'apprécier l'intérêt de l'action envisagée. Quand le projet est mis en œuvre, ces outils changent inévitablement de nature et, dans une perspective bien différente, sont mobilisés pour le pilotage de l'action collective ; ces outils méritent souvent d'évoluer en fonction des difficultés particulières qui peuvent être rencontrées et, plus largement, des enjeux nouveaux qui ne manquent pas d'être repérés.

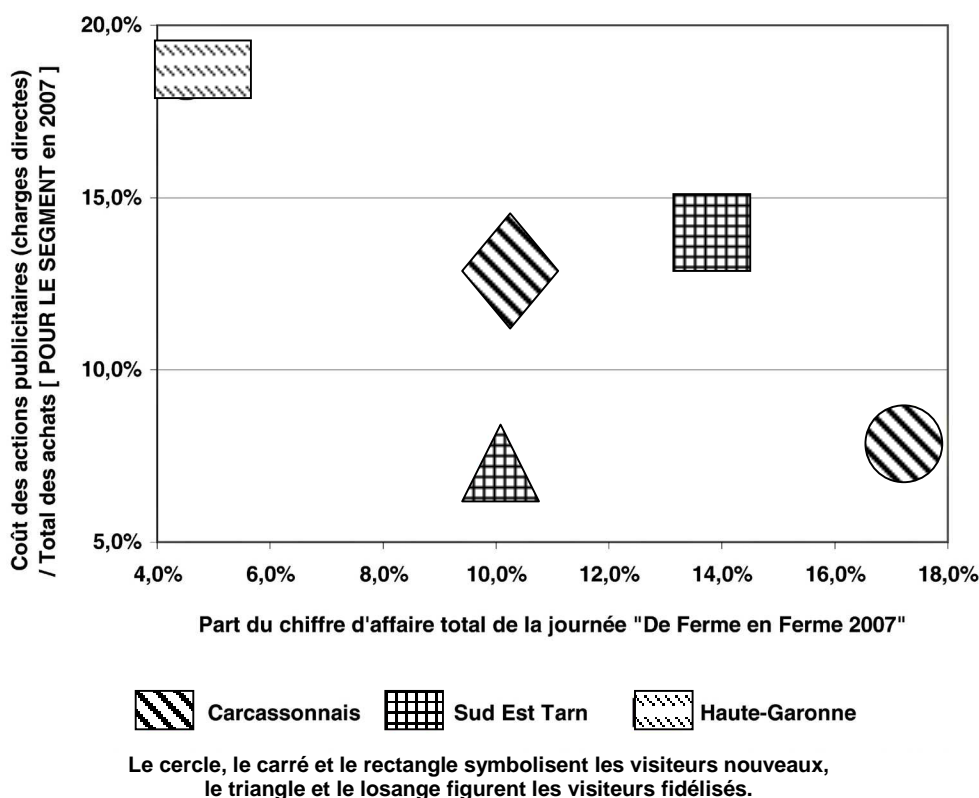
Il est particulièrement intéressant d'essayer d'élaborer des tableaux de bord et des représentations qui lient des informations de nature très différente relevant de champs disciplinaires distincts (comptabilité, marketing, technique [mesure de performance des facteurs de production...]) ; de tels outils permettent d'alimenter des réflexions à caractère plus synthétique et favorisent l'appréhension de l'action dans son ensemble.

Les outils d'aide à la décision ne prennent tout leur sens que dans la mesure où ils délivrent des informations élaborées à l'instant où ces mêmes informations sont nécessaires ; la gestion de projet revêt indéniablement un aspect temporel. Les indicateurs et les représentations sont donc mis à jour à des moments-clés (phase d'évaluation en morte-saison par exemple) lorsque l'activation du dispositif de pilotage revêt tout son sens (le groupe d'acteurs identifie clairement la nécessité d'analyser les résultats de l'action collective et de prendre des décisions appropriées).

Les structures de développement (CIVAM...) qui accompagnent la mise en œuvre d'un projet collectif de vente en circuits courts contribuent très souvent à la conception des dispositifs de pilotage. Elles peuvent assurer utilement cette mission à condition de collaborer étroitement avec les acteurs ; ainsi peut émerger progressivement un savoir-faire commun entre agriculteurs et animateurs. La construction de savoir-faire partagés constitue, pour le groupe d'acteurs, un pas supplémentaire vers l'autonomie.

II – ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DES PROJETS

La journée « de Ferme en Ferme en Montagne Noire » se déroule chaque année, le premier dimanche du mois d'octobre dans le département de l'Aude. Elle est précédée d'une campagne publicitaire consistant notamment en la diffusion de 90 000 invitations auprès des personnes résidant à proximité du massif montagneux. La distribution de ces invitations est longue et coûteuse ; aussi, le groupe d'acteurs et les structures d'accompagnement souhaitent en apprécier l'efficacité et l'optimiser. Voici, à titre illustratif, l'extrait d'une représentation utilisée au premier semestre 2008 pour ré-orienter les actions publicitaires prévues en septembre 2008.



