

Fédération régionale
Languedoc-Roussillon



Actions collectives de commercialisation en circuits courts en Languedoc-Roussillon

Comprendre le fonctionnement collectif et le rôle de l'accompagnement



Agathe Kermagoret
Avril-septembre 2007

Année 2006-2007
Master 2 Etudes du développement
Spécialité développement agricole

Remerciements

Je souhaite remercier toutes les personnes ayant contribué à l'élaboration de ce travail :

Nicolas Manceau, pour m'avoir suivie et guidée tout au long de ces six mois.

Véronique Boussou et Yuna Chiffoleau, pour leur aide méthodologique.

Jean-Louis Maugis, pour ses ressources précieuses et sa disponibilité.

Et tous les accompagnateurs et les producteurs qui ont pris de leur temps pour participer aux enquêtes.

Sommaire

Sommaire.....	3
Introduction.....	5
I. Le réseau CIVAM.....	7
1. Présentation du mouvement CIVAM.....	7
1.1. Le réseau des CIVAM.....	7
1.2. Structure et fonctionnement en Languedoc-Roussillon.....	7
1.3. Le rôle de la FR CIVAM LR.....	8
2. Les CIVAM et les circuits courts.....	9
2.1. Les actions du réseau en Languedoc-Roussillon.....	9
2.2. Le travail de la FR CIVAM LR sur les circuits courts.....	12
II. Définition et enjeux du sujet.....	14
1. Objectifs du stage.....	14
1.1. Objectif général de la FR CIVAM LR.....	14
1.2. Objectifs du stage.....	14
1.3. Déroulement du stage.....	15
2. La commercialisation en circuits courts.....	16
2.1. Définitions et typologie.....	16
2.2. Les enjeux des circuits courts.....	21
3. Les actions collectives de commercialisation en circuits courts.....	23
3.1. Les différents types d'actions collectives de commercialisation.....	23
3.2. Les enjeux des actions collectives pour les exploitations agricoles... 23	
3.3. La spécificité des actions collectives de commercialisation.....	25
3.4. La situation en Languedoc-Roussillon.....	28
4. L'accompagnement d'actions collectives de commercialisation.....	31
4.1. Définition.....	31
4.2. Les fonctions de l'accompagnateur.....	31
III. Méthodologie d'étude.....	33
1. Conception du guide d'entretien et méthode.....	33

2. Choix des actions enquêtées.....	34
3. Réalisation et analyse des enquêtes.....	35
3.1. Réalisation des enquêtes.....	35
3.2. Analyse des enquêtes.....	35
3.3. Critères de réussite des actions.....	36
IV. Résultats et discussion.....	38
1. Eclairage sur le fonctionnement des actions collectives.....	38
1.1. Contextualisation.....	38
1.2. La mise en place d'une action.....	41
1.3. Le suivi et le développement.....	48
1.4. Le fonctionnement du groupe.....	51
1.5. Bilan.....	55
2. Pratiques d'accompagnement des actions collectives.....	59
2.1. Rôles de l'accompagnateur.....	59
2.2. Les relations groupe-accompagnateur.....	63
2.3. Des différences d'accompagnement selon le groupe.....	65
2.4. Des limites et des difficultés.....	66
2.5. Bilan et perspectives.....	67
Conclusion.....	71
Bibliographie.....	72
Table des figures.....	75
Table des annexes.....	76

Introduction

La crise actuelle qui touche l'agriculture nécessite pour les exploitations de trouver de nouvelles réponses pour surmonter leurs difficultés. Ainsi, face à la baisse de leurs revenus et à la crise de confiance des consommateurs, les circuits courts peuvent représenter une solution intéressante. La valeur ajoutée revient en effet en grande partie ou totalement au producteur, ce qui assure à celui-ci des conditions de commercialisation plus rémunératrices. En outre, les agriculteurs peuvent retrouver un lien avec les consommateurs et valoriser leurs pratiques, ce qui leur permet de regagner une reconnaissance et une confiance de la part des consommateurs.

Vendre en circuits courts est cependant contraignant pour les producteurs. Cela implique une plus forte charge de travail, et nécessite alors une nouvelle organisation. Les agriculteurs doivent également maîtriser des compétences qui ne relèvent pas de leur formation première, dans la vente et/ou la transformation. Cela peut également induire des coûts supplémentaires, qui sont parfois difficiles à assumer pour une exploitation.

Face à ces contraintes, des groupes de producteurs peuvent mettre en place un outil commun pour les aider dans leur activité de commercialisation. C'est ce que nous avons défini comme des actions collectives de commercialisation. Grâce à elles, les agriculteurs mutualisent leurs moyens financiers et leurs compétences, afin de trouver des solutions supplémentaires dans leur activité de vente.

Il existe cependant d'autres contraintes liées à ces actions collectives : la gestion de l'organisation collective, de fortes exigences en termes de stratégie économique et/ou commerciale, ou encore des contraintes réglementaire et juridiques. Ceci peut justifier la présence d'un accompagnement, qui peut aider les groupes de producteurs à mettre en place et à faire fonctionner leur action.

En Languedoc-Roussillon, il existe des initiatives collectives très diverses. Le réseau CIVAM organise ou soutient plusieurs actions : organisation d'événements promotionnels, appui à des groupes pour des outils collectifs de transformation ou de commercialisation, développement de filières, etc. D'autres actions existent, soutenues ou non par des organismes de développement agricole (Chambres d'agriculture, ADEAR, etc.).

Ces initiatives sont cependant mal connues, et les compétences qui existent sont peu partagées. La Fédération Régionale des CIVAM a ainsi vocation à pallier ce manque, en favorisant l'échange d'expérience, en particulier entre agents de développement, et en favorisant le développement des connaissances sur le sujet.

C'est dans ce cadre qu'elle a souhaité mener une étude pour mieux connaître le fonctionnement des actions collectives, et savoir comment l'accompagnateur peut les aider ; c'est ce qui a constitué notre travail au cours d'un stage au sein de l'association, d'avril à octobre 2007.

Nous avons ainsi réalisé une enquête auprès de douze actions collectives du Languedoc-Roussillon. A partir de ce travail, nous avons voulu identifier des facteurs de

réussite pouvant favoriser le développement des actions collectives de commercialisation en circuits courts.

Avant de présenter les résultats et analyses de notre enquête, une présentation du réseau CIVAM en Languedoc-Roussillon nous permettra de resituer le cadre dans lequel s'est déroulé notre étude. Nous définirons ensuite les termes du sujet, puis présenterons notre méthodologie d'enquête.

J. Le réseau CIVAM

1. Présentation du mouvement CIVAM

1.1. Le réseau des CIVAM

Les CIVAM, Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural, sont des associations regroupant des agriculteurs et des ruraux autour de projets collectifs. Celles-ci, fondées au niveau local autour d'un territoire ou d'une thématique, sont ensuite fédérées aux niveaux départemental, régional et national. Les CIVAM comptent ainsi 170 groupes locaux, présents dans 15 régions et 80 départements en France métropolitaine et en Guyane.

Le réseau est né dans les années 1950, en tant que mouvement d'éducation populaire pour la vulgarisation agricole. Il a ensuite évolué et a élargi ses champs d'action aux nouveaux enjeux sociaux touchant l'agriculture : environnement, création d'emploi en milieu rural, alimentation de qualité, économies d'énergie, etc. Dans toutes ces thématiques, les CIVAM souhaitent proposer un modèle d'agriculture qui respecte les hommes et l'environnement. Ils se définissent ainsi comme un réseau permettant de « renforcer les capacités d'initiative des agriculteurs et des ruraux, pour maintenir des campagnes vivantes et accueillantes, par un développement durable et solidaire. »

1.2. Structure et fonctionnement en Languedoc-Roussillon

Les CIVAM regroupent 17 groupes, répartis sur 4 départements (Aude, Gard, Hérault, Pyrénées Orientales), qui comptent plus de 700 adhérents. Nous présentons dans l'organigramme suivant son organisation :

Fédération Nationale des CIVAM (FN CIVAM)			
Fédération Régionale des CIVAM du Languedoc-Roussillon (FR CIVAM LR)			
Groupe Départemental des CIVAM de l'Aude	Fédération Départementale des CIVAM du Gard	Fédération Départementale des CIVAM de l'Hérault	Fédération Départementale des CIVAM des Pyrénées Orientales
CIVAM Apicole de l'Aude	CIVAM Apicole du Gard	CIVAM Agrobiologique 34	CIVAM Bio 66
CIVAM de la région de Lagrasse	CIVAM Bio du Gard	CIVAM du Bassin de Thau	CIVAM Producteurs Fermiers des Pyrénées Orientales
CIVAM du Razès	CIVAM du Vidourle	Garrigues de Thau	
CIVAM Filière Fruits de Montagne	CIVAM Ressources	Racines* Hérault	
Racines* Aude	Racines* Gard	CIVAM Relais	
Bio CIVAM de l'Aude		CIVAM Elevages	

* Racines : Réseau d'Agriculteurs Choisisant d'Inviter à la Nature les Enfants

Figure 1 : Structure du réseau CIVAM en région Languedoc-Roussillon

Source : A. Kermagoret, 2007 (d'après la plaquette de présentation du réseau CIVAM LR)

1.3. Le rôle de la FR CIVAM LR

La mission de la Fédération Régionale des CIVAM du Languedoc-Roussillon (FR CIVAM LR) est de coordonner les actions des groupes CIVAM de la région, et en particulier entre les fédérations départementales. Dans ce cadre, elle a un rôle central à jouer dans les échanges entre ces groupes : diffuser les informations, mais aussi, et surtout, capitaliser et faire partager les initiatives et expériences de chacun. Plus généralement, elle a un rôle de représentation auprès des acteurs extérieurs, notamment les institutions régionales et la Fédération Nationale des CIVAM.

Après une période d'inactivité, la FR CIVAM a rouvert un poste salarié, et a ainsi recruté un coordinateur en 2004. Le rôle de celui-ci est de développer une animation et des actions autour de trois thèmes principaux : l'accueil éducatif, les énergies renouvelables et la valorisation des produits agricoles. C'est dans le cadre de cette dernière thématique que j'ai été engagée en tant que stagiaire, pour approfondir la réflexion et le travail commencé par la fédération.

2. Les CIVAM et les circuits courts

2.1. Les actions du réseau en Languedoc-Roussillon

Le réseau CIVAM organise ou soutient, dans les quatre départements du Languedoc-Roussillon, des initiatives de commercialisation en circuits courts. Ceci concerne en particulier des actions promotionnelles, que nous présentons dans le tableau suivant, pour les actions recensées en 2007 :

Dpt	Organisateur	Opération	Type	Période, durée	Début
Aude	GD CIVAM 11	De Ferme en Ferme en Montagne Noire	Itinéraires de visites / dégustation dans les exploitations	Octobre, 1 jour	1999
	GD CIVAM 11	De Ferme en Ferme en Val de Dagne		Juin, 1 jour	1995
	GD CIVAM 11	De Ferme en Ferme dans la Piège		Mai, 1 jour	2003
	Biocivam 11	Marché de Villemoustaussou	Marché de producteurs biologiques	Mai-octobre, 2 jours par mois	2007
Gard	FD CIVAM 30 et Lion's club	Draille Gourmande	Itinéraire de visite / dégustation dans les exploitations	Juin	2002
	FD CIVAM 30	Jardins d'Ici et d'Ailleurs		Sept, 2 jours	2003
	CIVAM Bio 30	Foire Bio	Foire de produits biologiques	Juillet, 1 jour	2004
	CIVAM Bio 30	Espace bio	Espace de producteurs biologiques dans les foires estivales	Mai-octobre	2002
Hérault	CIVAM Bio 34	Estivale de la bio	Foire de produits biologiques	Août, 1 jour	1995
Pyrénées Orientales	CIVAM Fermier 66	Itinéraires Fermiers	Itinéraires de visite / dégustation dans les exploitations	Avril, 2 jours	2000
	CIVAM Fermier 66	Fête du Goût Fermier	Foire de produits fermiers	Octobre, 1 jour	1991
	CIVAM Bio 66	Ballades en Vigne bio	Circuits de découverte dans les exploitations viticoles, dégustations	Juin-juillet, 3 jours	2005

Figure 2 : Actions promotionnelles organisées par le réseau CIVAM en 2007

Source : A. Kermagoret, 2007

Mais les fédérations départementales apportent également un appui à d'autres actions collectives, en les accompagnant dans leur mise en place ou leur développement. Nous pouvons ainsi citer le CIVAM Bio du Gard qui a aidé à la mise en place de plusieurs marchés bio dans le département. Il a aussi joué un rôle important dans le développement de la restauration collective bio, et a aidé à la création d'une plate-forme d'approvisionnement gérée par les producteurs.

Le groupe départemental de l'Aude est également actif dans le domaine des circuits courts, et apporte ainsi un appui à diverses actions collectives dans la conception et le développement d'outils de transformation ou de commercialisation (atelier de transformation Les Jardins de la Haute Vallée, Maison de la Montagne Noire, CIVAM Apicole, etc.).

La fédération départementales de l'Hérault accompagne également plusieurs groupes dans leurs actions de commercialisation. Notons surtout le projet mené depuis 2004, en partenariat avec plusieurs organismes : CROC – Compétences, Réseaux, Observatoire, Communication. Les partenaires sont :

- FD CIVAM 34 : coordination générale ;
- ADTV 34 (Association Départementale Terres vivantes de l'Hérault)
- FR CUMA (Fédération Régionale des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole)
- INRA, Unité Mixte de recherche Innovation
- CIRAD (Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement)

Ce projet a pour but de « créer et maintenir dans l'Hérault des emplois et des activités liés à l'agriculture, par la promotion des réseaux de distribution alimentaire et de proximité. » Les quatre axes du projet sont les suivants :

- Compétences : organisation de formations destinées aux porteurs de projet en milieu rural ;
- Réseaux : accompagnement d'initiatives collectives en réseau (atelier de transformation, construction de filières et de commercialisation collectives). C'est dans ce cadre que la FD CIVAM 34 et ADTV 34 accompagnent des groupes de producteurs ;
- Observatoire : recueil de données socio-économiques (bibliographie, construction d'une base de données, enquêtes de terrain producteurs et consommateurs, colloques et séminaires). C'est dans ce cadre qu'un premier *Cahier de l'Observatoire* a été publié, proposant une typologie des circuits courts et des premiers éléments sur l'importance économique des circuits courts en Languedoc-Roussillon ; des Fiches *Commercialisation* présentent également cinq formes de vente ;

- Communication : sensibilisation et implication du grand public (tables rondes, cafés-débats, réalisation d'un guide alimentaire local, durable et équitable, etc.), actions auprès du jeune public (projets pédagogiques avec des classes de primaire, communication sur le projet CROC).

Le travail réalisé dans le cadre de ce projet a donc permis d'élargir la connaissance sur les circuits courts en Languedoc-Roussillon, mais aussi de soutenir le développement d'actions de commercialisation, individuelles ou collectives.

Dans le cadre de toutes ces actions départementales, la Fédération Régionale s'inscrit en complément et en coordination.

2.2. Le travail de la FR CIVAM LR sur les circuits courts

a. Objectifs

L'un des principaux chantiers de la FR CIVAM LR depuis la reprise de son activité en 2004, est la valorisation de la production agricole, autrement dit la commercialisation en circuits courts. L'**objectif général** du chantier est de **faciliter le développement des actions de commercialisation en circuits courts**.

Son travail s'organise ainsi autour de **deux objectifs** :

- capitalisation et diffusion d'expériences,
- développement et échanges de compétences chez les animateurs.

b. Historique

La Fédération Régionale a véritablement débuté son travail sur la commercialisation en circuits courts en 2005. C'est ainsi que le coordinateur a organisé en octobre 2005 une journée d'échange autour d'une action de promotion développée par le GD CIVAM de l'Aude : De Ferme en Ferme en Montagne Noire. Cette journée répondait aux deux principaux objectifs de la FR CIVAM : capitalisation d'une expérience, et développement des compétences grâce à un échange sur les outils développés autour de cette opération.

Un nouveau travail a été réalisé en 2006, avec le recrutement d'une stagiaire qui a travaillé durant quatre mois sur ce thème¹. L'objectif était de mieux comprendre les pratiques de commercialisation des producteurs travaillant en circuits courts, afin de fournir des éléments pour aider les agents de développement accompagnant ces agriculteurs à mieux comprendre les spécificités et les besoins touchant ce mode de commercialisation.

En 2007, enfin, un nouveau stage a été mis en place, pour s'intéresser cette fois aux actions collectives de commercialisation. C'est ce qui constitue l'objet de ce rapport. Ce travail sera un apport supplémentaire à la connaissance des circuits courts en Languedoc-

¹ A. LOISEL, *Pratiques de commercialisation en circuits courts et besoins d'accompagnement des producteurs en région Languedoc-Roussillon*, avril-juillet 2006

Roussillon, Il doit aussi préparer la mise en place d'une formation pour agents de développement qui concernera l'accompagnement d'actions collectives de commercialisation en circuits courts. La fédération régionale s'attachera, dans le cadre de cette formation, à transmettre des outils et des méthodes pouvant aider à l'accompagnement des groupes de producteurs dans ce thème bien particulier.

On voit ainsi que la FR CIVAM LR apporte une réelle contribution au développement des circuits courts en Languedoc-Roussillon, et ce en respectant sa spécificité de fédération régionale. Elle ne se met en effet pas en "concurrence", ou du moins en répétition, du travail des fédérations départementales, mais elle remplit pleinement sa vocation, à savoir un échange entre les groupes CIVAM. Cet échange est ainsi un moyen efficace pour développer les compétences dans ce domaine, en particulier les compétences des animateurs du réseau, grâce à une capitalisation de leurs expériences respectives. Mais elle a aussi vocation, et c'est ce qu'elle commence à faire, à favoriser les échanges avec des acteurs extérieurs aux CIVAM de la région.

c. La FR CIVAM LR dans une dynamique plus globale

La Fédération Régionale s'intéresse également à favoriser les échanges avec les autres groupes CIVAM en France, qu'il s'agisse de diffuser les ressources et compétences qu'elle peut ou a pu collecter, ou de faire connaître aux groupes de la région les expériences et compétences existantes ailleurs. Cependant, ce n'est pas un rôle qui lui est spécifique, car les groupes CIVAM ont l'habitude d'échanger entre eux. Mais la fédération régionale peut favoriser la diffusion de ces ressources dans tous les CIVAM du Languedoc-Roussillon, et ne pas le limiter à un échange entre deux groupes.