Éléments de méthode relatifs à la construction de la représentation

Au départ, cette représentation a été inspirée par des modèles interprétatifs de la zone de chalandise, modèles qui ont donné lieu à l'édition de cartes thématiques. Ces modèles ont permis d'opérer une segmentation de la clientèle en fonction de plusieurs critères (lieu de résidence et profil des visiteurs [nouveaux ou fidélisés]). L'échantillon de visiteurs utilisé est considéré comme représentatif et il a été divisé en 18 segments ; seuls 5 de ces segments sont représentés dans l'extrait ci-dessus.

En ordonnée peuvent être lues les valeurs d'un indicateur de performance des actions promotionnelles ; plus les valeurs sont faibles, plus la publicité peut être considérée comme rentable.

II – ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DES PROJETS

EXPERIENCE

Suite

En abscisse, figure la contribution de chaque segment à l'activité commerciale totale directe (chiffre d'affaire réalisé le jour de « De Ferme en Ferme ») ; plus la valeur est élevée, plus l'attention portée au segment doit être grande. Le calcul des indicateurs dont les valeurs sont lisibles sur les axes est fondé sur le traitement et l'agrégation de données élémentaires fournies par des systèmes d'informations différents : la comptabilité de l'association organisatrice de « De Ferme en Ferme en Montagne Noire », le fichier informatique contenant les noms et adresses des visiteurs (pour l'édition 2007 et les éditions antérieures) et le plan de diffusion des invitations (ce plan précisant où et comment sont distribuées les invitations).

Usage des informations fournies par la représentation

Pour le cercle et le triangle, les actions promotionnelles ont été jugées satisfaisantes et n'ont pas été modifiées en 2008 par rapport à 2007. Pour le carré et le losange, l'ampleur (donc le coût) des actions publicitaires a été sensiblement réduite en septembre 2008. En 2008, la publicité effectuée en Haute-Garonne (rectangle) a fortement diminuée et a été plus strictement recentrée.

11

II-II Acquisition de compétences

Préalable : Suivant l'objectif de la structure, l'accompagnateur d'un projet initie, suit, conseille, encadre ou entraîne un collectif en vue du développement et de l'amélioration des compétences et des performances des individus qui le constitue.

L'acquisition de nouvelles compétences permet de faire évoluer les producteurs et de renforcer l'efficacité collective.

II – ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DES PROJETS

Éléments méthodologiques de l'acquisition de compétences :

Pour acquérir les compétences nécessaires au bon déroulement du projet, l'accompagnateur doit suivre une démarche méthodique qui peut être établie en trois étapes :

- rechercher des informations à travers des documents de références sur des expériences existantes qui peuvent être appliquées pour le projet en cours. Pour cela une concertation avec les différents réseaux est nécessaire.
- mettre en place des réunions et des formations appropriées à partir d'une évaluation des acquis et des besoins. Des réunions/formations peuvent être organisées pour utiliser et valoriser les connaissances et les savoir-faire des participants. Des formations sont aussi nécessaires pour apporter des éléments complémentaires, sans oublier de faire appel à des conseils techniques extérieurs.
- identifier et définir les projets d'amélioration à partir d'une synthèse, d'un bilan sur les nouveaux acquis et les besoins émergents, cette phase permettra de faire évoluer le groupe. Il est important de savoir s'adapter aux besoins émergents des producteurs notamment en actualisant les connaissances et en les adaptant aux objectifs du collectif. Il est fondamental de travailler en concertation et en complémentarité avec le collectif.

12



L'accompagnateur doit rester en retrait par rapport aux prises de décisions qui feront évoluer le projet. Il est présent pour entendre et inscrire les décisions, guider les questionnements, mais le groupe doit être capable d'évoluer par lui-même. L'accompagnateur prépare le collectif à l'autonomie.

EXPERIENCE



Le CIVAM Semailles regroupe des producteurs qui commercialisent leurs produits sous forme de paniers sur plusieurs secteurs des départements de l'Aveyron, du Tarn et Garonne et du Tarn.

Chaque producteur a mis à disposition ses compétences en mutualisant ses connaissances et ses savoir-faire dans plusieurs domaines : informatique, communication, gestion financière, gestion de la clientèle, expériences personnelles,... dans le but de nommer un référent sur les différentes zones géographiques où les producteurs sont implantés.

« Chacun d'entre nous avons des connaissances et des savoir-faire dans des domaines spécifiques. En les partageant nous nous enrichissons les uns les autres afin de permettre à chacun de jouer un rôle important sur notre secteur. Des compétences extérieures seront sollicitées pour la finalisation du projet ».

Sylvie CALVIGNAC, Présidente de Semailles

II – ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DES PROJETS

II-III **Maintien de l'implication des producteurs**

Préalable : l'implication de producteurs est primordiale à la réussite et à la pérennisation du projet. Les producteurs sont responsabilisés par la prise de décisions collectives et l'accomplissement de tâches individuelles.