Ce rôle tend à se développer pour la Fédération Régionale. C'est ainsi qu'elle est porteuse, depuis l'été 2007, d'un projet sur le développement des circuits courts en Massif Central, qui réunit quatre fédérations régionales (Auvergne, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon), auquel participent activement plusieurs fédérations départementales (GD CIVAM de l'Aude et de l'Ardèche). Ce travail sera ainsi une manière de faire avancer le développement des circuits courts dans la région grâce à un échange de compétences avec d'autres régions, dont certaines ont une grande expérience dans ce domaine (Rhône-Alpes). Cela pourra aussi servir aux groupes non impliqués dans le projet, si la fédération régionale remplit son rôle en diffusant les résultats auprès de ceux-ci, ce qu'elle souhaite faire. On voit également qu'elle remplit sa vocation de réunir les groupes départementaux, de coordonner leur action et de les représenter auprès de l'extérieur.

En revanche, son rôle dans la diffusion de ses ressources et de son travail hors du réseau CIVAM reste pour l'instant limité, et les échanges avec d'autres structures agricoles non CIVAM (Chambres d'Agriculture, autres associations de développement agricole) sont pour l'instant presque inexistantes. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elle avait jusque là encore trop peu de ressources sur le sujet, mais aussi de moyens, pour diffuser son travail au-delà de la région Languedoc-Roussillon.

II. Définition et enjeux du sujet

1. Objectifs du stage

1.1. Objectif général de la FR CIVAM LR

Au travers de ce stage, la FR CIVAM LR a souhaité s'intéresser à ce qui est le centre l'action des CIVAM : les initiatives collectives. Son objectif est ainsi de faciliter le développement des actions collectives de commercialisation en circuits courts.

Les expériences qui existent en Languedoc-Roussillon, peuvent être une source d'enseignements pour servir à d'autres actions collectives : méthodes et outils utilisés, ou encore facteurs de réussite des projets.

Ces actions peuvent également être accompagnées par des agents de développement (animateurs, techniciens...) d'organismes agricoles (CIVAM, Chambre d'Agriculture, CTA...), qui peuvent aider à la mise en place et au fonctionnement de celles-ci. Le rôle des accompagnateurs est pourtant mal connu, et leurs compétences ne font pas non plus l'objet d'un échange et d'une capitalisation.

1.2. Objectifs du stage

Nous avons voulu, dans le cadre de ce stage, répondre à ces manques existant autour des actions collectives de commercialisation et de leur accompagnement.

Le travail réalisé s'est ainsi orienté autour de deux axes principaux :

- comprendre et décrire le fonctionnement humain et identifier des facteurs de réussite des actions collectives,
- mieux comprendre le rôle de l'accompagnement auprès de ces actions.

C'est ce dernier axe qui a constitué le cœur de ce stage.

A partir de ce travail, il s'agissait de recueillir des éléments pouvant aider les accompagnateurs dans leur travail auprès des groupes :

Identifier des facteurs de réussite des actions

Nous nous sommes ici demandés ce qui explique la réussite d'une action collective, et particulièrement quels éléments dans son fonctionnement :

- dans la mise en place d'une action
- dans son évolution,
- dans les outils utilisés,
- dans le fonctionnement du groupe.

A partir de ces informations, il s'agit aussi d'obtenir des éléments de compréhension pour savoir comment l'accompagnement peut s'inscrire dans ce processus

et proposer des réponses adaptées pour aider la mise en place et le développement d'une action.

Comprendre le rôle de l'accompagnement

Nous cherchons à savoir comment l'accompagnateur peut aider une action collective de commercialisation. Les éléments étudiés sont les suivants :

- le degré de présence de l'accompagnateur,
- ses missions et son apport auprès de l'action,
- les relations groupe-accompagnateur.

Nous voulions ainsi répondre à différents niveaux de questions :

- existent-ils des éléments dans son travail qui favorisent la réussite d'une action collective ?
- quels éléments facilitent le travail de l'accompagnateur ?
- à quels besoins ou difficultés peut-il être confronté ?

1.3.Déroulement du stage

Dans un premier temps, il a fallu mieux connaître les circuits courts et le travail d'accompagnement afin de mieux comprendre les enjeux du sujet et d'établir les bases de travail. C'est ce qui a été fait à travers un travail de recherche bibliographique qui a permis de recueillir les éléments suivants : définition et enjeux des circuits courts, méthodologies de mise en place d'actions collectives, rôles de l'accompagnement et méthodes.

Nous avons également réalisé un autre travail bibliographique visant à établir un début de base de données sur des outils pouvant aider les actions de commercialisation : études de marché et outils de marketing.

Le travail suivant a été celui de la préparation et la réalisation des enquêtes : élaboration du questionnaire, choix d'un échantillon d'enquête, test et ajustements du questionnaire, réalisation des entretiens. Ce travail est présenté dans le chapitre suivant.

L'ensemble des entretiens a ensuite été réalisé. Leurs résultats ont été analysés et font l'objet de la quatrième partie de ce rapport. Ils ont fait l'objet d'une réunion de restitution auprès des animateurs, mais aussi de chercheurs travaillant sur ce sujet, à la fin du mois de septembre.

Nous présentons en annexes 1, 2 et la fiche et le calendrier de stage, l'invitation à la réunion de restitution et son compte-rendu.

2. La commercialisation en circuits courts

2.1. Définitions et typologie

La commercialisation

La commercialisation concerne l'ensemble des démarches de promotion et de vente de produits.

Elle peut donc constituer une activité à part entière sur une exploitation agricole, à côté de l'activité de production. C'est surtout le cas pour les exploitations pratiquant la vente directe, où la totalité de la commercialisation est assurée par le producteur. Pour les producteurs commercialisant en circuits courts, cette activité peut aussi être une activité importante, qu'il s'agisse de démarcher des revendeurs ou d'assurer les livraisons.

La commercialisation est cependant souvent vue comme une activité ne relevant pas du domaine de compétence de l'agriculteur, et peut même être perçue de façon négative par des producteurs pratiquant la vente en circuits courts. L'étude réalisée en 2006 auprès des producteurs du Languedoc-Roussillon a ainsi mis en évidence une perception mitigée de cette fonction, souvent du fait des contraintes qu'elle implique (en particulier le temps) et des compétences qu'elle exige (démarchage, relationnel, promotion...).² Nous verrons quels enjeux cela peut avoir pour les actions collectives.

Circuits ultracourts et courts, circuits longs

Un circuit de commercialisation est le chemin qui mène du producteur au consommateur. On distingue deux grands types de circuits : la vente directe (ou circuits dits ultracourts) et la vente indirecte (circuits courts et circuits longs)³. Mais la distinction la plus fréquente pour traiter les problématiques de commercialisation est celle opposant circuits courts (dont circuits ultracourts) et circuits longs. Ceci principalement du fait que les premiers « permettent aux agriculteurs de suivre leurs produits »⁴, mais aussi d'avoir un contact plus ou moins proche avec le consommateur.

La notion de circuit court de commercialisation ne renvoie donc pas à la notion de distance géographique, mais au nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur. Est en effet considéré comme circuit court un circuit de commercialisation faisant appel à **au maximum un intermédiaire entre le producteur et le consommateur**.

Dans les circuits en *vente directe* (vente à la ferme, sur les marchés, AMAP...), l'agriculteur est en contact direct avec le consommateur, il n'y a *aucun intermédiaire*.

D'autres circuits courts incluent *un intermédiaire* ; ce dernier est généralement commerçant au détail (épicerie, supermarché, magasin biologique...) ou restaurateur. Le

² LOISEL A., *op. cit.*, avril-juillet 2006 : p. 31-32

³ « Glossaire de la commercialisation en vente directe et circuits courts », *Travaux et Innovations*, n°116, mars 2005 : p. 45

⁴ *Ibid.*

producteur peut dans tous les cas suivre son produit, voire rencontrer le consommateur s'il y a aussi proximité géographique.

A l'opposé, les *circuits longs* impliquent *au moins deux intermédiaires* entre le producteur et le consommateur : grossiste, puis commerçant-détaillant, ou centrale d'achat puis supermarché, ou encore export. Certains circuits peuvent être plus longs, comme la production agroalimentaire industrielle : l'agriculteur produit la matière première, qui est transformée en produit alimentaire par des groupes industriels, ceux-ci sont commercialisés auprès de centrales d'achat, et enfin présentés au consommateur en supermarchés ou dans les commerces.

Le schéma suivant présente les différents types de circuits :

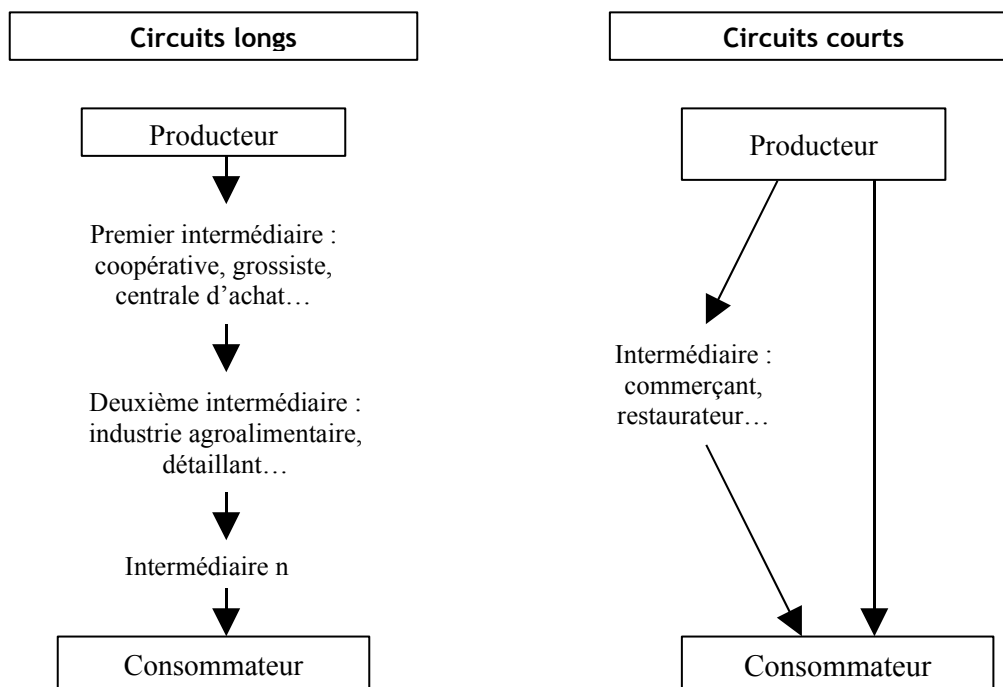


Figure 3 : Schéma des circuits courts et circuits longs

Par : A. Kermagoret, 2007

Les différents circuits courts

La commercialisation en circuits courts peut prendre de nombreuses formes. Les producteurs peuvent ainsi s'inscrire individuellement dans ce type de vente, et mettre en place eux-mêmes leur réseau et leur circuit de commercialisation : vente à la ferme, sur les marchés, aux magasins et restaurateurs locaux, etc. Mais des solutions collectives existent également, ce sont elles qui ont constitué le cœur de notre étude. Nous présenterons dans la partie suivante les différentes formes qu'elles peuvent prendre. Commercialisation individuelle et initiatives collectives sont souvent complémentaires, et de nombreux producteurs participant à des actions collectives gardent ainsi une activité de vente individuelle.

Nous reprenons ici les schémas produits par l'observatoire CROC, qui présentent les différentes formes de vente en circuits courts, collectives ou individuelles. Le tableau qui suit donne quelques définitions des formes de vente présentées.

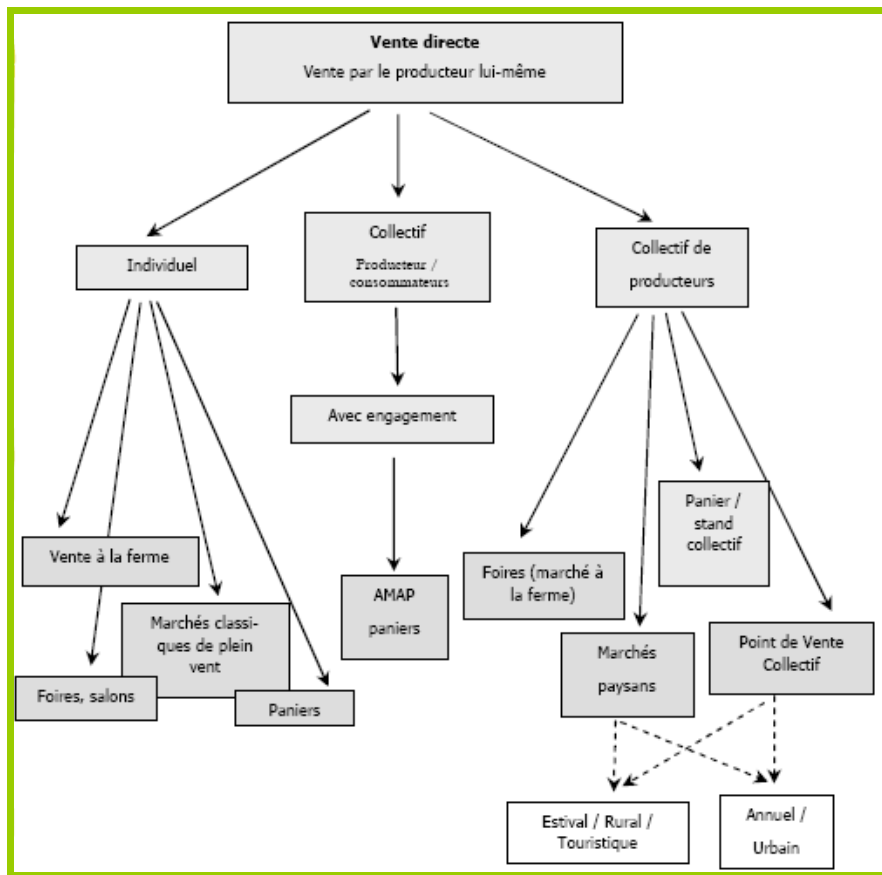


Figure 4 : Les différentes formes de vente directe

Source : Cahiers de l'Observatoire CROC, 2007

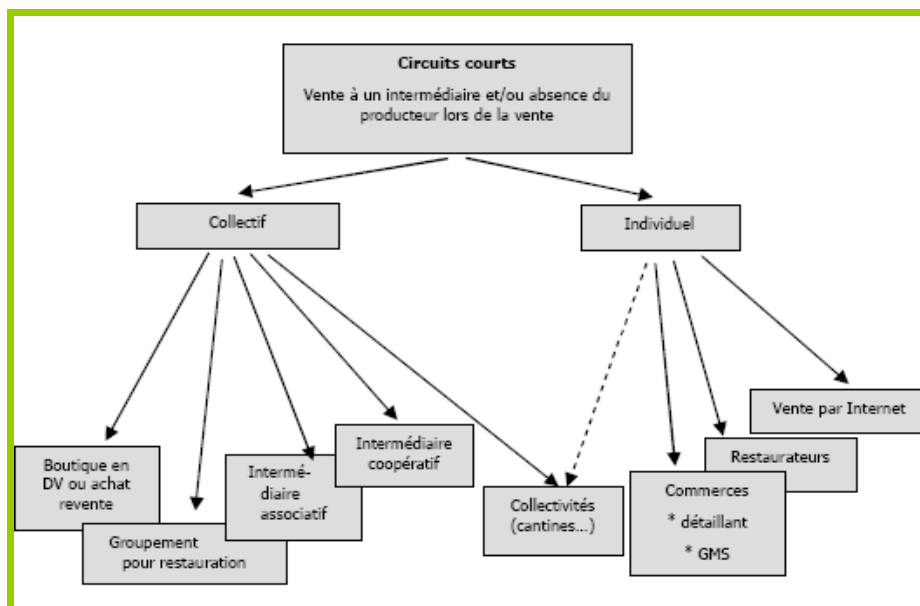


Figure 5 : Les différents circuits courts (avec un intermédiaire)

Source : Cahiers de l'Observatoire CROC, 2007

Vente directe	Individuelle	Vente à la ferme	Accueil des clients sur l'exploitation, souvent dans un local aménagé à cet effet
		Vente sur les marchés	Déplacement du producteur de quelques dizaines de kilomètres, une ou plusieurs fois par semaine, avec un stand de présentation des produits
		Vente sur les foires et salons	Déplacements lors d'un événement ponctuel particulier
	Collectif producteur-consommateur	Panier	Livraison d'un ensemble de produits (panier de légumes, caisse de viande...) par un producteur à des consommateurs
		Par AMAP ⁵	Livraison d'un ensemble de produits par un producteur à des consommateurs bien identifiés, en un lieu donné, avec <i>engagement réciproque</i> .
	Collectif producteurs	Point de Vente Collectif (PVC)	Magasin où des producteurs agricoles vendent en direct les produits de leur exploitation. L'un des producteurs au moins est présent lors de la vente
		Marchés paysans	Producteurs agricoles qui se regroupent en un lieu donné pour vendre en direct leurs produits et s'associent pour en assurer la gestion
Circuit court	Individuel	Restaurant	Livraison en quantité variable auprès des restaurateurs
		Fermes-auberges, tables d'hôtes	Vente de produits fermiers aux exploitations pour leur activité de restauration
		Commerces	Vente à un commerçant indépendant ou à un supermarché, qui assure la mise en avant des produits
		Dépôt dans les fermes	Dépôt-vente au local de vente d'une autre exploitation
	Collectif	Boutiques en dépôt-vente (DV)	Mise en vente par un tiers (boutique de terroirs, magasins professionnels agricoles...) de produits agricoles ou artisanaux qui restent propriétés du producteur jusqu'à la session au consommateur. Ces structures peuvent être gérées par un groupement d'agriculteurs.

Figure 6 : Définitions de quelques formes de vente

Par : A. Kermagoret, 2007 (d'après le *Dictionnaire des circuits courts*, FR CIVAM Pays de Loire, et les *Fiches commercialisation*, CROC)

⁵ AMAP : Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne

2.2. Les enjeux des circuits courts

Les circuits courts connaissent depuis quelques années un intérêt croissant, de la part des consommateurs comme des agriculteurs, mais aussi auprès des organismes agricoles (associations de développement, Chambres d'agriculture...). Cet engouement s'explique par la rencontre de plusieurs facteurs.

Une meilleure répartition de la valeur ajoutée

Tout d'abord, du fait du nombre limité d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur, les circuits courts permettent au premier de mieux valoriser son produit. La marge issue de la vente au consommateur lui revient en effet en grande partie ou en totalité, et n'est pas partagée entre plusieurs intermédiaires, comme dans les circuits longs. Les producteurs y voient ainsi souvent un moyen de « récupérer une partie de la valeur ajoutée largement concédée aux industries de la transformation et de la distribution »⁶. L'intérêt premier est une plus juste rémunération du producteur.

Mais les circuits courts représentent aussi un intérêt économique pour le territoire, en relocalisant la valeur ajoutée issue de la production agricole sur le territoire d'où elle est issue⁷. En effet, cette valeur ajoutée revenant en grande partie aux agriculteurs, elle reste donc sur ce territoire. De plus, les circuits courts induisent souvent (mais pas systématiquement), une proximité géographique, qui renforce cette relocalisation de la valeur ajoutée. Enfin, ils sont également liés, dans de nombreux cas, à une spécificité de la production locale. Ainsi, « en créant un lien étroit entre territoire, client et produit, ces formes de vente renforcent le caractère non délocalisable de la production locale »⁸. De ce fait, ils contribuent au développement économique d'un territoire.

Le lien avec les consommateurs

L'un des autres avantages reconnus des circuits courts, est le renforcement du lien entre producteurs et consommateurs, qui est une motivation importante pour s'insérer dans ce type de commercialisation, de la part des deux acteurs.

De la part des producteurs, ils permettent ainsi de se reconnecter à la demande des consommateurs. Tout d'abord en assumant la commercialisation de leurs produits, ils se rendent compte de l'état de la demande, ce qui diffère des pratiques des circuits longs où l'agriculteur est souvent rémunéré sur un volume de production, ce qui a été l'une des principales causes des crises de surproduction qui ont touché de nombreuses filières. Ensuite, cela permet au producteur d'avoir un retour direct du consommateur sur la qualité de ses produits, et ainsi d'adapter ses pratiques de production.

Mais les circuits courts sont également, et surtout, un moyen de reconquérir une confiance perdue entre consommateurs et producteurs due à une image dégradée de

⁶ Introduction au dossier « Longue vie aux circuits courts », *Transrural Initiatives*, juillet 2006 : p. 10

⁷ « Les circuits courts, une autre distribution de la valeur ajoutée » *Transrural Initiatives*, juillet 2006 : p. 11

⁸ FRANÇOIS M., « Commercialiser les produits locaux. Circuits courts et circuits longs », *Cahiers de l'Innovation*, 2000 : p. 13

l'agriculture⁹. Pour les agriculteurs, cela permet de mettre en valeur directement auprès du consommateur leurs pratiques de production : qualité des produits, respect de l'environnement et des animaux, etc. La perception des produits par les consommateurs, est aussi plus positive, du fait d'une meilleure connaissance des méthodes de production.

Au final, cette notion de lien entre producteurs et consommateurs est essentielle pour comprendre l'intérêt des consommateurs comme des producteurs pour les circuits courts.

Le développement actuel des circuits courts

Pour ces deux principales raisons, les circuits courts sont en adéquation avec le développement d'une consommation dite « citoyenne »¹⁰ : ils allient en effet commerce équitable et respect de l'environnement. Sur ce dernier aspect, ils sont en effet souvent associés à une petite agriculture respectueuse de l'environnement et à des produits non uniformisés comme le sont ceux des circuits longs. Enfin, du fait d'une proximité géographique fréquente, ils ne demandent en général pas beaucoup de transports, et sont donc peu producteurs de gaz à effet de serre¹¹. De ce fait, ils bénéficient d'une croissance de la demande des consommateurs, et représentent aujourd'hui un marché en développement.

En outre, du fait de leur effet potentiellement bénéfique sur l'économie locale, les circuits courts intéressent de plus en plus les collectivités locales, que ce soit aux niveaux régional et départemental (conseils régionaux et généraux) ou à l'échelon local (pays, communautés de communes). Ils font ainsi l'objet de politiques de soutien de la part de ces collectivités, qui visent à développer ce mode de commercialisation. Elles peuvent alors établir des partenariats avec des organismes agricoles (généralement à l'échelon local), ou soutenir des initiatives par des financements spécifiques.

Ainsi, dans un contexte de baisse des revenus des producteurs, les circuits courts représentent une opportunité pour les agriculteurs, car il représente un marché croissant. Les politiques de soutien locales permettent de renforcer cette tendance en facilitant leur insertion dans ce mode de commercialisation.

Les producteurs comme les organismes agricoles sont donc de plus en plus intéressés par des projets s'inscrivant dans ce cadre, et ceux-ci sont de plus en plus nombreux. C'est cette dynamique qui caractérise les circuits courts aujourd'hui : la convergence de trois acteurs (consommateurs, collectivités, producteurs/organismes agricoles) qui permet le développement de ce mode de commercialisation.

⁹ PUIG A., « Vous avez dit produits fermiers ? », *Village Magazine*, février 2007 : p. 6-15

¹⁰ DELPAL F., HATCHUEL G., « La consommation engagée s'affirme comme une tendance durable », *Consommation et Modes de vie*, mars 2007

¹¹ « Les circuits courts, une autre distribution de la valeur ajoutée », *op. cit.*

3. Les actions collectives de commercialisation en circuits courts

3.1. Les différents types d'actions collectives de commercialisation

Nous avons considéré dans notre étude une définition large des actions collectives de commercialisation en circuits courts, puisque nous nous sommes intéressés à toutes les actions permettant d'aider les producteurs dans cette activité. Il s'agit ainsi d'actions avec une activité de vente, de transformation ou de promotion.

Dans le premier cas, il peut s'agir d'espaces de vente collectifs, dont les principales formes sont les points de vente de producteurs et les marchés et foires. Il existe deux types principaux de points de vente : les Points de Vente Collectifs (PVC) et les boutiques de terroir¹². En ce qui concerne les marchés de producteurs, il en existe une grande diversité : marchés permanents (sur toute l'année), marchés estivaux, ou encore marchés à la ferme. Mais les producteurs peuvent également se constituer en groupements de vente (intermédiaires coopératifs ou associatifs), afin de fournir des intermédiaires (grandes et moyennes surfaces, restauration collective, etc.) ; dans ce cas, la structure collective ne réalise pas elle-même de transaction commerciale, ne constituant donc pas un intermédiaire supplémentaire. Nous renvoyons aux schémas et tableau de la partie précédente qui présentent ces différentes formes d'actions.

D'autres actions collectives permettent aux producteurs de réaliser la transformation de leurs produits : conserves, confitures, jus, etc. Nous incluons également les ateliers de découpe et/ou d'abattage d'animaux, grâce auxquels le producteur peut ensuite réaliser lui-même la vente de son produit.

Les actions collectives de promotion permettent elles de faire connaître les exploitations qui y participent (exemple : opération type portes ouvertes), les produits élaborés par les agriculteurs (valorisation et promotion de produits de terroir, fermiers, biologiques, etc.), ou encore l'action de leurs adhérents (exemple : réseau de PVC pour leur promotion et leur développement). Nous allons voir en quoi ils aident les producteurs dans leur activité de commercialisation.

3.2. Les enjeux des actions collectives pour les exploitations agricoles

Nous avons choisi de reprendre dans ce paragraphe les motivations exprimées par les producteurs enquêtés pour se lancer dans une action collective, en y apportant quelques éléments d'analyse afin de mieux comprendre les enjeux de ces initiatives. Nous avons pu distinguer cinq niveaux différents :

La principale motivation est ainsi économique, puisqu'il s'agit d'**obtenir un complément de revenus**. Les producteurs recherchent ainsi dans les espaces de vente de **nouveaux débouchés, considérés comme plus intéressants** : ceux-ci permettent en effet de

¹² Différence entre Point de Vente Collectif et boutique de terroir : les producteurs restent propriétaires de leur produit jusqu'à la remise au consommateur dans les deux cas, mais dans les PVC au moins un producteur doit être présent au moment de la vente

réunir en un même lieu une gamme de produits diversifiée, plus attractive pour le consommateur.

Nous avons observé un autre niveau de motivation, qui est une **aide à la commercialisation**. Cela concerne ainsi la création des points de vente, grâce auxquels les producteurs souhaitent *alléger leur temps de commercialisation* en partageant les permanences ou en le déléguant à un salarié. Certaines actions de promotion (portes ouvertes, promotion des PVC d'un réseau) permettent également d'*attirer des clients chez leurs participants*, et ainsi de développer ou fidéliser la clientèle.

Les actions collectives sont vues comme un espace d'**entraide entre les producteurs et de mutualisation des moyens**. Mutualisation des *moyens financiers* tout d'abord, qui permettent de réaliser des investissements élevés (ateliers collectifs, points de vente), mais aussi en mutualisation des *compétences* pour des activités (vente, transformation) qui ne relèvent pas des qualifications premières des producteurs. Cette mutualisation des moyens permet ainsi de proposer des solutions nouvelles pour la commercialisation de leurs membres : les espaces de vente collectifs sont ainsi des formes de vente complémentaires de la vente individuelle, tandis que les ateliers collectifs sont une possibilité de mettre en place une activité de transformation sans avoir à assumer des investissements et des contraintes réglementaires très lourdes, difficiles à porter individuellement.

La **reconnaissance sociale** est souvent recherchée à travers une action collective. Tout d'abord les producteurs souhaitent *établir un lien avec les consommateurs* par une activité de vente directe ou l'accueil sur leur ferme (portes ouvertes). Mais ils veulent également *faire reconnaître leurs pratiques et la qualité de leurs produits* ; cette préoccupation concerne les actions de promotion, mais aussi les espaces de vente, qui permettent, selon les producteurs, de mieux valoriser leurs produits par rapport aux magasins classiques. Enfin, ils veulent également *se distinguer en tant que producteurs en vente directe* grâce à un espace de vente spécifique. Cette dernière préoccupation se trouve surtout à l'origine des marchés de producteurs, qui permettent à ceux-ci de se distinguer des revendeurs des marchés classiques, revendeurs avec qui ils se retrouvent en concurrence sur les prix, sans pouvoir mettre en valeur la qualité de leurs produits.

Enfin, certains groupes de producteurs ont des préoccupations plus générales, qui concernent le **développement local**. Il s'agit de *maintenir l'activité agricole sur un territoire*, en favorisant les installations ou le maintien des petites exploitations. L'existence d'espaces de vente ou d'outils collectifs facilitent en effet la commercialisation pour les petites et/ou jeunes exploitations qui, soit ont un débouché assuré, soit peuvent mieux valoriser leurs produits. Cette préoccupation concerne les actions collectives situées en zone de montagne. Nous pouvons l'expliquer par le fait que les exploitations sont souvent de petite taille et la commercialisation est plus difficile à cause de leur éloignement des consommateurs.

Ainsi, les actions collectives de commercialisation en circuits courts permettent de proposer des solutions à l'activité de commercialisation de leurs membres, grâce à un

développement des compétences à travers l'échange : elles complètent ou soutiennent les pratiques individuelles. Elles répondent aussi à des préoccupations plus générales, de reconnaissance sociale et collective (se distinguer et se retrouver en tant que producteurs), mais aussi permettent de participer à la dynamique économique d'un territoire (maintien des exploitations agricoles). Mais ces actions collectives de commercialisation présentent des spécificités que les producteurs doivent prendre en compte pour assurer la réussite de leur action.

3.3.La spécificité des actions collectives de commercialisation

Les besoins de l'activité de commercialisation

L'activité de commercialisation en circuits courts suppose pour les producteurs de se confronter directement à la demande des consommateurs. Il s'agit donc de proposer une offre la mieux adaptée, mais aussi de la faire connaître pour capter une clientèle. Différents éléments doivent donc être pris en compte pour assurer la réussite de la commercialisation. Ceux-ci rejoignent pour une grande partie les besoins des pratiques de vente individuelle, que nous présentons dans la figure suivante.

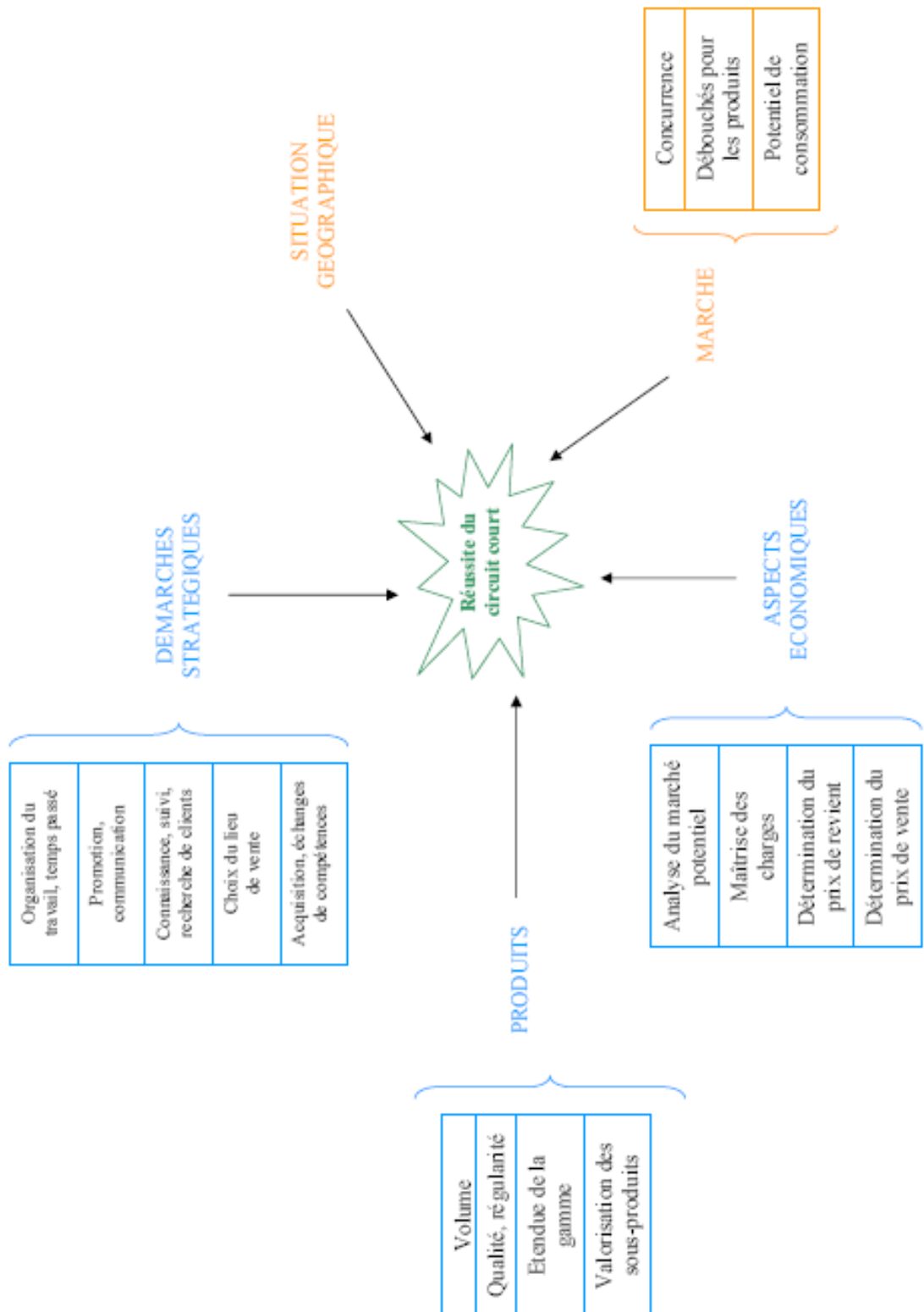


Figure 7: Besoins des actions de commercialisation en circuit court

Source : A. Loisel, 2006

Pour répondre à tous ces besoins, le groupe peut construire ses outils qui l'aideront à mettre en place ou à faire fonctionner l'action : étude de marché pour établir une stratégie commerciale, plan de communication pour construire une politique promotionnelle, ou encore outils de gestion pour suivre l'évolution économique de l'action, sont les principaux outils que nous pouvons citer pour les actions de commercialisation.

Les actions collectives demandent également de se confronter au fonctionnement de groupe, ce qui suppose une organisation adaptée, mais aussi une cohésion et une entente entre les producteurs. Elles entraînent le plus souvent la constitution du groupe en une structure légale (association, coopérative, etc.), qui implique des contraintes juridiques et fiscales, et que le groupe doit connaître pour choisir le statut le mieux adapté à son projet. Elles sont aussi soumises à des obligations réglementaires : normes sanitaires sur la transformation et la vente d'aliments (en particulier viande et produits frais) et sur la vente au consommateur (étiquetage, prix, concurrence, etc.). Elles entraînent, pour les ateliers collectifs et parfois les points de vente, l'achat de matériel (machines de transformation, chambres froides, etc.) qu'il faut connaître.

Enfin, du fait des lourds moyens nécessaires à la mise en place et au fonctionnement d'une action collective, les groupes peuvent demander le soutien de partenaires, institutionnels (collectivités locales) ou privés. Ces partenaires peuvent ainsi la financer. Cela peut aussi concerner la recherche d'un lieu d'implantation, en particulier pour les marchés et foires, qui doivent demander aux communes de les accueillir. La mise en place de l'action permet au groupe de préparer des réponses à tous ces besoins.

La mise en place d'une action collective

On peut distinguer cinq phases dans la mise en place d'une action collective de commercialisation en circuits courts¹³.

Tout d'abord l'émergence du projet, qui vient à partir de l'analyse d'une situation initiale : nous renvoyons ici aux motivations à l'origine des actions collectives. Une réponse est alors cherchée, dont la forme sera capable de répondre aux besoins existants. Une fois trouvée, il s'agit ensuite de développer l'idée et de construire le projet collectif.