II-III.1 **Prise de responsabilité par les producteurs**

- le rôle de chacun est défini : dès le démarrage du projet, les producteurs définissent leurs besoins en terme d'accompagnement (Dans quel domaine ? A quelle phase du projet un appui technique sera nécessaire ? Disponibilité et investissement de chacun...). Ainsi l'accompagnateur connaîtra les moments clés de son intervention dans le projet et le rôle attendu des producteurs.
- les tâches sont réparties : ainsi on pourra donner des responsabilités à chacun en fonction de ses goûts et compétences. Par exemple, la rédaction et la transmission des comptes rendus de réunions, les négociations et le travail avec un infographiste ou un imprimeur, la distribution des plaquettes de communication dans tel ou tel autre lieu... Leur donner des tâches les rendant autonomes et conscients des différentes étapes du projet.
- prévoir un référent par tâche ou par zone géographique : selon le projet, il est en général positif de responsabiliser un producteur dans un secteur géographique. Ce référent fera le lien entre l'accompagnant et les autres producteurs du groupe. Il fera part des éventuelles décisions prises en dehors des temps de réunions « accompagnées », ainsi que des besoins du groupe. Il sera également là pour transmettre les informations venues de l'accompagnant avec des mots adaptés à « ses pairs ».



Afin de maintenir les producteurs impliqués dans le projet qui leur appartient, il faut veiller à la place de l'animateur. Il est un appui au projet qu'il accompagne, mais les décisions prises incombent aux producteurs.

Il faudra donc veiller à préciser, dès le début, par exemple dans la charte ou dans les règles de fonctionnement, les droits et devoirs de chaque agriculteur et de l'accompagnateur. Désigner un référent responsable peut alors être intéressant, il favorisera les contacts entre l'accompagnateur et le groupe et dans le groupe lui-même.

II – ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DES PROJETS

EXPERIENCE



Un groupe de producteurs géographiquement proches se réunit autour d'un projet de marchés de producteurs à la ferme. Chaque semaine dans une ferme différente, pendant la saison estivale, les producteurs proposent leurs produits fermiers sous forme d'assiette gourmande. Les visiteurs peuvent ainsi manger sur place et profiter

d'une soirée conviviale pleine d'échanges. Un temps de visite de la ferme qui accueille est proposé en fin d'après-midi, ce qui favorise les échanges

producteurs-
consommateurs,
mais également
les échanges de
pratiques entre
producteurs.

« Ce projet nous a permis de créer un groupe d'agriculteurs avec des valeurs communes. Notre petite zone géographique, la Bouriane, et nos envies nous ont rapprochés. Avant, on se croisait sur les marchés des villages alentours, maintenant on a créé notre propre marché, au cœur de nos fermes. Le groupe se retrouve tout au long de l'année et a même des projets de marchés « hors saison estivale ». Maintenant on connaît les étapes clés du projet, on se prend en main. On travaille directement avec notre imprimeur, on s'occupe de la diffusion des plaquettes. On parle d'autant mieux d'une action dont on maîtrise la construction, ses erreurs, ses réussites et puis ce projet, il nous ressemble, il est ce qu'on a envie de donner ».

Luc BORIE, producteur fermier à Catus (46)

14

II-III.2 Mise en place de réunions

- les réunions sont préparées, un ordre du jour est défini. En effet, une réunion bien préparée est bien souvent réussie, dans le sens où chacun a pu prendre connaissance des points qui vont être abordés, il y a donc déjà une réflexion plus réfléchie, des apports à émettre pendant la réunion. Les réunions n'en sont que plus efficaces.

II – ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DES PROJETS

- un calendrier de réunions régulières est mis en place. Il est bon de se donner des objectifs en terme de nombre de réunions pour que le projet avance. Deux réunions de préparation quand le projet est défini, paraît être un bon rythme.
- des réunions thématiques peuvent être mises en place selon les besoins et l'avancement du projet. Afin que l'ordre du jour ne se disperse pas trop, il est bon de faire des réunions thématiques, par exemple, définition du contenu et de la forme des supports de communication.
- une réunion de bilan, en fin d'action, est indispensable. Elle doit permettre d'aborder les réussites et les difficultés rencontrées, les améliorations à apporter...
- des règles de fonctionnement quant à la validation des prises de décisions doivent être mises en place.



Le rôle d'accompagnateur est de mettre à disposition des moyens techniques et de réflexions, afin de permettre une prise de décision éclairée.

La multiplication des réunions ou « réunionite » est à éviter, les producteurs s'en lassent et risquent de ne plus participer. Préférez alors des réunions thématiques réparties dans le temps. Chaque producteur participera en fonction de ses préoccupations prioritaires.

L'accompagnateur doit veiller à maintenir la participation et l'implication des producteurs, ils en seront plus valorisés.