Vient alors la phase exploratoire. Il s'agit tout d'abord de réunir les producteurs autour du projet : c'est à ce moment que se constitue le groupe, ou, s'il existait déjà avant, que celui-ci se structure autour de la mise en place de l'action. Des objectifs communs sont définis, à partir des attentes de chacun, ce qui permet alors l'établissement d'un plan d'actions de mise en place du projet. Des visites d'autres expériences, ou des recherches documentaires, permettent également de mieux connaître l'action choisie (fonctionnement, réglementation, etc.). C'est aussi un moment où les producteurs apprennent à se connaître.

¹³ Nous reprenons la démarche présentée dans LEVARLET R., TELLIER N., « Démarche de développement-formation pour la vente de produits fermiers dans la Sarthe », *Travaux et Innovations*, décembre 1994

L'étape suivante est « une phase structurante dite "phase de maturité" ». Elle consiste à repérer les compétences nécessaires au projet. D'une part, les compétences en termes de savoirs et savoir-faire. Le groupe définit ainsi une stratégie commerciale :

- opportunité et faisabilité commerciale : zones de chalandise, concurrence, attentes de la demande
- production en amont : produits et volumes commercialisables, prix de vente, niveau de qualité
- potentiel économique : nombre de clients/visiteurs potentiels, chiffre d'affaires potentiel de l'action, chiffre d'affaires potentiel par producteur

Il évalue également la faisabilité économique de l'action : frais de constitution, investissements, plan de financement des investissements, charges financières, charges prévisionnelles de fonctionnement. Enfin, c'est le moment où il choisit, s'il décide de le faire, son statut juridique et fiscal. Mais les producteurs doivent également identifier les besoins de compétences au niveau des attitudes et des comportements : capacité d'observation, de veille, de remise en cause, d'ouverture au travail en groupe et en réseau d'exploitations, ainsi qu'esprit d'innovation et souci de la qualité. Durant cette phase, les producteurs apprennent également à travailler collectivement, ce qui « renforce la cohésion de groupe et sa capacité de réflexion, élément déterminant dans la maîtrise d'un tel projet. »

Il est ensuite nécessaire pour les producteurs d'acquérir les compétences nécessaires à la maîtrise de la nouvelle activité : maîtrise de la fabrication des produits, contact avec les clients, présentation des produits, etc.

Enfin, la phase de réalisation du projet : recherche d'un lieu d'implantation et aménagement, préparation du lancement promotionnel. Le groupe met ainsi en place les aspects matériels de son action, avant que celle-ci ne démarre. Ensuite, il s'agit d'assurer le suivi et le développement de l'action, en s'efforçant de répondre aux besoins présentés plus haut, pour favoriser le bon fonctionnement de l'action.

3.4. La situation en Languedoc-Roussillon

Il existe peu de données, en Languedoc-Roussillon comme partout en France, permettant de savoir ce que représentent les circuits courts en termes économiques. Les seuls chiffres officiels proviennent du Recensement Général Agricole de 2000, qui a évalué à environ 13% le nombre des exploitations de la région pratiquant la vente directe.

En ce qui concerne les actions collectives, celles-ci sont également mal connues, aucun travail de recensement n'ayant été réalisé.

Il faut cependant faire une exception pour l'Hérault, où deux initiatives allant dans ce sens ont été mises en oeuvre ou existent. Tout d'abord, le travail réalisé par le Parc Naturel Régional du Haut-Languedoc qui a établi un guide recensant les actions existant sur ce territoire¹⁴. Signalons surtout le projet CROC qui, dans le cadre de l'observatoire, a

¹⁴ Nathalie Schneider, *Guide des associations et réseaux pour les producteurs en vente directe du parc Naturel Régional du Haut-Languedoc*, Parc Naturel Régional du Haut Languedoc, juillet 2005

réalisé un recensement des actions collectives, qui a permis de mieux connaître ces initiatives dans le département. Nous reprenons ainsi la carte qui a été établie.

Pour les autres départements, aucun document de ce type n'existe, et les informations sont ainsi beaucoup plus diffuses. Nous indiquons cependant un certain nombre d'actions collectives que nous avons recensées à travers nos recherches. Nous renvoyons également aux actions organisées par les CIVAM, que nous avons présentées dans notre première partie. Nous n'avons pas fait ce travail pour le département de la Lozère, qui n'était pas inclus dans le cadre géographique de notre enquête.

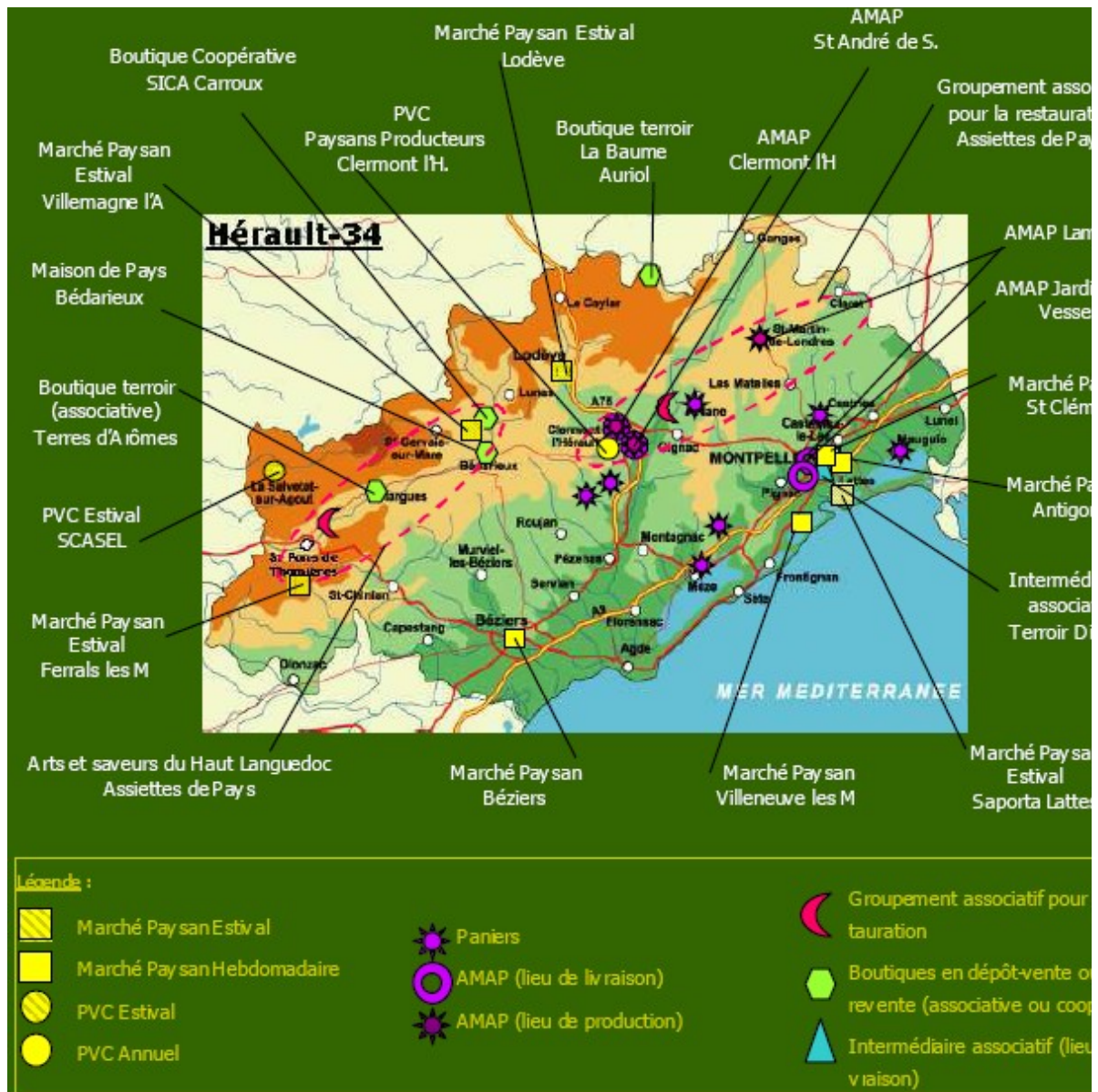


Figure 8: Localisation des circuits courts de commercialisation collectifs et individuels innovants recensés dans l'Hérault (hors coopératives viticoles et vente à la ferme)

Source : Cahier de l'Observatoire, 2007

Dpt	Nom	Activité	Localisation
Aude	Garrigue et Montagne	Boutique de terroir	Escouloubre
	Maison de la Montagne Noire	Boutique de terroir	
	Abattoir de Quillan	Abattage : bovins, porcins, caprins, équidés	Quillan
	CUMA de Sals-sur-l'Hers	Abattage et découpe de volailles	Sals-sur-l'Hers
	ADEPOPAS	Valorisation et commercialisation de la pomme de terre du Pays de Sault	Pays de Sault (Pyrénées audoises)
Gard	Terroir Cévennes	PVC	Thoiras
	Entre Thym et Châtaigne	PVC	Saint-Hipolyte du Fort
	Entre Thym et Châtaigne	PVC	Sommières
	Terres d'Aigoual	PVC	L'Espérou
	Terres de Droude	PVC	Vézénobre
	Boutiques Paysannes	Réseau des PVC du Gard	Département / région
Pyrénées Orientales	Samedi des Producteurs	Marché annuel	Prades
	Espace bio du marché République	Marché de producteurs biologiques	Perpignan
	Marchés pittoresques	Marchés estivaux	Castelnou, Banyuls-sur-Mer
	Marchés à la Ferme	Marchés à la ferme estivaux	Département
	Territoires du Roussillon	PVC	Prieuré de Serrabone

Figure 9 : Actions collectives de commercialisation en circuits courts en Languedoc-Roussillon

Par : A. Kermagoret, 2007

4.L'accompagnement d'actions collectives de commercialisation

4.1.Définition

Nous avons vu que les actions collectives de commercialisation en circuits courts sont lourdes à mettre en place et à faire fonctionner. Un accompagnement peut alors aider les producteurs.

Nous entendons par accompagnement la présence régulière d'une même personne auprès d'un groupe de producteurs au démarrage ou au développement du projet collectif. L'accompagnateur est donc une personne référente pour le groupe, auquel celui-ci fait appel pour avancer dans son action.

S'agissant ici de groupes de producteurs, les accompagnateurs sont en général issus d'organismes agricoles : chambres d'agriculture, associations de développement agricole (CIVAM, ADEAR...), ou plus rarement de collectivités territoriales (pays, parcs naturels régionaux...). Ce sont ainsi des animateurs ou des techniciens, missionnés pour accompagner les producteurs.

L'accompagnateur est donc présent auprès du groupe pour l'aider à mettre en place et à faire fonctionner son action. L'objectif est alors que celui-ci s'approprie l'action et maîtrise les besoins et compétences nécessaires, afin d'acquérir son autonomie. A travers son action auprès du groupe, l'accompagnateur essaie de favoriser cette autonomisation.

4.2.Les fonctions de l'accompagnateur

L'accompagnateur peut tout d'abord avoir un rôle d'aide méthodologique. Il aide alors le groupe à formuler son projet, ses idées, ou dans la résolution de problèmes. Cette aide a ainsi quatre buts :

- aider, provoquer, encourager la production de parole dans le groupe ;
- aider à revenir sur ce qu'on a dit pour avancer vers de nouvelles idées ;
- aider à dégager l'organisation des idées derrière la confusion apparente ;
- aider à dégager, à partir de ce qui se dit, des questions pour avancer, des pistes de recherche¹⁵.

L'accompagnateur, en apportant un regard extérieur et en étant un « miroir » pour le groupe, aide ainsi celui-ci à structurer ses idées et à avancer dans la formulation et la construction de son projet.

Il peut également être un stimulateur et un impulseur pour le groupe et le projet : stimulateur pour les producteurs et pour leur implication dans l'action, et impulseur d'idées nouvelles, pour faire avancer le projet.

¹⁵ DARRE J.P., Du sens aux actes. Comment transformer en idées neuves les dialogues de tous les jours, GERDAL, 1993 : p. 30

Ces deux fonctions sont également liées à une troisième : l'apport de ressources et de compétences techniques. Il peut ainsi proposer au groupe de la documentation, des formations, la visite d'autres actions collectives, qui seront un éclairage pour construire le projet. Les formations peuvent ainsi être des formations-développement sur plusieurs mois, voire années, qui aident le groupe à formuler son projet et à mettre en place des réponses adaptées à ses besoins, mais aussi des formations plus ponctuelles, sur des aspects techniques ou réglementaires (sur le marketing, la réglementation sanitaire, les statuts juridiques et fiscaux, etc.). Ces ressources peuvent également aider le groupe à trouver des outils (voir le chapitre précédent), mais l'accompagnateur peut aussi proposer directement ces outils. Tous ces éléments aident ainsi le groupe à s'approprier et à maîtriser les exigences de son action.

Mais l'accompagnateur peut aussi avoir des fonctions plus techniques. Tout d'abord dans son rôle de représentation et de médiation auprès de l'extérieur : il aide les producteurs à trouver des partenaires, institutionnels (élus, collectivités locales) ou privés, qui peuvent soutenir l'action. Dans toutes ces démarches, l'accompagnateur aide les producteurs en établissant un contact avec les partenaires.

Il peut également avoir un rôle dans la réalisation de tâches logistiques et administratives : montage des dossiers de financements, rédaction des convocations et comptes-rendus de réunion, comptabilité, gestion de l'organisation matérielle, etc.

La dernière fonction relève concerne l'animation de groupe. L'accompagnateur peut ainsi être un médiateur interne, qui favorise le dialogue entre les producteurs, voire aide à gérer les conflits. Il assure également le suivi de l'information entre les membres du groupe et permet ainsi la coordination des initiatives au sein de l'action. Enfin, il peut être chargé d'animer les réunions du groupe.

Toutes ces fonctions peuvent être remplies par l'accompagnateur, mais celui-ci peut n'en assumer que quelques-unes, les autres étant alors prises en charge par les producteurs eux-mêmes. Nous verrons ainsi dans nos enquêtes plusieurs types d'accompagnement, suivant les fonctions qu'assumait l'accompagnateur. Mais avant de présenter le résultat de nos enquêtes, nous expliquons notre méthodologie.

III. Méthodologie d'étude

1. Conception du guide d'entretien et méthode

Nous avons tout d'abord établi un premier questionnaire, à partir des objectifs que nous avons donnés à notre étude (voir II.1.2. Objectifs du stage). Après une première série d'entretiens, des améliorations se sont avérées nécessaires. Un entretien avec une chercheuse de l'INRA a permis de re-préciser les objectifs. Un second questionnaire a alors été élaboré, à partir du premier. Nous joignons en annexe ce support.

Une chercheuse du CNEARC, spécialisée dans l'accompagnement de groupe, nous a aidée à choisir une méthode d'entretien adaptée. Nous avons ainsi choisi de faire des entretiens dits de compréhension. Ce sont des entretiens libres, où il s'agit « d'aider à produire une parole de tous les jours, riche, diversifiée », et ensuite « d'aider à clarifier, préciser, approfondir » pour obtenir les éléments que nous recherchons¹⁶. Cette méthode était la plus adaptée à notre enquête, car le travail d'accompagnement s'avère difficile à résumer à travers un questionnaire fermé, mais se reconnaît plutôt dans des éléments recueillis au fil de l'entretien : commentaires sur l'accompagnateur où transparaissent leurs relations, détails sur un élément de l'action où apparaît le rôle de l'accompagnateur, etc. Tout au long de notre entretien, nous cherchions donc à capter ces éléments. Le questionnaire était ainsi un guide d'entretien, qui nous rappelait les principaux éléments que nous recherchions et nous guidait dans la conduite de l'entretien. Il a été élaboré en collaboration avec le tuteur de stage.

Ce guide était ainsi divisé en trois parties :

Présentation générale de l'action

✓ **Eléments d'ordre général sur l'action : nature de l'action, année de création, nom et statut juridique, nombre d'adhérents...**

Mise en place et fonctionnement de l'action :

✓ **Façon dont le groupe a mis en place son projet, depuis l'émergence de l'idée ; évolution de l'action jusqu'à son fonctionnement actuel ; outils éventuels utilisés pour développer l'action**

✓ **Fonctionnement et dynamique économique**

✓ **Outils utilisés**

✓ **Fonctionnement et dynamique du groupe**

Place de l'accompagnement :

✓ **Rôle, explicitement et implicitement exprimé, de l'accompagnateur**

✓ **Relations avec le groupe et perception par les producteurs**

✓ **Difficultés et besoins rencontrés dans le travail d'accompagnement**

¹⁶ Voir Annexe : « Exposé : L'entretien de compréhension »

Cette partie permettait de faire parler directement sur le travail et la place de l'accompagnateur, de savoir comment l'accompagnateur et le groupe le voient, quels mots sont utilisés pour le décrire. C'était aussi un moyen de détecter un écart entre ce qui était dit spontanément dans la partie précédente et ce qui était exprimé de manière plus réfléchie.

2.Choix des actions enquêtées

Nous souhaitons, au cours de notre travail d'enquête, balayer un large éventail de situations, pour rendre compte de la diversité des expériences de commercialisation. Nous supposons en effet que les dynamiques de groupe et d'accompagnement étaient similaires entre les différents types d'actions collectives, rendant possible l'élaboration d'un échantillon diversifié. Or, dans un objectif de développement des compétences des agents de développement, il nous paraissait important de faire connaître le plus grand nombre de situations qui pourraient les intéresser et leur fournir des éléments de compréhension.

Nous avons donc voulu enquêter trois types d'actions collectives, suivant la nature de leur activité : des action de vente, de transformation et de promotion. La diversité s'est également traduite par différents niveaux d'ancienneté des expériences, suivant l'année de leur démarrage. Enfin, quand cela a été le cas, nous avons choisi d'enquêter des initiatives dont l'accompagnement nous paraissait intéressant, en particulier si un accompagnateur suivait plusieurs actions : nous souhaitons alors détecter des similitudes ou des différences dans son travail.

Tous ces critères nous ont permis d'avoir un échantillon d'enquête diversifié, que nous présentons au début de la partie suivante. Le choix des actions enquêtées a été fait en collaboration avec le tuteur de stage, à partir des expériences déjà recensées, dans les groupes CIVAM ou dans d'autres structures (principalement Chambres d'Agriculture). La FR CIVAM LR a en effet recueilli de nombreuses informations rapportant l'existence d'actions collectives : articles de presse, supports de promotion, catalogues (Bienvenue à la Ferme, CIVAM Bio, guide des actions en Haut-Languedoc¹⁷), etc. A la suite d'entretiens avec les animateurs des groupes départementaux de l'Aude et des Pyrénées Orientales, pour savoir quelles actions leur paraissaient les plus pertinentes sur leur territoire parmi celles pressenties, nous avons arrêté nos choix.