II-III.3 Communiquer en interne

- le ou les référents sont en contacts réguliers avec l'animateur. Selon le projet, un contact téléphonique ou électronique par mois paraît être un bon rythme. Parfois juste pour se dire que rien n'a avancé, parfois juste pour se dire que l'on a toujours ce projet en tête et qu'il fait son chemin.
- un état d'avancement du projet est envoyé régulièrement. L'ensemble du groupe doit être informé régulièrement de l'avancement du projet.
- un annuaire interne au groupe est élaboré. Cet annuaire est établi collectivement avec les coordonnées des producteurs et de l'accompagnant. Il peut également contenir les coordonnées de personnes ressources pour un appui technique, un relais de terrain, le contact d'une personne particulièrement intéressée par la démarche... Cet annuaire a vocation à faciliter la prise de connaissance et les échanges entre tous les acteurs du projet.

II – ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DES PROJETS

- une liste de diffusion est mise en place. Souvent maintenant, les producteurs sont familiarisés avec les listes de diffusion par courriers électroniques, il est facile de communiquer de manière transparente à l'ensemble du groupe. Il ne faut pas oublier cependant ceux qui ne sont pas reliés à la toile. Ici encore il s'agit de se mettre d'accord et d'établir des règles de fonctionnement (comment sont diffusées les convocations aux réunions, les comptes rendus...).
- des actions communes sont mises en place tout au long de l'année en dehors du projet initial. Par exemple, par le biais de formations, cela peut permettre d'avancer sur un point qui a été relevé comme « défaillant ». Ou bien se retrouver sur un marché, une manifestation. Il s'agit surtout ici de ne pas perdre le contact, de créer du lien.
- rester dans la convivialité. Il s'agit avant tout d'avoir plaisir à se retrouver, en réunion, mais aussi autour d'un bon repas par exemple.



Un objectif se définit en communiquant, un problème se résout en communiquant !

Il faut favoriser les contacts directs entre producteurs, sans passer par l'animateur. La création d'un annuaire interne peut être un bon moyen.

Il ne faut oublier que les moments passés hors réunions sont aussi importants que pendant les temps plus officiels. Le groupe se soude souvent autour d'instantanés conviviaux comme les repas.

16

II-IV Mobilisation de nouveaux producteurs, quelques méthodes employées

Préalable : Pour mobiliser de nouveaux producteurs, les objectifs doivent être clairement définis et correspondre à l'éthique et aux objectifs du collectif. Mobiliser de nouvelles personnes sur un projet peut avoir divers buts, comme permettre l'augmentation de la diversité des produits dans un magasin, renforcer une notoriété ou donner un surcroît d'attractivité.

L'objectif (et parfois la difficulté) est de persuader, de nouvelles personnes de l'intérêt du projet et de les motiver à rejoindre le groupe.

Le groupe doit aussi définir les modalités d'intégration de nouveaux individus.

II – ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DES PROJETS

Au cours des expériences réalisées au sein de nos groupes, quelques méthodes ont été répertoriées pour impliquer de nouveaux participants à nos activités :

- organiser la promotion externe du projet. La diffusion de l'information sur le projet peut être réalisée en rédigeant des courriers et en les envoyant à des listings de producteurs, mais aussi en promouvant la démarche auprès des réseaux qui pourront faire le relais avec les personnes intéressées. L'information peut être aussi diffusée dans la presse et les médias.
- maintenir la cohésion du groupe et sa dynamique. Il est important de donner les moyens aux producteurs déjà impliqués dans le projet de s'exprimer. Pour cela, des rencontres physiques, des réunions d'information régulières et efficaces mais aussi des actions événementielles auxquelles seront conviés des producteurs et/ou artisans pour aiguïser leur curiosité, doivent être mises en place.
- savoir responsabiliser et donner un rôle aux nouveaux producteurs pour les impliquer concrètement dans la démarche.
- rendre compte et diffuser les résultats, les bilans « positifs » à travers des synthèses et des articles diffusés dans les médias.



L'accompagnateur doit anticiper les résistances aux changements au sein du groupe pour éviter les conflits.

EXPERIENCE



Les producteurs du réseau « des Métiers et des Hommes » organisent notamment des marchés à la ferme, moment fort de communication vers les consommateurs mais également vers des producteurs ne faisant pas encore partis du réseau. Des invitations à participer aux marchés réalisées auprès de producteurs ne faisant pas partie du réseau permettent à ces derniers de s'informer, de voir de l'intérieur et de discuter sur la démarche et, à court terme, d'intégrer le projet.

Les producteurs du réseau « des Métiers et des Hommes » organisent notamment des marchés à la ferme, moment fort de communication vers les consommateurs mais également vers des producteurs ne faisant pas encore partis du réseau. Des invitations à participer aux marchés réalisées

« Il faut encourager le collectif à communiquer lui-même sur les réalisations faites et leurs succès. Les producteurs doivent se rendre compte eux-mêmes de l'importance de l'événementiel. C'est lui qui communiquera le mieux sur l'image du réseau. Rien ne vaut la parole d'un producteur à un autre producteur car une confiance s'établie. Sa voix portera plus que tous les courriers, toutes les informations pouvant être réalisées par l'accompagnateur, le bouche à oreille fonctionne alors très bien ».