Nous renvoyons également aux cartes qui indiquent la localisation des actions enquêtées.

¹⁷ Nathalie Schneider, *Guide des associations et réseaux pour les producteurs en vente directe du Parc Naturel Régional du Haut-Languedoc*, 2005

3.Réalisation et analyse des enquêtes

3.1.Réalisation des enquêtes

Les entretiens ont été réalisés en majorité de façon individuelle, au domicile du producteur, sur le lieu de l'action collective ou sur le lieu de travail de l'accompagnateur. Trois entretiens ont eu lieu par téléphone avec les producteurs, et trois entretiens téléphoniques de complément auprès des accompagnateurs. Ils duraient entre 1h30 et 2h00. Nous joignons en annexe des extraits d'un entretien réalisé auprès de deux accompagnateurs, pour une action collective.

A chaque action nous avons vu un producteur et l'accompagnateur, s'il y en avait eu un. Dans la mesure du possible, nous avons rencontré séparément le producteur et l'accompagnateur, pour avoir des paroles plus libres de part et d'autre. Il est en effet important d'avoir les deux points de vue, afin de voir comment le rôle de l'accompagnateur était appréhendé par chacun, et de détecter des écarts éventuels de point de vue, révélatrices d'attentes ou de besoins différents.

Ces entretiens ont été pour la plupart d'entre eux enregistrés, et pour les autres la prise de note s'efforçait d'être la plus fidèle à la parole des interlocuteurs. Dans cette enquête, la façon dont était exprimée l'information était en effet aussi importante que cette information elle-même : à travers la parole, c'est en effet un ressenti qui transparaît, important pour comprendre comment est perçu l'accompagnateur. Ce sont donc ces "dires", en même temps que l'information elle-même, que nous avons ensuite analysés.

3.2.Analyse des enquêtes

a.Synthèse des entretiens

Le premier travail a consisté à synthétiser le contenu des entretiens pour en retenir les principales informations, sur le fonctionnement des actions d'une part, et sur le travail d'accompagnement d'autre part. Ceci nous a permis de faire des comptes-rendus détaillés sur chacune des actions enquêtées, ordonnées par grands thèmes : présentation générale, étapes de mise en place et d'évolution (« historique »), fonctionnement (économique, du groupe), place de l'accompagnement, limites et atouts. Nous joignons en annexe un exemple de synthèse d'une action.

Ces synthèses nous permettaient d'avoir une vision globale de l'action, mais surtout le classement a facilité le travail d'analyse. Nous avons ainsi pu identifier des traits de fonctionnement ou des pratiques d'accompagnement, que nous avons confronté à nos références bibliographiques. Et nous avons surtout comparé ces expériences entre elles pour distinguer des caractéristiques partagées ou au contraire des différences. Ce sont ces deux dimensions qui nous ont permis ensuite d'établir des corrélations avec la réussite ou les échecs d'une action. Pour cela, nous avons défini des critères de réussite des actions.

3.3.Critères de réussite des actions

Parler de réussite d'une action consiste à voir, d'une part si elle répond aux attentes des producteurs, et d'autre part si elle est capable de maintenir son existence dans le temps, d'assurer sa pérennité. Ceci implique alors deux dimensions principales.

a.Fonctionnement économique

Le critère qui nous est apparu comme le plus pertinent pour établir une typologie a été la dynamique économique.

En premier lieu, il s'agit de voir si les retours économiques de l'action répondent aux attentes des producteurs : ventes suffisantes, transformation à coûts limités, retours des actions promotionnelles, etc. Ceux-ci s'engagent en effet dans une action collective si elle apporte un bénéfice pour leur exploitation. Il s'agit donc du premier critère de réussite. Celui-ci a surtout été déterminé sur les dires des personnes enquêtées, et en particulier des producteurs, qui ont été interrogés sur ce que leur apportait l'action et quelle satisfaction ils en tiraient.

Le deuxième élément concerne le fonctionnement économique et financier de l'action elle-même, et en particulier son équilibre budgétaire, qui doit être maintenu pour ne pas handicaper le fonctionnement. Cette situation a également été évaluée à partir des propos des personnes interrogées, accompagnateurs et producteurs, qui ont, à chaque entretien, fait part de l'existence de difficultés, ou au contraire exprimé l'absence de difficultés de fonctionnement.

Ces deux dimensions sont ainsi les principales composantes pour assurer la pérennité d'une action collective de commercialisation. Celle-ci doit en effet avoir un niveau d'activité suffisant pour justifier l'engagement des producteurs, et avoir un équilibre propre pour pouvoir fonctionner.

b.Dynamique d'adaptation

Pour maintenir la pérennité d'une action, nous avons pu voir qu'il était nécessaire de l'adapter aux changements internes ou externes, de la faire évoluer. Nous avons en effet observé plusieurs actions collectives en situation de blocage ou de difficultés. Ces situations correspondaient à des groupes qui avaient peu évolué depuis leur démarrage, ou n'avaient pas proposé de réponses face à des difficultés apparues au cours de leur évolution. Au contraire, dans les actions qui fonctionnaient bien, le groupe avait su mettre en place des initiatives pour développer l'activité ou répondre à des problèmes éventuels. Nous avons donc ici apprécié la capacité du groupe à s'adapter à l'évolution du contexte.

c.Typologie et identification de facteurs de réussite

A partir de ces deux dimensions, nous avons donc pu classer les actions en différentes catégories, suivant leur réussite ou leur niveau de difficultés.

C'est ce qui nous a permis ensuite, en comparant les traits de fonctionnement et les pratiques d'accompagnement, d'identifier des facteurs pouvant aider la réussite des actions collectives de commercialisation en circuits courts. C'est ce travail que nous détaillons dans le chapitre suivant.

IV. Résultats et discussion

1. Eclairage sur le fonctionnement des actions collectives

1.1. Contextualisation

a. Présentation générale des actions

Nature des actions

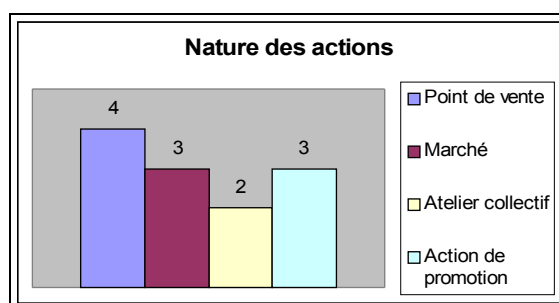
Les actions enquêtées sont réparties ainsi, suivant la nature de leur activité.

Pour les actions ayant une activité de vente :

- 4 points de vente ;
- 3 marchés.

Pour les autres types d'actions :

- 2 ateliers collectifs ;
- 3 actions de promotion.

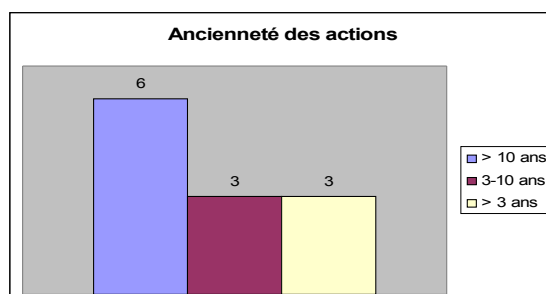


Ancienneté

Les situations sont moins contrastées en ce qui concerne l'ancienneté des actions.

Nous avons ainsi enquêté :

- 6 actions de plus de dix ans ;
- 3 actions entre 3 et 10 ans ;
- 3 actions de moins de 3 ans, dont 1 action en projet (pas encore réalisée).



Nous présentons dans le tableau de la page suivante les principales caractéristiques des actions enquêtées.

Nom	Nature	Dpt	Ancienneté	Détail de l'activité
Jardins de la Haute Vallée	Atelier collectif	11	> 10 ans	Transformation de fruits et légumes
Abattoir de Quillan	Atelier collectif	11	> 10 ans	Abattoir
Garrigue et Montagne	Boutique de terroir collective	11	> 10 ans	Vente de produits de terroir : activité de tourisme
Terroir Cévennes	PVC	30	> 10 ans	Vente de produits locaux : activité permanente et de tourisme
Entre Thym et Châtaigne	PVC	30	< 3 ans	Vente de produits locaux : activité permanente et de tourisme
Projet de Point de Vente Collectif bio	PVC	30	En projet	Vente de produits biologiques : activité permanente
Carré bio du marché République (Perpignan)	Marché	66	> 10 ans	Marché permanent de producteurs biologiques
Marchés pittoresques	Marché	66	> 10 ans	Marché estival de producteurs fermiers et artisans
Marché bio de Villemoustaussou	Marché	11	< 3 ans	Marché de producteurs biologiques (fréquence non déterminée)
Boutiques Paysannes	Réseau de PVC	30	3-10 ans	Promotion et aide au développement des PVC adhérents du Languedoc-Roussillon
Itinéraires Fermiers	Evénement promotionnel	66	3-10 ans	Portes ouvertes des exploitations du département
ADEPOPAS	Valorisation d'un produit	11	3-10 ans	Promotion et commercialisation de la pomme de terre du Pays de Sault

Tableau 1: Principales caractéristiques des actions enquêtées

b. Différents degrés de réussite des actions

Nous avons classé les actions suivant les critères de réussite décrits dans la méthodologie d'enquête.

Selon le critère de fonctionnement économique, nous avons observé deux situations différentes :

- **Activité économique bonne** : les producteurs se disent satisfaits des retours économiques de l'action ; ces actions ont un fonctionnement économique équilibré. Cette situation concerne six actions ;
- **Fragilité économique** : les producteurs considèrent les retours économiques comme négligeables ou insuffisants pour leur exploitation ; deux d'entre elles connaissent en outre des difficultés économiques qui entraînent des problèmes dans le fonctionnement général. Quatre actions sont dans cette situation.

Pour ce que nous avons appelé la dynamique d'adaptation, nous avons établi deux catégories :

- Groupe qui a fait évoluer l'action d'un point de vue économique et/ou organisationnel, ce qui permet d'**anticiper ou de répondre à des difficultés**. Dix actions sont dans cette dynamique ;
- **Blocage dans l'activité et difficultés de fonctionnement**, sans réponse à ces problèmes. Cela concerne deux actions.

A partir de ces deux critères, nous avons donc établi une classification permettant de refléter un degré de réussite d'une action. Nous avons ainsi considéré trois catégories :

- Sept actions **en développement** : leur situation économique est bonne, et elles mettent en place des réponses qui ont permis et permettent de maintenir ou de développer leur activité ;
- Deux actions **en situation de fragilité** : elles connaissent des difficultés économiques ou organisationnelles mais développent des réponses pour rétablir leur situation. Leur pérennité n'est cependant pas encore assurée ;
- Trois actions avec une **dynamique faible** : leur niveau d'activité est insuffisant pour garantir leur pérennité, et la stratégie d'adaptation est insuffisante.

Nous présentons dans le tableau les différents cas de figures rencontrés¹⁸:

¹⁸Une couleur a été attribuée à chaque catégorie, qui sera la même durant le reste de notre développement.

Action n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Dynamique économique													
Stabilité/croissance						x	x	x	x		x	x	6
Insuffisant/recul	x		x	x	x								4
Dynamique d'adaptation													
Développement				x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Insuffisante	x	x	x										3
Réussite de l'action													
Développement						x	x	x	x	x	x	x	7
Fragilité			x	x	x								3
Dynamique faible	x	x											2

Tableau 2 : Degrés de réussite des actions

A partir de cette classification, nous avons donc cherché à savoir ce qui expliquait les difficultés d'une action ou sa réussite.

1.2. La mise en place d'une action

a. Origine de l'idée et constitution du groupe

Types de groupe

Nous avons recensé dans nos enquêtes quatre origines possibles du projet d'action collective. Dans cinq cas, il s'agissait d'un groupe d'agriculteurs se connaissant au préalable, et qui ont décidé de mettre en place une action collectivement. Pour quatre autres actions, un organisme agricole (CIVAM, Chambre d'Agriculture...) a proposé le projet, tandis que pour une autre, l'idée est venue d'un financeur qui a ensuite chargé un organisme agricole de la mettre en oeuvre. Enfin, le projet a également pu venir de l'initiative d'un membre d'une action déjà existante, qui a souhaité améliorer ou développer l'activité, et l'a proposée aux autres producteurs (deux actions).

Nous avons ainsi pu remarquer deux types de groupe, suivant la façon dont avait émergé l'idée. Tout d'abord, des groupes déjà constitués, dont les membres se connaissaient au préalable, et des actions pour lesquelles le groupe s'est formé sur sollicitation d'un organisme agricole, sans qu'il existe une dynamique collective antérieure. Ces deux cas de figure, nous le verrons, sont importants pour la façon dont évolue le groupe et l'action, et dans les besoins d'accompagnement qui y sont liés. Nous les présentons dans le tableau suivant :

Action n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Groupe constitué													
Décision collective	x					x	x	x				x	5
Un membre			x		x								2
2. Groupe non constitué													
Organisme agricole		x		x						x	x		4
Financier									x				1

Tableau 3 : Origine de l'idée et type de groupe

Besoin des producteurs

Nous avons noté un élément important dans la phase d'émergence de l'idée : savoir si l'action proposée répondait à un besoin des producteurs.

Les actions que nous avons enquêtées viennent ainsi pour la plupart d'une demande formulée par les producteurs, qui établissent un constat sur des difficultés ou des améliorations à apporter à leur situation, ici sur la commercialisation de leurs produits. Celles-ci rejoignent les motivations que nous avons décrites dans le deuxième chapitre. Deux cas de figure se présentent alors : soit la réponse est apportée par les producteurs eux-mêmes, soit la demande remonte auprès d'un organisme agricole qui propose alors une action répondant à ces besoins.

Trois actions cependant ne sont pas nées d'une demande des producteurs : elles ont été proposées, soit par un producteur, soit par un financeur. Dans le second cas, l'action apportait un "plus" à l'action préexistante. Dans les deux autres cas, par contre, le nouveau projet ne répondait pas un besoin des producteurs : dans un cas, l'action antérieure fonctionnait bien, et la nouvelle ne leur apportait pas de débouchés importants ; seul un producteur y trouvait un intérêt. Dans le second cas, les producteurs réalisent une part minoritaire de leur commercialisation en circuits courts. Ces deux actions sont dans les catégories : "situation de fragilité" et "en difficulté". On peut attribuer cette situation à la faible implication des producteurs, qui n'ont en effet pas d'intérêt dans cette action. Nous pouvons donc noter ici l'importance que le projet proposé réponde à un besoin des producteurs.

6. Phases exploratoire et de maturité

Ces deux phases sont apparues, dans la pratique, difficiles à distinguer. Chronologiquement, ce sont des étapes qui se confondent. C'est surtout l'étape exploratoire qui est apparue comme la moins formalisée par les groupes : tous les groupes ont ainsi formulé les objectifs de l'action (phase exploratoire), en même temps qu'ils en définissaient ses modalités (phase de maturité). Il nous a d'ailleurs été difficile, au cours de nos entretiens, de faire parler les personnes interrogées sur les différentes étapes de mise en place de leur projet, même s'il s'agissait d'actions récentes. Ceci est révélateur et

montre que les groupes ne formalisent pas de plan d'actions et préparent leur projet de manière plutôt intuitive. Nous avons cependant pu distinguer, *a posteriori*, des éléments caractérisant chacune de ces phases.

Phase exploratoire

Nous avons repéré trois types de groupe suivant la manière dont ils avaient formalisé leur projet.

Tout d'abord, les groupes qui ont consacré une place importante à la formulation de leur projet. Ce sont les plus nombreux, puisqu'ils sont huit. Ce qui les caractérise, c'est l'importance qu'ils ont accordé à la définition des objectifs communs, et la réflexion sur les valeurs de l'action et du groupe ; ils ont consacré de nombreuses réunions à cette étape. Pour quatre d'entre elles, cela a pris plus d'un an, au cours duquel les producteurs ont établi précisément leurs besoins matériels et financiers, et ont préparé l'organisation collective.

C'est une phase où les groupes peuvent également avoir recours à des ressources extérieures, afin de mieux établir leurs besoins ou d'approfondir certains aspects de leur projet. Ainsi, l'un d'eux a eu recours à une formation-développement, qui lui a permis de bien formuler le projet collectif en fonction des besoins des producteurs, et d'établir la faisabilité de son projet. Deux autres ont suivi une formation sur les statuts juridiques.

Or ce sont toutes des actions, à l'exception d'une, qui sont aujourd'hui en réussite ; pour l'action qui connaît des difficultés, celles-ci sont apparues plus tardivement dans l'évolution de l'action. Ce sont également des groupes qui, au moins au démarrage, étaient soudés et avaient un dynamisme important. Ceci contraste avec les autres actions, dont la préparation de l'action s'est faite de manière moins approfondie.

Pour deux actions, cette phase exploratoire s'est faite beaucoup plus rapidement : seulement deux réunions avec les producteurs y ont été consacrées. Nous avons également remarqué que le groupe n'avait pas consacré beaucoup de temps pour confronter les objectifs de chacun avant de définir un projet commun. Dans les deux cas, il était passé assez rapidement à la phase de maturité et aux modalités pratiques du projet, c'est-à-dire à la recherche d'un lieu et aux besoins financiers. Notons aussi qu'il s'agissait de groupes qui n'étaient pas préalablement constitués : on peut ainsi remarquer une différence nette entre eux et les autres groupes qui n'étaient pas non plus constitués mais qui ont pris le temps de définir leur projet, ces derniers connaissant aujourd'hui une plus grande réussite dans leur action.

Enfin, nous avons observé une dernière catégorie, qui correspond aux actions proposées par un membre d'une action préexistante. Dans les deux cas, les producteurs ne se sont pas impliqués dans la définition du projet, ni dans sa préparation matérielle, qui

ont été assumées par une seule ou quelques personnes. Au final, aucune dynamique collective ne s'est formée autour de la nouvelle action.

La phase exploratoire est donc particulièrement importante dans la mise en place d'une action car, même si elle n'est pas distincte chronologiquement de l'étape suivante, elle permet au groupe de définir un projet commun. Ces éléments sont déterminants pour les groupes qui n'étaient pas constitués au préalable.