Elodie BONNETTE, accompagnatrice du réseau « des Métiers et des Hommes »

Préalable : La communication paraît être un des points clés du projet. Comme on l'a vu précédemment la communication interne est essentielle, mais la communication « externe » l'est également. Nous allons ici aborder la phase de communication autour du projet avec des supports de communication destinés aux publics mais également aux partenaires impliqués dans le projet.

Une fois les objectifs généraux définis, il convient d'élaborer un plan de communication répondant à un calendrier défini collectivement avec le groupe. Ici encore, l'implication des producteurs est indispensable : élaboration des supports, distribution et communication « orale » de l'action.

Un projet porté par des producteurs implique bien souvent des partenaires extérieurs ; relais de terrain, techniciens, collectivités territoriales, politiques ou encore financeurs. Ici aussi la communication est primordiale. Il faut maintenir le lien à toutes les étapes clés du projet et les impliquer directement dans les actions menées.

III-I Conception du plan de communication

- définition des objectifs généraux des supports de communication réalisés. Il s'agit de se poser les grandes questions de base qui sont développées ci-dessous.
- définition des types, des formats et du contenu des supports de communication. Pourquoi tel format ? Sera-t-il facile à déposer dans les lieux visés ? Facile à manipuler par le public ? Réutilisable au-delà de la manifestation ? ...
- mise en place d'une charte graphique. La cohérence entre le support édité, l'image du groupe et le message transmis passe bien souvent par une charte graphique. Le format, les couleurs, les textes ou illustrations utilisés seront autant de moyens de faire passer le message.
- type de public visé. Il est essentiel de se poser la question du type de public visé : enfants, familles, grand public, institutions... Le support doit être lisible et adapté au public concerné.
- nombre de personnes attendues. Même, si ce n'est pas l'objectif final, car on le sait la réussite d'une manifestation ne se mesure pas uniquement en terme de fréquentation, il est intéressant d'échanger sur ce sujet. Il s'agit ici d'évaluer en amont, les attentes de chacun. Il se peut que chaque producteur ait une attente différente, il faut donc encore une fois échanger, en parler, afin que la déception, s'il y en a une, soit comprise par le groupe.
- conception et réalisation des outils de communication. Bien souvent les agriculteurs travaillent déjà avec un imprimeur, pour leurs étiquettes, leur propre plaquette, ainsi il suffit pour eux de s'entourer de professionnels compétents de confiance qui comprennent bien le projet. Ce travail de conception peut également être réalisé en interne, si un des producteurs a des compétences dans tel ou tel domaine, il peut le prendre en charge, par exemple pour l'illustration. Ceci a le mérite de limiter les coûts, mais le résultat est parfois un peu décevant.

- répartition de la diffusion des supports de communication. Une liste de diffusion doit être établie, les lieux de dépôt identifiés. Puis chacun se répartit la distribution des supports de communication.
- rédaction d'un communiqué de presse, préparation d'un dossier de presse. En général, c'est l'accompagnant qui se charge de sa diffusion, mais il peut-être conçu collectivement.
- mise en place d'un point presse autour d'un moment convivial. Pour assurer une communication efficace, les producteurs doivent se mobiliser pour mettre en place un moment marquant, invitant la presse à se déplacer à la ferme avec dégustation de produits fermiers par exemple.
- contacts directs et suivis avec la presse. Ces contacts sont facilités en milieu rural par les correspondants locaux, qui sont bien souvent et tout simplement un voisin, une connaissance.
- conventionnement partenarial avec certaines presses. Cette démarche plus contractuelle est moins facile à obtenir, mais encore une fois, les relations, un rendez-vous obtenu parfois après de multiples sollicitations, permettent de communiquer sur le projet de manière directe et plus parlante.
- évaluation de la communication. L'impact de la communication est difficile à mesurer, cela passe bien souvent par une enquête réalisée auprès du public.
- bilan et revue de presse. Il est toujours important de collecter les articles parus dans la presse, les radios... Cela permet de mesurer une part de l'impact, du suivi et de l'intérêt des médias locaux pour le projet.



Il est essentiel que les supports de communication créés répondent à une charte graphique prédéfinie avec le groupe, en adéquation et cohérent avec les objectifs définis collectivement.

III-II Communication externe avec les partenaires

- identifier les partenaires techniques, politiques et financiers. Dans tout projet, il convient d'identifier tous les partenaires impliqués, leurs rôles, leurs limites d'intervention.
- définir le message à faire passer auprès des partenaires concernés. En fonction du partenaire, le message ne sera pas le même, le langage utilisé également.
- impliquer les partenaires à l'action en les invitant aux comités de pilotage, réunions plénières. Cela permet de les impliquer, afin qu'il se sente également responsables du bon fonctionnement du projet.
- intégrer les partenaires en créant des évènementiels en commun (comme les points presse).