Phase de maturité

En ce qui concerne la phase de maturité, les différences entre les groupes sont beaucoup moins nettes : tous consacrent en effet une part importante de la préparation de leur projet à définir les modalités pratiques de leur action.

Il s'agit tout d'abord de définir les besoins matériels : suivant les actions, il peut s'agir du choix du lieu (marchés, points de vente, atelier collectif), des moyens de promotion (actions de promotion), des investissements en matériel (atelier collectif, points de vente). Cet aspect va de pair avec une réflexion sur les moyens financiers : les groupes ont tous pris le temps de voir de quelles ressources ils disposaient, et à partir de là quels investissements ils pouvaient réaliser. C'est à ce moment qu'un budget prévisionnel est établi.

C'est aussi un moment où s'établissent les règles du fonctionnement collectif, qui, pour toutes les actions, s'est traduit par la rédaction d'un règlement intérieur. Huit groupes se sont constitués en une structure juridique : association (5 actions), coopérative, syndicat ou GIE.

Tous les groupes enquêtés ont ainsi formalisé ces éléments de la phase de maturité pour définir leur projet. Cela n'influe donc pas de manière significative sur la réussite ou l'échec d'une action.

Entre ces deux phases de mise en place d'une action, nous avons donc pu voir que c'est la première qui est parfois négligée par les groupes. Nous avons cependant noté l'importance que celle-ci avait pour la réussite du projet, et les lacunes dans ce domaine sont déterminantes dans la réussite de l'action.

En outre, ces deux phases sont aussi un temps durant lequel se forme une identité et une dynamique collectives. Nous avons ainsi pu voir que les groupes qui avaient consacré une longue période à préparer leur action avaient une cohésion beaucoup plus importante. Nous verrons l'importance que cet aspect requiert pour l'action (partie 1. 4. Le fonctionnement du groupe).

c. Apprentissage du fonctionnement et acquisition des compétences

Les groupes ont pu apprendre à connaître le fonctionnement d'une action de commercialisation à travers d'autres moyens. Quatre groupes sont ainsi allés visiter des

expériences similaires, afin de mieux connaître le fonctionnement de l'action. Trois ont également suivi des formations pour approfondir des aspects nécessaires à leur action (statut juridique pour deux actions, organisation matérielle). Dans tous ces cas, les groupes nous ont indiqué que ces initiatives leur avaient permis de se préparer à la gestion du fonctionnement collectif et/ou économique.

En ce qui concerne les actions ayant une activité de commercialisation (espaces de vente et commercialisation auprès de revendeurs), il ne nous a été fait part, pour aucune d'elles, d'un temps qui avait été consacré à la maîtrise de ce nouveau métier de la vente. La première explication se trouve dans le fait que les producteurs pratiquaient déjà la vente directe individuellement. Ainsi, quatre groupes se sont constitués sur des marchés ou des foires auxquels les producteurs participaient. Pour les autres actions concernées, il nous a été indiqué que les producteurs avaient acquis leurs compétences après le démarrage.

d. Les spécificités liées à la commercialisation en circuits courts

Les actions collectives de commercialisation en circuits courts ont aussi des spécificités qu'il est nécessaire de prendre en compte dans la mise en place du projet. Il s'agit ainsi de mettre en place une stratégie commerciale qui permettra de répondre à la demande.

Ceci consiste à étudier plusieurs éléments :

- faisabilité commerciale (zones de chalandises, concurrence, état de la demande) et potentiel économique (nombre de clients/visiteurs potentiels, chiffre d'affaires potentiel),
- production en amont (produits et volumes commercialisables) et constitution de la gamme.

Nous rajouterons à ces éléments la mise en place d'une politique de communication adaptée à la demande et aux objectifs commerciaux de l'action.

Faisabilité commerciale et potentiel économique

En ce qui concerne ces deux aspects, si tous les groupes se sont posés la question de l'opportunité de leur action dans le contexte local, peu d'études ont été réalisées avec précision.

Pour les espaces de vente (marchés et points de vente), ceci a été abordé principalement, et souvent presque exclusivement, à travers la recherche d'un lieu d'implantation. Tous ces groupes nous ont ainsi fait part de l'importance qu'ils avaient accordée à cet aspect, pour choisir une zone qui leur permettrait de toucher une large clientèle : proximité d'une ville, lieu de passage ou site attractif.

Mais aucun n'a réalisé une étude de marché pour savoir s'il existait une demande pour cette forme de commercialisation et ces produits. Deux autres actions, qui ne sont pas des espaces de vente, ont une activité de commercialisation : pour l'une, une étude de marché a été réalisée, tandis que l'autre a démarré sans stratégie commerciale définie ; toutes deux ont cependant réussi leur activité de commercialisation. Enfin, une autre

action est concernée par le contact avec le public, mais la fréquentation potentielle, en fonction de l'intérêt du public pour une action de ce type, n'a pas été étudiée. De manière générale, toutes les actions, sauf une, ont démarré sans étudier précisément l'étendue du public qu'elles pouvaient toucher.

En revanche, tous les groupes ont défini au préalable le type de clientèle qu'ils souhaitaient toucher en priorité, et en fonction du contexte local : touristes en zone de montagne, locaux en zone urbaine, pour les principaux cas de figure. Cet aspect est apparu important quand il s'est agi ensuite de définir les modalités de l'action (périodicité, horaires d'ouverture...), et parfois de constituer une gamme de produits.

Constitution de la gamme

Autre aspect concernant la stratégie commerciale, ici pour les espaces de vente : la mise en place d'une gamme de produits. Sur cet aspect, les producteurs nous ont fait part de la faible priorité qu'ils avaient accordée à l'élaboration d'une gamme diversifiée, qui, en théorie, permet d'attirer une plus large clientèle. Celle-ci n'était pas vue comme déterminante pour démarrer l'action et assurer sa réussite.

Deux groupes seulement ont été sensibles à avoir les produits de base, qui pouvaient différer selon la clientèle visée, mais on ne note pas de corrélation avec la réussite de leur action, l'un d'eux ayant ainsi une faible fréquentation ; pour l'autre, il s'agit du projet de PVC, qui n'a pas démarré son activité.

Nous avons tout de même remarqué que les groupes avaient le souci de réunir un nombre suffisant de producteurs pour avoir un volume de production et/ou de vente qui réponde aux besoins de la clientèle.

Mais cette question de la gamme touche aussi à celle de la formation du groupe ; nous avons ainsi pu voir que l'élément le plus important pour les groupes étaient de réunir des producteurs motivés par l'action. Cet aspect primait à chaque fois sur la constitution de la gamme. Nous y reviendrons dans la quatrième partie, sur la dynamique de groupe.

Promotion et communication

Enfin, la définition d'une stratégie sur l'image a principalement été faite à travers la réflexion sur les valeurs de l'action : il s'agissait pour le groupe, en même temps que de former une identité collective, de se mettre d'accord sur les valeurs à faire passer auprès du public.

Trois groupes ont consacré un travail plus important pour élaborer leur image auprès du public. Ils ont ainsi réalisé un logo, qu'ils ont conçu pour faire reconnaître leur action plus facilement auprès du public. Pour deux d'entre eux, cela s'est fait en collaboration avec une entreprise en marketing. Ce sont trois actions dont l'activité commerciale fonctionne bien, mais l'absence de ce travail sur l'image n'a pas empêché la réussite d'autres groupes.

Enfin, la politique de communication n'a fait l'objet d'une préparation spécifique que pour une action. Dans les autres cas, soit la promotion (diffusion de tracts, publicité dans les médias, etc.) a été démarrée après le démarrage de l'action, soit a simplement consisté en l'élaboration et la diffusion de tracts. Notons que pour l'action qui a pris le temps de préparer cet aspect, il s'agissait d'une opération de promotion, pour laquelle cet aspect était essentiel. Un plan de communication plus élaboré a ainsi été préparé avant le démarrage : répartition de la distribution de tracts et affiches suivant le public visé, relations avec les médias (dossier et articles de presse), etc. ; en outre, une implication de tous les producteurs a été demandée.

Ainsi, si les groupes prennent le temps de définir une stratégie commerciale, celle-ci est généralement élaborée intuitivement, et peu d'entre eux ont recours à des outils d'aide à la commercialisation. Ceci n'empêche cependant pas la réussite d'une action.

La mise en place de l'action est donc un moment important pour la formation du groupe et la mise en place d'une dynamique collective. Mais elle demande aussi de maîtriser des compétences dans le domaine commercial. Si le premier aspect est abordé longuement par de nombreux groupes, et est déterminant pour les groupes non constitués au préalable, nous avons pu noter des manques pour le second. Nous verrons cependant que les groupes acquièrent leurs compétences durant l'évolution de l'action. Avant cela, nous rappelons les différents éléments abordés, et leur corrélation avec la réussite de l'action, dans le tableau suivant. Nous mettons en évidence l'importance de cette étape pour les groupes non constitués.

Action n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Formulation du projet													
Objectifs et valeurs du groupe	x				x	x	x	x	x	x	x	x	9
Règles de fonctionnement collectif	x				x	x	x	x	x	x	x	x	9
Plus d'un an de préparation						x		x	x			x	3
Acquisition de compétences													
Visite d'expérience	x							x			x	x	4
Formations										x	x	x	3
Utilisation d'outils d'aide à la commercialisation													
Etude de marché												x	1
Constitution de la gamme		x		x									2
Plan de communication											x		1
Dynamique collective au démarrage													
Oui	x					x	x	x	x	x	x	x	8
Non		x	x	x	x								4
Type de groupe													
Constitué	x					x	x	x				x	5
Non constitué		x		x					x	x	x		4
Pas de besoin des producteurs			x		x								2

Tableau 4 : Préparation de l'action et réussite

1.3. Le suivi et le développement¹⁹

a. Une capacité d'adaptation variable

Nous avons défini comme l'un de nos critères de réussite la dynamique d'adaptation d'une action, c'est-à-dire la capacité d'un groupe à faire évoluer le fonctionnement de son action suivant le contexte auquel il se trouve confronté. Nous souhaitons revenir, dans cette partie, sur les éléments constitutifs de cette dynamique, afin de mieux comprendre la réussite ou l'échec d'une action collective. Nous avons ainsi pu observer deux types de groupes, suivant l'importance des initiatives qu'ils ont mises en oeuvre pour faire évoluer leur action.

Les sept actions que nous avons considérées comme étant en réussite, ont, au cours de l'évolution de leur action, mis en place des initiatives qui ont permis d'anticiper ou de répondre à des difficultés. Tout d'abord sur les aspects économiques et commerciaux. Pour les actions de vente et de promotion, il y a eu une évolution importante : développement ou renouvellement de la gamme, diversification des activités, agrandissement ou changement du lieu de vente, etc. Le développement de la promotion a aussi été important : les supports de promotion ont été améliorés et/ou diversifiés (élaboration de

¹⁹Nous excluons de cette partie l'action en projet.

nouveaux tracts ; création d'un site Internet, d'un logo, etc), ainsi que leur diffusion (élargissement de la zone de distribution ou meilleure organisation en fonction du public visé). Deux groupes ont également pris des décisions fortes pour répondre à des difficultés économiques et ont réussi à les surmonter.

Leur fonctionnement interne a également évolué pour être plus efficace, parfois en réponse à des difficultés rencontrées. Cela a porté sur l'organisation et le partage des tâches : pour trois actions des commissions ou des personnes référentes se sont mises en place, ce qui a permis une prise et un suivi des décisions plus rapide. Trois groupes ont également fait appel à des ressources extérieures pour répondre à des manques qu'ils avaient détectés dans leur fonctionnement : deux ont suivi des formations, tandis que le troisième a fait appel à une entreprise spécialisée sur le sujet concerné.

Le point commun de ces sept actions est qu'elles ont su évoluer, d'une part pour continuer à attirer le public grâce à un renouvellement de leur activité, et d'autre part en adaptant leur fonctionnement interne pour le rendre plus efficace. C'est ce qui leur a permis de maintenir leur dynamique.

En ce qui concerne les deux actions en fragilité, il s'agit de groupes qui proposent des réponses à leurs difficultés, mais celles-ci n'ont pas encore permis de stabiliser la situation. En effet, au moment où ces actions ont été enquêtées, les projets étaient encore récents; les effets n'étaient donc pas encore complètement mesurables.

Dans un cas, ceci s'explique par le fait que l'action avait été mise en place récemment.

Dans l'autre cas, les projets avaient été mis en place après plusieurs années d'activité. Pour le dernier cas de figure, l'action concernée a connu des améliorations sensibles dans sa situation économique, grâce à l'adoption d'outils de gestion économiques qui ont permis d'améliorer le fonctionnement interne et de mieux maîtriser les coûts liés à l'activité. En outre, une politique plus active dans la promotion de l'action a été mise en place, mais nous n'avons pu constater d'amélioration à ce niveau.

Enfin, deux actions se trouvent situation de blocage face à des difficultés externes ou internes. Ainsi, face à la baisse de la fréquentation, l'une d'elles n'a pas proposé de réponses en termes de stratégie commerciale ou promotionnelle.

Pour l'autre cas, si des projets ont été mis en place au niveau commercial (développement de la promotion), aucune réponse n'a été formulée pour résoudre les problèmes de fonctionnement collectif, qui constituent cependant le principal frein au développement de l'action. Cet exemple montre que les seules dimensions économique et commerciale ne sont pas suffisantes pour assurer la réussite d'une action, mais que l'organisation interne doit aussi être prise en compte pour permettre un fonctionnement efficace de l'action.

b. L'utilisation d'outils d'aide à la commercialisation

Outils économiques et de gestion

Toutes les actions ont un suivi de l'activité économique, qui consiste principalement en un relevé du chiffre d'affaires. Deux groupes ont, en plus de cela, mis en place des outils spécifiques. Il s'agit d'outils de gestion : des tableaux de bord qui permettent de suivre l'évolution d'indicateurs économiques plus nombreux : niveau de production, coûts (charges fixes et variables) globales et par domaine d'activité, etc. Dans les deux cas, ils ont permis d'améliorer le fonctionnement économique de l'action grâce à un meilleur suivi de l'information. Ces outils sont aussi des aides pour la prise de décision et l'élaboration d'une stratégie.

Outils de promotion

En plus des supports de promotion traditionnels (tracts et affiches), d'autres moyens ont parfois été utilisés pour élaborer une politique de communication. Au niveau des supports de promotion, nous avons ainsi observé : utilisation des médias (articles et conférences de presse, émissions et publicité radio), création d'un site Internet, publicité par courrier ou "mailing" ; ces supports ont été décrits comme plus efficaces car plus personnels, soit qu'ils interpellent directement le client ou visiteur (mailing), soit qu'ils présentent de façon plus détaillée l'action (médias, Internet).

Neuf groupes ont également mis en place des animations. Celles-ci sont des journées ou des week-ends, en général sur un thème, durant lesquels des animations sont mises en place : groupes de musique, dégustations, jeux, présentation des travaux de la ferme, etc. Ce moyen est surtout utilisé par les espaces de vente, mais concerne aussi deux actions de promotion dont l'objet est de capter une clientèle pour leurs adhérents. Nous avons pu voir une différence entre les groupes qui ont fait de ces animations un outil important pour capter et fidéliser la clientèle, par rapport aux groupes qui n'ont pas de stratégie spécifique dans ce domaine. Leur côté festif permet en effet d'attirer le public, et elles sont l'occasion de lui montrer une image positive de l'action, mais surtout des pratiques des producteurs. Les producteurs nous ont ainsi tous fait part de l'importance du côté convivial de leur action, qui permet de créer un dialogue, et par ce moyen de mettre en place une relation de confiance avec les consommateurs.

Six groupes ont également travaillé sur leur image, pour la rendre plus lisible auprès du public, parfois en faisant appel à une entreprise spécialisée.

Nous avons pu distinguer ici les groupes qui avaient mis en place une politique de promotion importante, qui sont les sept actions présentées plus haut comme ayant une forte dynamique d'évolution, et qui sont en réussite. Une autre action, en difficulté, tente de rétablir sa situation en mettant en place des animations plus nombreuses autour de son activité et en travaillant sur son image. Enfin, on peut voir qu'une action en difficulté a mis en place très peu d'outils de promotion. On peut donc voir ces derniers comme une aide non négligeable pour la dynamique d'une action.

Action n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Supports de promotion													
Traditionnels	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	10
Médias				x				x		x	x		4
Site Internet						x	x						2
Mailing						x					x		2
Animations	x		x	x	x	x	x	x		x	x		9
Nombreuses					x	x	x	x		x	x		6
Travail sur l'image					x	x			x	x	x	x	6
Appel à une entreprise						x			x	x		x	4

Tableau 5 : Utilisation d'outils de promotion

1.4. Le fonctionnement du groupe

a. La dynamique de groupe : principal moteur de l'action

Nous définissons la dynamique de groupe à travers deux dimensions. D'une part, la solidarité et l'esprit de groupe, qui inclut une bonne entente, une convivialité entre les producteurs, et le partage de valeurs communes (producteur bio, fermier, développement local...). D'autre part, l'implication des producteurs dans l'action : ils participent au fonctionnement collectif et y consacrent du temps (participation aux réunions, prise en charge des permanences pour la vente, préparation de l'organisation matérielle, etc.), et peuvent aussi adapter le fonctionnement de leur exploitation aux besoins de l'action (exemple : augmentation de la production pour assurer un approvisionnement suffisant).

Nous avons ainsi observé trois types de groupe. Tout d'abord des groupes avec une forte dynamique collective : il y a une solidarité entre les producteurs et les producteurs s'impliquent dans l'action. Ensuite, les groupes avec une faible dynamique collective : les producteurs partagent des valeurs communes et s'entendent bien, mais ils s'impliquent peu dans l'action. Enfin, des groupes presque "inexistants" : il n'y a aucune solidarité entre les producteurs, et ceux-ci ne s'impliquent pas dans l'action.

Nous avons ainsi pu voir une forte corrélation entre la dynamique de groupe et la réussite de l'action. Toutes les actions qui ont une forte dynamique collective sont en réussite. Au contraire, les autres soit sont en situation de fragilité, soit connaissent des difficultés importantes.

La dynamique de groupe est en effet corrélée avec la dynamique d'évolution de l'action. Ainsi, le premier type de groupe correspond à ceux qui mettent en place de nombreuses initiatives pour faire évoluer leur action. Pour les autres, nous avons vu deux cas de figure. Soit il n'existe aucune initiative susceptible de résoudre les difficultés existantes. Soit celles-ci sont portées par une ou quelques personnes (producteur, accompagnateur et/ou salarié), sans implication collective des producteurs, ce qui ne

permet pas d'impulser une dynamique suffisante. Le tableau suivant met en évidence ces éléments :

Action n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dynamique de groupe												
Forte dynamique collective						x	x	x	x	x	x	x
Faible dynamique collective	x	x		x								
Absence de groupe			x		x							
Dynamique d'évolution												
Forte						x	x	x	x	x	x	x
Insuffisante	x	x	x	x	x							

Tableau 6: Dynamique de groupe et dynamique d'évolution

Le facteur le plus important pour assurer la réussite de l'action est ainsi l'existence d'une implication collective des producteurs, qui permet de mettre en place une dynamique d'évolution. Nous allons maintenant voir quels éléments favorisent une dynamique de groupe.

b. Formation du groupe

Nous renvoyons ici à la partie sur la mise en place de l'action (1. 3. b. Phases exploratoires et de maturité), et sur son caractère déterminant dans la formation du groupe.

c. Composition du groupe et évolution

La plupart des groupes se sont constitués autour de quatre à dix producteurs.

Pour les espaces de vente et les actions de promotion, tous les groupes ont souhaité démarrer avec une dizaine ou une douzaine de membres, afin de proposer, soit une gamme diversifiée, ou au moins un volume d'offre qui satisfasse la clientèle. Seul un groupe s'est par la suite significativement agrandi, comptant aujourd'hui trente-cinq membres ; cette augmentation s'est surtout faite sur demande des producteurs, et pas spécifiquement pour diversifier la gamme. Il a cependant décidé de ne plus augmenter le nombre de ses membres, la gestion collective devenant trop lourde. D'ailleurs, les autres groupes sont tous restés composés d'une dizaine de producteurs.

Pour les ateliers collectifs et une action de promotion (qui a une activité de commercialisation avec des investissements importants), les besoins sont différents. Ils ont en effet besoin d'avoir un niveau de production suffisant pour assurer la rentabilité économique de leur action. Dans ce cas, un nombre important d'utilisateurs est souhaité, atteignant une centaine de producteurs. Cependant, la gestion collective de l'action reste assumée par une dizaine de producteurs.

Suivant les actions collectives, le nombre de producteurs dans une action obéit à des besoins différents, mais doit dans tous les cas permettre un fonctionnement collectif

efficace. Ce fonctionnement peut aussi être amélioré par certains outils et certaines pratiques.

d. Des outils et pratiques qui améliorent le fonctionnement du groupe

Si tous les groupes possèdent un règlement intérieur, certains ont mis en place des stratégies qui améliorent encore le fonctionnement interne et la coordination entre les producteurs.

La permanence du lien entre les producteurs

Le lien entre les producteurs diffère suivant les groupes. Tout d'abord dans le nombre de rencontres : certains groupes ont ainsi des réunions régulières, de 2 à 3 fois par trimestre, tandis que pour d'autres elles sont plus irrégulières et moins fréquentes (1 à 4 fois par an). Enfin, certains groupes n'ont aucun moment de rencontre spécifiquement consacré à l'action. Nous pouvons également distinguer les marchés dont les producteurs se voient régulièrement, mais de façon informelle ; dans les trois cas, le nombre de réunions officielles est assez irrégulier. Nous n'avons cependant pas pu voir de corrélation entre la fréquence des rencontres et la dynamique du groupe, sauf pour ceux qui n'ont pas de moment spécifique, et qui sont en difficulté.

Un élément plus déterminant semble être le suivi de l'information. Il s'agit tout d'abord de l'existence de contacts réguliers entre les producteurs, téléphoniques principalement. Ainsi, pour une action, ceux-ci ont été importants pour mettre en place les projets collectifs (action en elle-même, animations). Mais il s'agit aussi de la centralisation de l'information. Dans un point de vente et un atelier collectif, un cahier de liaison permet ainsi aux producteurs de se tenir au courant des principaux événements qui ont eu lieu, mais également de faire passer des messages. Enfin, cette centralisation de l'information se fait, pour les actions accompagnées, par le biais de l'accompagnateur, qui tient les producteurs au courant des évolutions de l'action et les sollicite pour l'organisation collective. Pour huit actions, le suivi de l'information est régulier, et facilite ainsi la mise en oeuvre des initiatives collectives et la coordination entre les producteurs.

Des groupes attentifs à l'implication de leurs membres

Certains groupes ont également mis en place un fonctionnement collectif qui favorise l'implication de leurs membres.

Cela concerne tout d'abord une demande auprès des producteurs pour qu'ils s'engagent concrètement dans l'action. Ainsi, pour un point de vente collectif il s'agit de l'obligation de consacrer deux demi-journées de permanence, règle figurant dans le règlement intérieur. Autre exemple : une action s'est donné comme règle que ses membres consacrent une part de leur production (25 %) à la commercialisation collective. Pour certaines actions, ces pratiques ont été moins formalisées, mais nous avons cependant pu observer dans nos enquêtes des indices montrant une demande faite aux producteurs pour qu'ils s'impliquent. Certaines demandes sont explicites : participation à la diffusion

promotionnelle et/ou à l'organisation, augmentation de la production, pour les principales demandes relevées. Dans ces cas, il est demandé aux producteurs de participer au bon fonctionnement collectif en s'adaptant aux besoins de l'action.

Trois actions ont également mis en place une rotation dans le Conseil d'administration, afin que chacun puisse participer au moins une fois à la décision collective. Ici, il s'agit de faire en sorte d'associer les membres du groupe à la décision collective.

Dans tous ces cas, nous avons remarqué d'une part que les producteurs consacraient en effet du temps au fonctionnement collectif, et d'autre part une bonne cohésion du groupe.

L'intégration des nouveaux membres

L'intégration des nouveaux membres peut refléter l'existence de valeurs communes, mais aussi la volonté du groupe de maintenir une dynamique collective. Cela se traduit tout d'abord par une "sélection" des nouveaux membres, mais aussi par un accompagnement plus ou moins fort.

Dans la plupart des actions (9), il existe un règlement intérieur qui définit des profils des membres du groupe et/ou leurs pratiques : producteurs fermiers/bio, exploitation à taille humaine, etc. Ceci marque la volonté du groupe d'établir des valeurs et une identité communes. C'est aussi ce qui lui permet d'intégrer de nouveaux membres, en fonction du respect, ou du non respect, de ces critères.

Nous avons pu voir que trois groupes avait mis en place un système de sélection de ses membres beaucoup plus strict. Ainsi, pour deux action, les personnes souhaitant y participer doivent être cooptées par un membre du groupe, c'est-à-dire recommandées par ce membre qui se porte garant de lui. Un autre groupe a également rédigé une charte, en plus du règlement, afin d'établir des critères d'intégration plus stricts.

Quatre groupes portent également une attention particulière à l'intégration des nouveaux membres. Ceux-ci sont ainsi accompagnés à leur début afin de leur expliquer le fonctionnement collectif, mais aussi pour s'intégrer auprès des autres producteurs. Citons une action pour lesquels les nouveaux membres ont un parrain, qui les forme pendant deux mois, les présente aux autres producteurs, et se porte garant de leur comportement pendant un an. Dans tous les cas, cela permet de former les nouveaux membres, afin qu'ils soient capables de participer au fonctionnement collectif, c'est-à-dire de s'impliquer.

Mais ces pratiques permettent aussi d'assurer que les nouveaux membres adhèrent à l'esprit du groupe, à ses valeurs, et par ce moyen de garantir la cohésion du groupe. Elles permettent également de choisir des membres qui s'impliqueront, et renforcer la dynamique de l'action. Les groupes qui ont mis en place ces pratiques ont ainsi une forte

dynamique collective, et une bonne réussite. En outre, ils n'ont pas forcément besoin d'un noyau dur, ce qui peut s'avérer plus important pour d'autres.

La présence d'un noyau dur

Nous entendons par noyau dur un groupe de producteurs qui s'impliquent fortement dans l'action. Pour quatre actions, nous en avons observé un, qui pouvait aller de quatre à dix personnes. Il nous a ainsi été fait part de l'importance qu'avaient ces producteurs pour dynamiser l'action : ils peuvent être force de proposition, entraîner le groupe dans la mise en place des initiatives, ou encore s'assurer du bon fonctionnement collectif et organisationnel. Ils sont ainsi un moteur essentiel dans la dynamique du groupe et de l'action.

Dans les actions ne disposant pas de ce noyau dur, ni des pratiques présentées dans les deux paragraphes précédents, la dynamique collective est beaucoup moins forte, voire inexistante.

Action n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Lien entre producteurs												
Réunions nombreuses					x	x			x			x
Maintien du lien				x		x	x	x	x	x	x	x
Intégration des nouveaux membres												
Sélection stricte						x		x		x		
Accompagnement fort						x		x		x	x	
Présence d'un noyau dur							x	x	x			x
Dynamique du groupe forte						x	x	x	x	x	x	x

Tableau 7: Composantes de la dynamique de groupe

1.5. Bilan

a. Facteurs de réussite des actions

Nous avons donc noté quelques facteurs qui permettent de favoriser la réussite d'une action collective de commercialisation. Un premier élément réside dans la nécessité que l'action réponde à un besoin des producteurs, qui est déterminante pour justifier l'implication de ceux-ci dans la dynamique collective. Ensuite, la période de préparation de l'action (phases exploratoire et de maturité) doit permettre de forger cette dynamique de groupe. D'une part en définissant des objectifs communs qui favorisent la formation d'une identité collective. Et d'autre part, le temps consacré à cette mise en place permet aux producteurs d'apprendre à se connaître et à travailler ensemble. Cette dynamique de groupe, justement, est essentielle pour assurer la réussite de l'action. Ainsi, c'est

l'implication des producteurs qui permet d'assurer un fonctionnement collectif efficace, mais aussi de faire évoluer l'action.

D'autres éléments peuvent également favoriser la réussite des actions collectives, sans être pour autant essentielles. Nous avons ainsi vu que les outils de commercialisation, qu'ils touchent à l'étude de la demande ou à l'élaboration d'une politique de communication, s'ils ne sont pas souvent utilisés par les groupes, apportent tout de même une aide supplémentaire. Les outils et les pratiques touchant à la gestion économique et à l'organisation collective vont également dans ce sens.

Nous présentons dans le tableau suivant tous les éléments pris en compte dans notre étude, qui récapitulent les facteurs de réussite d'une action :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Emergence de l'idée												
Demande des producteurs	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x
Groupe constitué	x		x		x	x	x					x
Préparation de l'action												
Formulation d'objectifs communs	x			x		x	x	x	x	x	x	x
Règles de fonctionnement collectif	x				x	x	x	x	x	x	x	x
Plus d'un an de préparation						x		x	x			x
Acquisition de compétences	x							x		x	x	x
Utilisation d'outils de commercialisation		x		x							x	x
Forte préparation de l'action	x					x	x	x	x	x	x	x
Composantes de la dynamique d'adaptation												
Outils de promotion												
Supports traditionnels	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x
Autres supports				x		x	x			x	x	
Animations nombreuses					x	x	x			x	x	
Outils de gestion					x							x
Dynamique d'évolution forte						x	x	x	x	x	x	x
Dynamique de groupe												
Liens étroits entre les producteurs				x	x	x	x	x	x	x	x	x
Effort sur l'intégration des membres						x		x		x	x	
Règles pour l'implication des producteurs						x		x	x	x	x	
Présence d'un noyau dur							x	x	x			x
Dynamique de groupe forte						x	x	x	x	x	x	x

Tableau 8: Récapitulatif des facteurs de réussite d'une action

b. Quelques pistes d'amélioration

Nous avons cependant noté certains éléments qui peuvent être améliorés par les groupes mettant en place des actions collectives de commercialisation. Ceci concerne tout d'abord le renforcement de la stratégie commerciale, pour laquelle nous avons constaté un manque dans la maîtrise de cet aspect. Or, des outils existent qui sont adaptés à ce type d'actions : des études de marché peuvent être ainsi mises en place avec peu de moyens, comme l'un des groupes l'a fait. De la même façon, l'une des actions enquêtées possède un plan de communication efficace, qui a demandé peu de moyens financiers. Le recours à la formation peut être une aide en ce sens, et a permis, pour les groupes y ayant eu recours, de s'approprier des outils et de développer leur compétences.

Enfin, nous avons pu remarquer des pratiques d'organisation et de fonctionnement collectif qui semblent être efficaces pour favoriser une dynamique de groupe. Notons le système de parrainage des nouveaux membres, qui permet une intégration des nouveaux membres du groupe, et favorise ainsi la cohésion de celui-ci. La pratique du conseil d'administration tournant va également dans ce sens, en faisant participer les producteurs à la prise de décision collective. Enfin, au niveau de l'organisation en elle-même, les systèmes de commissions ou de membre référent rendent plus efficaces cette prise de décision et son application.

Tous ces éléments relevés favorisent la réussite des actions collectives de commercialisation. Nous allons maintenant voir comment l'accompagnement s'inscrit dans ce processus, et en quoi il peut aider à cette réussite.

2. Pratiques d'accompagnement des actions collectives

2.1. Rôles de l'accompagnateur

a. Différentes situations d'accompagnement

Nous avons rencontré trois types d'actions suivant la situation d'accompagnement, mais également suivant la façon dont s'est constitué le groupe.

Cinq groupes n'ont reçu aucun accompagnement. Il s'agit tous de groupes préalablement constitués, que l'action ait été une initiative de plusieurs producteurs ou d'une seule personne. Cela n'empêche pas des interventions ponctuelles d'une personne extérieure. Ainsi, tous les groupes enquêtés ont reçu un soutien sur deux aspects. D'une part, dans leurs démarches auprès des collectivités locales et des élus, au moment de la recherche d'un lieu d'implantation et/ou de demande de soutien institutionnel. Et d'autre part dans le montage des dossiers, en particulier les dossiers de financements.

Sept groupes reçoivent ou ont reçu un accompagnement référent. Dans tous les cas, celui-ci a eu un rôle d'aide méthodologique : pour la formulation du projet, pour aider à définir les besoins et y apporter des réponses, pour la résolution de problèmes. Deux groupes n'ont reçu que cet appui : il s'agit des actions pour lesquelles le groupe était déjà constitué.

Pour les cinq actions proposées par un organisme agricole, l'accompagnateur a en revanche eu des missions plus larges. Il a ainsi été chargé de constituer le groupe, puis c'est lui qui a assumé, en partie ou totalement, la mise en place matérielle de l'action et son organisation. Enfin, il assure le lien entre les producteurs, en prenant en charge le suivi de l'information.

Nous présentons dans le tableau les différentes situations d'accompagnement rencontrées, suivant le type de groupe.

Action n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Type d'accompagnement													
Absence	x		x		x		x	x					5
Méthodologique						x						x	2
+ Appui technique et coordination interne		x		x					x	x	x		5
Type de groupe													
Constitué	x		x		x	x	x					x	7
Non constitué		x		x					x	x	x		5

Tableau 9: Les différentes situations d'accompagnement

b. Fonctions et apport de l'accompagnateur

Prise en charge des aspects administratifs et logistiques

Cette première fonction consiste en premier lieu à aider les groupes à préparer et rédiger leurs dossiers de financements, en particulier pour des demandes d'aides. Pour les groupes plus suivis, l'accompagnateur peut également prendre en charge certains aspects administratifs internes : le "secrétariat" (rédaction des convocations et comptes-rendus de réunion, des courriers, etc.), et parfois aussi la comptabilité. Il peut encore aider les groupes sur les aspects matériels de leur action : gestion de la mise en place logistique d'une animation, prise en charge de la communication (distribution des tracts, gestion des relations avec les médias, etc.) ; cette fonction concerne des actions qui demandent une logistique lourde, en particulier les opérations de promotion.

Médiateur auprès des acteurs extérieurs

Une autre fonction récurrente des accompagnateurs concerne son soutien dans les relations avec les acteurs extérieurs. Nous avons en effet vu que les groupes faisaient en général appel à des soutiens (financements, mise à disposition d'un lieu) pour leur action. Les animateurs des organismes agricoles peuvent alors aider ces groupes, de façon plus ou moins importante.

Les animateurs peuvent simplement être présents dans les discussions avec les partenaires extérieurs : ceci concerne principalement les marchés qui demandent aux mairies de les accueillir. Les producteurs sollicitent cette aide pour bénéficier du « poids de sa structure », c'est-à-dire une légitimité, une reconnaissance auprès des acteurs institutionnels, qui leur donne plus de chances de mettre en place un partenariat.

Pour les groupes plus suivis, l'accompagnateur peut aussi avoir un rôle important dans la recherche de soutiens extérieurs, et prend en charge une grande partie de ces aspects. C'est ainsi lui qui sollicite les éventuels partenaires et rédige les demandes de soutien, en particulier en ce qui concerne les dossiers de financements.

Faciliter la mise en œuvre des actions

Sur tous ces aspects, l'accompagnateur facilite la mise en place et le fonctionnement des actions. Ainsi, les producteurs ont souligné que le soutien qu'il apporte permet de les « décharger » d'un certain nombre de tâches, qu'ils n'ont pas le temps d'assumer :

Les réunions leur prennent déjà énormément de temps, ils n'en ont pas forcément pour s'occuper du courrier, des prises de rendez-vous, etc.

Il y avait des choses qui prenaient du retard, elle a permis de les faire avancer.

De plus, ce sont des tâches parfois très techniques (montages de dossier), ou sur lesquelles les producteurs ont souvent peu d'expérience (relations avec les partenaires extérieurs), alors que les animateurs des organismes agricoles sont plus habitués à gérer ces aspects. Leur délégation a donc été présentée comme naturelle.

Dans tous les cas, l'accompagnateur ou l'animateur permet d'accélérer la mise en oeuvre de l'action ou des initiatives.