- les tenir informés de l'avancement du projet. Des contacts réguliers sont à privilégier.
- les inviter à la manifestation. Cela paraît être un point évident et incontournable à ne pas omettre.
- envoyer les supports de communication. Les partenaires financiers sont souvent en étroite collaboration pour la conception des supports de communication (logos), il convient donc de leur faire parvenir ces supports afin qu'ils se fassent également le relais de leur diffusion dans leur propre réseau.
- envoyer le bilan de l'action. Lorsque l'on établit un bilan « interne », il est préférable et recommandé d'en établir également un qui sera destiné aux partenaires, afin d'assurer des échanges et les remerciements correspondants.



Les partenaires doivent être en permanence associés à l'action. Des invitations aux réunions plénières (assemblée générale) peuvent être envisagées.

Il convient également de les impliquer plus directement dans la mise en place d'une conférence de presse par exemple. Un bilan leur sera envoyé

avec les pistes d'évolution.

Les remerciements font également partie intégrante de la communication auprès des partenaires et gage de bonnes relations.

MARCHÉ DE TERROIR Un week-end à la campagne dépaysant et festif

À l'occasion du cinquième marché de terroir, l'atelier de menuiserie-ébénisterie La Varlope, à Cisternes-la-Forêt, accueille les agriculteurs et artisans du Réseau des métiers et des hommes les samedi 20 et dimanche 21 septembre 2008.

L'objectif de ce moment de convivialité, privilégier la rencontre, l'échange avec différents producteurs et artisans qui initient, à travers des démonstrations et des dégustations de produits, le public à leurs savoir-faire et passions.

Des productions les plus traditionnelles aux plus insolites, seront notamment présentes au marché de terroir : la ferme de Poule Rousse (Domalze), l'Escargot de Chignore (Vollone-Ville), la ferme de Coheix (Mazayes), la miellerie du Saint-Romain (Saint-Maurice-ès-Allier), Végétari'Anes (Puy Saint-Gulmier), Autruches bourbonnaises (Fleuriel), la cave Gaudet (Volvic)...

Plusieurs animations autour des thèmes du bois et du chanvre viendront également ponctuées ces rencontres gourmandes : visites de l'atelier de menuiserie-ébénisterie, présence d'un point d'information sur le chanvre (culture, éco-construction,...).



démonstration de sculpteurs sur bois, tourneurs sur bois, exposition de vieux postes radiophoniques ...
Outre ce marché, les membres du réseau continuent d'ouvrir au public leurs fermes et ateliers toute l'année pour des visites récréatives et surprenantes.

Retrouvez l'ensemble des coordonnées des fermes et ateliers d'artisanat du réseau ainsi que les horaires d'ouverture des sites sur www.civamauvergne.asso.1901.com et sur le dépliant « Réseau des métiers et des hommes » diffusé par les offices de tourisme du Puy-de-Dôme et de l'Allier.

Pour tout renseignement, n'hésitez pas à contacter J.-Paul Corde (Atelier La Varlope) au 04 73 87 86 32 ou Élodie Bonnette (Fédération régionale des Civam Auvergne) au 04 73 61 94 04.

■ Communiqué

Pour les événementiels du réseau « des Métiers et des Hommes », l'information est diffusée à grande échelle : dépliants, flyers, affiches, communiqués de presse, dossiers presse sur CD. La communication est réalisée en concertation avec le collectif. Une partie de la diffusion est assurée par l'animatrice, mais les producteurs sont fortement impliqués dans la promotion de leur action.

« Les tâches sont réparties et définies pour chacun, c'est eux qui apportent les dépliants auprès des offices de tourisme de leur secteur, ils distribuent la communication sur leurs marchés, ils mettent des flyers et affiches dans les commerces de proximité. Les producteurs sont acteurs de leur promotion ».

Elodie BONNETTE, accompagnatrice du réseau « des Métiers et des Hommes »

IV – PRATIQUER L'ÉVALUATION DANS LE CADRE DE L'ACCOMPAGNEMENT D' ACTIONS COLLECTIVES

Préalable : Pour le groupe d'acteurs, l'évaluation est le moyen naturel de vérifier notamment, à un instant donné, le niveau de réalisation des objectifs initiaux qui ont motivé la mise en œuvre du projet. Pour les bailleurs de fonds, l'évaluation permet de mesurer la pertinence du soutien financier apporté dans le cadre de la mise en œuvre de l'action de développement au regard des bénéfices économiques, sociaux et/ou environnementaux attendus. Pour les structures d'accompagnement, l'évaluation peut conduire à améliorer les pratiques dans les champs de l'animation, de la formation et du conseil.

Dans les faits, l'évaluation est souvent, pour partie, indissociable du suivi (on peut alors parler de suivi-évaluation) ; les dispositifs de pilotage permettent en effet de pratiquer de façon presque continue une forme d'évaluation partielle. A certains moments-clés, des temps spécifiques peuvent être consacrés à des phases d'évaluation plus approfondies, au-delà de l'examen régulier des informations délivrées par les outils d'aide à la décision (indicateurs).

Parfois mal vécue car perçue comme une contrainte imposée par l'environnement extérieur, l'évaluation peut aussi être considérée comme un espace d'échanges entre partenaires dans la perspective de relations fondées sur la réciprocité (redevabilité certes ascendante mais aussi descendante : par exemple, le groupe porteur de projet rend compte de l'usage des fonds octroyés tandis que les bailleurs s'efforcent d'adapter leurs interventions financières aux besoins exprimés par les acteurs). Réalisée à l'aide de méthodes scientifiquement éprouvées, l'évaluation aboutit à une production documentaire crédible susceptible d'être largement valorisée, par exemple auprès des partenaires ou même des médias (presse spécialisée...). Dans cette perspective, on s'attachera à suivre la méthodologie et la terminologie classiques d'évaluation de projets. En premier lieu, on précisera les modalités d'évaluation (interne/externe) et les critères retenus : efficacité, efficience, cohérence, viabilité, reproductibilité ou encore impact.

- Pratiquer l'auto-évaluation pour contrôler fréquemment l'état d'avancement du projet.

Dans la perspective d'une approche non-exhaustive visant à contrôler l'avancement de l'action, le groupe d'agriculteurs examine la valeur de certains indicateurs constitutifs du dispositif de pilotage (outils d'aide à la décision) ; ces indicateurs doivent faire l'objet d'une sélection préalable en ce sens qu'ils sont censés rendre compte du niveau de réalisation des objectifs fixés dans le cadre du projet, objectifs par principe mesurables. Ce type de pratique peut être considéré comme une forme d'auto-évaluation, gage indéniable d'autonomie.

IV – PRATIQUER L'ÉVALUATION DANS LE CADRE DE L'ACCOMPAGNEMENT D' ACTIONS COLLECTIVES

- Aménager un cadre pour l'évaluation d'impacts dont la mesure est plus complexe. Certains impacts d'un projet (hausse de chiffre d'affaire par exemple) sont aisément et fréquemment mesurables à la seule condition que les systèmes d'information mis en place soient fiables. Mais, les actions collectives de vente en circuits courts (par exemple) produisent des effets variés et plus complexes dont la mesure n'a guère de sens à trop court terme (investissements, création d'emplois, évolution de la structure des réseaux sociaux...). L'évaluation de ces impacts variés et complexes ne peut s'opérer que dans un cadre spécifiquement aménagé et requiert du temps et, souvent, la recherche de compétences nouvelles dont ne disposent pas a priori les partenaires ordinairement réunis autour du projet. La mobilisation de personnes extérieures au réseau constitué par les partenaires est incontournable quand l'objet de l'évaluation nécessite la plus grande neutralité (approches sociologiques par exemple).
- *Disposer de références méthodologiques et d'exemples pour aborder la pratique de l'évaluation. Certes, l'évaluation requiert compétences et objectivité ; mais, il serait malvenu de suggérer des pratiques à caractère trop normatif tant les objets d'étude (impacts analysés et matériaux disponibles) sont variés. Pour autant, diverses sources d'information peuvent aider à préparer une séquence de travail plus spécifiquement consacrée à l'évaluation.*

« Savoir évaluer un projet et prendre en compte l'utilité sociale » - session de formation organisée par la Fédération régionale des CIVAM de Bretagne (octobre 2008).

« Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural - Pour une gestion orientée vers l'impact » - Ce guide comprend 8 modules et 5 annexes. Chaque module ou annexe se présente sous la forme d'un fascicule indépendant (Fonds International de Développement Agricole [FIDA]).

« Etude d'impact socio-économique de l'opération de ferme en ferme en Ardèche » - mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme Master II « aménagement et développement transfrontalier de la montagne » (Pascal LOMBARD - Toulouse II Mirail - 2008).

« Evaluation de l'impact socio-économique d'une opération fermes ouvertes » - mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome (Tanguy MARTIN - Montpellier SupAgro - 2008).



Les préoccupations liées à l'évaluation sont souvent loin d'être permanentes mais elles finissent par devenir incontournable pour peu que le projet se concrétise. Or, la qualité d'une évaluation semble largement conditionnée par la qualité du dispositif de gestion opérationnelle du projet. En d'autres termes, lors des phases d'émergence et de mise en œuvre de l'action de développement, la définition d'objectifs clairs et la conception de dispositifs de pilotage performants sont des préalables indispensables aux travaux d'évaluation ultérieurs. Le caractère participatif d'un dispositif d'évaluation reste un gage majeur de qualité et d'efficacité. L'évaluation est, en principe, un temps propice à la réflexion et à l'échange.

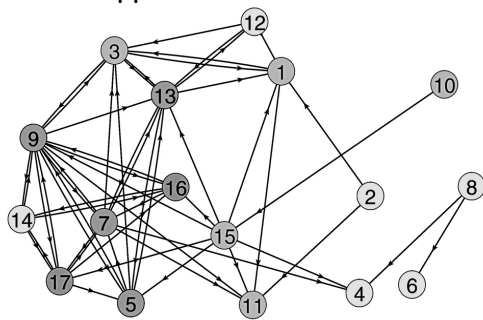
IV – PRATIQUER L'ÉVALUATION DANS LE CADRE DE L'ACCOMPAGNEMENT D' ACTIONS COLLECTIVES

Le programme d'accompagnement des dynamiques territorialisées de commercialisation en circuits courts (Massif Central 2007 / 2008) a permis aux groupes d'acteurs de disposer des moyens nécessaires à une évaluation plus complète de l'effet d'actions entreprises depuis plusieurs années.

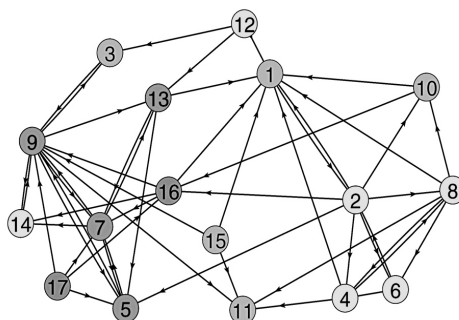
Dans le cadre de la manifestation « De Ferme en Ferme en Montagne Noire », cette évaluation, réalisée par Tanguy MARTIN, a permis d'une part de valoriser un ensemble de données délivrées par les dispositifs de pilotage utilisés régulièrement par le groupe d'agriculteurs et les structures d'accompagnement. D'autre part, les travaux effectués ont abouti à la mesure précise d'impacts spécifiques, mesure que les indicateurs de pilotage existants n'autorisaient pas ; ainsi, il a été possible, en recourant notamment à des méthodes d'enquête et d'analyse relevant du champ de la sociologie, d'appréhender certains des effets sociaux de l'action de développement. A titre d'exemple, les travaux d'évaluation ont mis en évidence un renforcement des échanges entre exploitants agricoles.

Résultats de l'analyse de réseau - Evolution des relations entre exploitants agricoles

- - Il s'agit des relations existant en dehors de la mise en œuvre de l'action de développement- -



Relations entre exploitations **AVANT** la participation à « De Ferme en Ferme »



Relations entre exploitations **APRES** la participation à « De Ferme en Ferme »

Chacun des cercles codés de 1 à 17 figure une exploitation agricole participant à « De Ferme en Ferme en Montagne Noire ». Les flèches (segments de droites) signalent l'existence de relations entre agriculteurs **en dehors** de la manifestation « De Ferme en Ferme » elle-même. Le réseau relationnel évolue au fil du temps devenant beaucoup plus homogène ; initialement plutôt isolées, les exploitations 2, 4, 6, 8 et 10 ont développé des rapports nouveaux (travail en commun, échanges de conseil, relations amicales...). L'action de développement paraît être un facteur favorisant le renforcement de la cohésion sociale au sein de la profession agricole, profession dont les membres déclarent éprouver souvent un sentiment de solitude.

REMERCIEMENTS

Tous nos remerciements vont :

- ✓ **Aux agricultrices et agriculteurs** qui investissent leur énergie dans les dynamiques collectives étudiées et accompagnées dans le cadre de ce projet Massif Central.

- ✓ **Aux collectifs** qui ont bien voulu nous dévoiler les secrets de leurs expériences :
 - L'Association des Producteurs Fermiers du Lot
 - De ferme en ferme en Ardèche
 - De ferme en ferme en Montagne Noire (Aude)
 - Semailles (Aveyron, Tarn et Garonne, Tarn),
 - Terroir Cévennes (Gard)
 - Ô saveurs paysannes (Tarn)
 - Foire aux miels de montagne d'Aiguilhe (Haute-Loire)
 - Le réseau « des Métiers et des Hommes » (Puy-de-Dôme)

- ✓ **Aux groupes CIVAM** qui ont accompagné les projets sur le terrain et rédigé l'ensemble de ce document :
 - l'APABA (Association pour la Promotion de l'Agriculture Biologique en Aveyron)
 - le CIVAM Semailles (Aveyron, Tarn et Garonne et Tarn)
 - l'APF 46 (Association des Producteurs Fermiers du Lot)
 - la Fédération Départementale des CIVAM de l'Ardèche
 - le Groupe Départemental CIVAM de l'Aude
 - le Groupe Départemental CIVAM du Tarn
 - la Fédération Régionale des CIVAM Auvergne
 - la Fédération Régionale des CIVAM Midi-Pyrénées
 - la Fédération Régionale des CIVAM Languedoc Roussillon
 - la Fédération Nationale des CIVAM

- ✓ **Aux partenaires financiers** :
 - Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité du Territoire
 - Etat (Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire)
 - Conseil Régional Languedoc Roussillon.