Aide méthodologique

Sur cette fonction, l'accompagnateur apporte tout d'abord un regard extérieur et un recul. Ainsi, certains producteurs ont souligné qu'il avaient parfois besoin d'un « regard extérieur, parce que nous on est souvent le nez dans le guidon. C'est important d'avoir un autre point de vue. » On peut prendre pour exemple une accompagnatrice sollicitée par un groupe qui voulait modifier sa charte commune :

Je leur demandé : « Comment est-ce que vous allez discriminer pour accepter de nouveaux membres ? Parce que « exploitation à taille humaine », ça veut dire quoi ? Il faut qu'on puisse les confronter à des éléments concrets. (...) En fait, ils travaillent entre eux depuis longtemps, ils se connaissent bien et se comprennent, mais pour les autres, c'est pas forcément très compréhensible. C'est moi qui les ai poussés à la reprendre point par point en se demandant ce que ça voulait vraiment dire.

On voit ici que l'accompagnatrice a non seulement aidé le groupe dans sa demande, mais a permis d'aller plus loin.

Au-delà du simple avis extérieur, l'accompagnateur apporte aussi des ressources qui répondent aux besoins du groupe : ressources documentaires qui éclairent sur des aspects qui posent problème (technique, réglementaire, etc.), formations qui élargiront les compétences des producteurs, outils d'aide à la décision, etc. Nous reprendrons ici le même exemple que plus haut :

La Chambre d'Agriculture de Rhône-Alpes et AVEC avaient monté des documents de travail. Je les leur ai transmis, en réunion. Chacun est reparti pour travailler sur les points litigieux.

Ainsi, l'accompagnateur apporte des éléments qui permettent au groupe, de voir au-delà du projet, de considérer le contexte général et les implications de l'action, et par là d'avancer dans sa réflexion.

Aide sur les aspects commerciaux

Les accompagnateurs peuvent jouer un rôle important à ce niveau, en aidant les groupes à formaliser leur stratégie commerciale et favoriser l'acquisition de compétences à ce niveau. Il peut ainsi aider le groupe à aborder la vente et à répondre à la demande. Par exemple, pour une action, il a proposé de réaliser une étude de marché, et a fait en sorte que les producteurs la réalisent eux-mêmes, afin qu'ils s'approprient ces aspects commerciaux. Pour trois actions également, l'accompagnateur a été à l'origine d'un travail sur les aspects marketing et l'image, en proposant au groupe de consulter une entreprise spécialisée. Dans une dernière action, enfin, l'accompagnatrice prépare le plan de communication, puis incite les producteurs à prendre en charge sa mise en oeuvre, en particulier en prenant contact avec les médias. L'accompagnateur peut donc aider les

producteurs dans la maîtrise des aspects commerciaux, même si nous verrons qu'eux aussi ont un manque à ce niveau.

Sur tous ces aspects, l'accompagnateur apporte en tout cas une dynamique supplémentaire à l'action, mais sa présence n'est pas suffisante pour garantir la dynamique de l'action.

c. Un accompagnateur qui ne se substitue pas au groupe

Le groupe, principal acteur de l'action

La dynamique de groupe reste en effet l'élément déterminant pour cette réussite, comme nous l'avons montré dans notre première partie. Ainsi, qu'il y ait un accompagnateur ou non, et que sa présence soit plus ou moins forte, la dynamique du groupe et de l'action ne sont pas garanties, ce que nous illustrons dans le tableau suivant :

Action n°	2	4	6	9	10	11	12
Type d'accompagnement							
Méthodologique			x				x
+ Appui technique et coordination	x	x		x	x	x	
Dynamique de groupe							
Forte			x	x	x	x	x
Faible	x	x					

Tableau 10: Accompagnement, dynamique de groupe et réussite de l'action

Il y a ainsi un consensus entre producteurs et accompagnateurs, pour dire qu'à un moment donné le groupe doit s'appropriier l'action pour qu'elle réussisse. Certains propos recueillis au cours des entretiens illustrent bien cela. Par exemple, les paroles d'un producteur : « Je suis conscient qu'il fait le maximum. Maintenant, la balle est dans le camp des producteurs. Si on ne produit pas plus, ça ne pourra pas marcher. », ou celles d'une accompagnatrice : « S'ils ne s'étaient pas impliqués, ça n'aurait pas pu continuer. »

De fait, l'action reste toujours celle du groupe, et la décision revient aux producteurs. Ainsi, l'accompagnateur agit sur demande des producteurs, ou du moins doit avoir leur aval pour prendre des initiatives. Plusieurs accompagnateurs l'ont fait remarquer au cours des entretiens :

Si ils veulent pas, on fait pas, ça, c'est clair!

Je les soulage, mais il faut que j'attende leur autorisation.

De même, certains producteurs ont souligné le fait que « les décisions doivent toujours venir des professionnels. » Pour tous, accompagnateurs et producteurs, la dynamique doit venir du groupe, et l'implication des producteurs est pour cela essentielle.

Un partage des tâches entre accompagnateur et producteurs

Nous avons vu au cours de nos enquêtes que, pour certaines actions, il y avait un partage des tâches entre l'accompagnateur et le groupe. Les producteurs assumaient en effet, en partie ou en totalité, la mise en place et le fonctionnement de l'action : prise en charge des aspects logistiques (distribution de tracts, organisation d'un événement, etc.), démarches auprès des partenaires institutionnels, secrétariat-comptabilité, etc. Ces actions sont toutes en situation de réussite.

Au contraire, les actions où ce partage n'existe pas et où l'accompagnateur assume seul tous ces aspects, la dynamique est beaucoup plus faible. Dans ce cas, celui-ci nous a fait part de ses difficultés à assurer le fonctionnement de l'action :

Pour l'instant ça veut dire énormément de boulot (...) pour vérifier que ça s'organise correctement. Toute la communication c'est nous qui nous en occupons, et ça prend vachement de temps. On a 20 000 tracts à distribuer, eh ben, c'est nous qui le faisons (...). Bon, j'ai beau leur dire qu'il faut qu'ils se motivent, y a pas grand monde, enfin, personne ne répond.

On peut voir ici la difficulté qu'un accompagnateur peut rencontrer lorsque l'implication des producteurs est faible. On peut alors voir, dans le tableau suivant, les conséquences sur la réussite de l'action :

	1	4	6	9	10	11	12
Implication des producteurs dans :							
Mise en œuvre logistique			x	x	x	x	x
Relations avec l'extérieur			x		x		x
Secrétariat-comptabilité			x				x

Tableau 11: Implication des producteurs et réussite de l'action

L'accompagnateur ne peut donc pas se substituer au groupe, et l'implication des producteurs reste un facteur essentiel pour la réussite d'une action. Mais il peut tout de même favoriser cette dynamique, en particulier à travers ses relations avec le groupe.

2.2. Les relations groupe-accompagnateur

a. La grande place de l'informel dans les relations avec le groupe

Les relations entre les producteurs et l'accompagnateur sont très peu formalisées. Le premier signe est que dans nos enquêtes, il a été très difficile pour les producteurs comme pour les accompagnateurs de définir précisément le rôle que ce dernier tenait. De fait, pour seulement deux actions enquêtées le point a été fait pour établir les conditions de la collaboration et les missions de l'accompagnateur. On peut donc voir ici que le rôle de l'accompagnateur est généralement mal défini.

Une très grande part est alors laissée à l'informel, en particulier dans les moments d'échange. D'une part, les moments de rencontre ne sont pas toujours formalisés, les occasions de se rencontrer en dehors du cadre formel (réunions, Conseils d'administration, etc.) sont ainsi pour trois actions plus nombreuses que les rencontres officielles, et sont des moments importants pour échanger sur l'action. D'autre part, dans ces moments de rencontre l'accompagnateur a une grande liberté d'intervention, qui ne le distingue pas des producteurs. Dans toutes les actions enquêtées, sauf une, il est ainsi libre de donner son avis, et cela est présenté comme une chose naturelle par les agriculteurs. Et il a aussi une place comme les autres dans l'ambiance du groupe : il est ainsi convié à participer aux apéritifs, thés, etc. qui ont lieu à la fin des réunions pour trois actions.

Liberté et convivialité caractérisent ainsi les relations groupe-accompagnateur. La plupart des producteurs ont décrit celui-ci comme « intégré » au groupe. Ils parlent également de relations d'« égalité », où l'accompagnateur n'est pas un simple exécutant, ou une aide, mais à sa place auprès du groupe et contribue à sa dynamique au même titre que les producteurs. C'est aussi pour cela qu'ils lui laissent une grande autonomie.

b. La place de l'initiative

Nous avons vu que l'accompagnateur était généralement libre d'intervenir dans les rencontres avec les producteurs, et de donner son point de vue. En fait, proposer des idées, sans attendre qu'elle vienne d'une demande, est présenté par ceux-ci comme quelque chose de naturel dans le rôle de l'accompagnateur. Nous pouvons ainsi citer un contre-exemple, d'un accompagnateur avec qui la collaboration avait été décevante pour le groupe, car il s'en était « tenu au rôle de secrétaire ». Au contraire, c'est une attente des producteurs qu'il propose des idées, qu'il apporte une dynamique.

c. Connaître le groupe

Bien connaître le groupe est présenté comme essentiel par les accompagnateurs enquêtés. Cela leur permet de pouvoir répondre aux demandes du groupe, et même d'être à l'origine de nouvelles initiatives. Mais cela peut commencer avant même le début du projet, puisque l'accompagnateur peut lui-même être à l'origine d'une action. C'est le cas pour l'une d'entre elles, où celui-ci a proposé le projet suite à une demande qui remontait des producteurs ; il avait auparavant suivi une formation pour cela, sentant les besoins des producteurs sur la commercialisation. Pour trois autres actions, l'accompagnateur a su à plusieurs reprises proposer des ressources ou des outils sans qu'une demande ait été formulée, mais qui ont permis au groupe d'avancer dans son action. Le travail d'accompagnement demande ainsi d'être attentif aux besoins du groupe, qu'ils soient exprimés ou non, et nécessite donc une grande qualité d'écoute, pour pouvoir savoir répondre à ces besoins et proposer des solutions adaptées.

Parallèlement, nous avons pu remarquer l'importance que les producteurs accordaient au fait de bien connaître l'accompagnateur, qui leur permettait d'établir des relations de confiance et de laisser à celui-ci plus d'initiatives car ils savaient qu'il

connaissait leurs attentes. Ce travail ne se fait cependant pas de la même façon suivant les groupes.

2.3.Des différences d'accompagnement selon le groupe

a.Pour gérer l'implication des producteurs

Nous avons vu que, suivant les groupes, l'accompagnateur avait une place différente. Ceci a également des conséquences sur ses pratiques d'accompagnement.

Ainsi, pour les deux groupes déjà constitués, la dynamique de groupe était présente dès le début du projet. De plus, les producteurs connaissent leurs besoins, et sollicitent l'accompagnateur pour y répondre, mais l'initiative vient d'eux. Ce dernier a donc surtout un rôle de personne ressource, et d'aide méthodologique, mais s'occupe peu du fonctionnement collectif, géré par les producteurs eux-mêmes.

Pour les groupes non constitués, en revanche, nous avons pu voir que les pratiques de l'accompagnateur avait un rôle dans la dynamique de groupe. Nous pouvons rappeler l'importance du temps de mise en place de l'action pour la formation du groupe et sa cohésion, que l'accompagnateur doit donc prendre en compte. Il permet également de créer les temps de rencontre du groupe : c'est en général lui qui organise les réunions. On peut ainsi citer l'exemple d'une accompagnatrice, dont le rôle est reconnu par les producteurs à ce niveau :

C'est quand même important [qu'elle soit présente] parce que sinon on ne se réunirait pas : on fait plus de réunions depuis qu'elle est là.

Celui-ci est également là pour solliciter les producteurs, pour favoriser leur implication. Pour une autre action, le rôle de l'accompagnateur est ainsi déterminant à ce niveau :

Si il ne nous secouait pas de temps en temps, on s'endormirait sur nos lauriers. (...) Il est très important, il nous pousse, c'est lui qui dynamise le groupe.

Les groupes dont les producteurs ne se connaissaient pas au préalable demandent donc de la part de l'accompagnateur un rôle accru pour solliciter leur implication et impulser une dynamique collective. Cela entraîne également une forme de collaboration différente.

b.Pour suivre le groupe

Pour les groupes déjà constitués, l'accompagnateur est moins présent. Cependant, pour les deux actions concernées, celui-ci s'efforçait de suivre au plus près l'évolution. On peut ainsi citer l'exemple d'un accompagnateur qui tient à participer aux conseils d'administration d'une action, sans y être obligé, car cela lui permet d'avoir ...

...une vision d'ensemble. J'aurais pas une vision d'ensemble de ce qu'ils font eux. Et donc du coup je pourrais manquer une opportunité intéressante.

Pour l'autre action, les producteurs ont souligné la fréquence des rencontres avec l'accompagnatrice, et le fait que celle-ci venait leur rendre visite sur le lieu de l'action, sur sa propre initiative ; ils ont ainsi présenté ces pratiques comme importantes, car cette accompagnatrice avait su répondre à leurs besoins et leur proposer des réponses adaptées.

Pour l'autre type de groupe, la question ne se pose pas en ces termes, puisque l'accompagnateur est très présent auprès du groupe. Cependant, les producteurs ont souligné l'importance qu'il y avait à ce que celui-ci les connaisse, mais surtout s'implique auprès d'eux :

Il est à fond là-dedans, il ne se cantonne pas au rôle de technicien. C'est essentiel, il est avec nous, à nos côtés.

Cette implication personnelle de l'accompagnateur auprès de l'action avait ainsi incité les producteurs à s'impliquer eux-mêmes. Nous avons également pu remarquer que les actions pour lequel celui-ci avait pris du temps pour être auprès du groupe avait vu une implication des producteurs plus importante, et ceux-ci s'étaient appropriés l'action de manière beaucoup plus significative.

Les pratiques d'accompagnement sont donc importantes pour favoriser la dynamique du groupe et de l'action. Mais les accompagnateurs connaissent également des limites et des difficultés dans leur travail.

2.4.Des limites et des difficultés

a.Un accompagnement qui peut déresponsabiliser les producteurs

La présence de l'accompagnateur peut parfois avoir des effets contre-productifs, et déresponsabiliser les producteurs. Ceci peut se situer à différents niveaux. Tout d'abord, le groupe peut laisser à la charge de l'accompagnateur une part importante, voire la totalité de la gestion matérielle de l'action, les producteurs ne s'impliquant alors pas dans l'organisation. C'est ainsi le cas dans les deux actions qui connaissent des difficultés, et celles-ci ont ainsi du mal à évoluer.

Les groupes peuvent également se décharger de certains aspects. Ceci concerne en particulier la recherche de financements, pour lesquels, mis à part les deux groupes déjà constitués qui ont géré ces aspects, les producteurs ne se sont pas du tout impliqués. Nous avons également rencontré le cas d'un accompagnateur qui estimait que les groupes qu'il suivait se déchargeaient de sujets qu'ils n'aimaient pas, et le laissait ainsi seul pour les gérer ; sur l'action pour laquelle nous l'avons enquêté, il déclarait ainsi :

Sur cette opération, il y a trois volets qui posent problème. Seulement, c'est un sujet qui est aride, donc quand il y a des décisions à prendre, je me retrouve souvent tout seul.

Cette difficulté est liée au fait que le rôle de l'accompagnateur est souvent mal défini.

b. Un rôle souvent mal défini

Nous avons vu que peu de groupes avaient pris le temps de définir les missions de l'accompagnateur et les conditions de leur collaboration. Ceci peut poser problème en cas de manque d'implication de la part des producteurs. L'accompagnateur se retrouve dans ce cas démuni, car il ne sait pas jusqu'à quel point il doit prendre en charge le fonctionnement de l'action. Ceci peut créer des incompréhensions entre les deux parties. Ainsi, dans le cas des deux actions en difficulté, les propos de chacun exprimaient une attente pour que l'accompagnateur ou les producteurs fassent avancer l'action, estimant que c'était à l'autre de gérer ces aspects. Cela créait alors des frustrations qui démotivaient producteurs et accompagnateur, handicapant alors la dynamique de l'action.

c. Un manque sur les aspects commerciaux

Enfin, nous avons noté que les accompagnateurs connaissent souvent mal les aspects commerciaux. Quatre d'entre eux ont ainsi peu développé cet aspect dans l'aide à la formulation du projet, et deux ont exprimé clairement un besoin de compétences pour pouvoir mieux accompagner les groupes. Ces besoins se situent tout d'abord dans l'étude de la demande : les animateurs souhaitent mieux maîtriser cet aspect pour savoir produire une offre adaptée. Dans une autre enquête réalisée par la FR CIVAM LR auprès de 10 animateurs CIVAM, cette demande s'exprime également dans la volonté de maîtriser des outils adaptés aux circuits courts sur les aspects marketing (étude de marché, plans de communication...), exprimée par quatre animateurs.

Des besoins existent aussi dans la connaissance des différentes formes de vente, soit "basique", soit sur des formes innovantes, exprimée par cinq animateurs. En outre, sur les sept accompagnateurs que nous avons enquêtés, seul un avait acquis des compétences sur les aspects commerciaux, qu'il avait acquises auprès d'autres collègues, dans des projets antérieurs. Un autre avait suivi une formation technique sur une forme de vente. Nous pouvons donc voir ici un certain manque des accompagnateurs sur les aspects commerciaux.

2.5. Bilan et perspectives

a. Un accompagnateur qui apporte une dynamique supplémentaire

L'accompagnateur apporte donc une dynamique supplémentaire à l'action. Ainsi, en facilitant les démarches administratives et auprès des partenaires, il accélère la mise en oeuvre des projets. De plus, en apportant un regard et des ressources extérieurs, il aide le groupe à trouver des réponses à ses besoins et à avancer dans la formulation de ses projets. Enfin, en favorisant les moments de rencontre et en sollicitant les producteurs, il peut jouer un rôle important dans l'implication de ceux-ci dans l'action.

Nous avons vu également que suivant les groupes, les besoins étaient différents, et que l'accompagnateur devait prendre en compte ces spécificités pour proposer des solutions adaptées. Ses pratiques diffèrent ainsi si le groupe était déjà préalablement

constitué, ou s'il s'est formé pour cette action. Dans ce dernier cas, l'accompagnateur a un rôle important pour solliciter les producteurs, et par là favoriser leur implication.

Notons enfin que ses relations avec le groupe sont souvent déterminantes pour favoriser la dynamique de l'action. Suivre et connaître le groupe est ainsi essentiel pour savoir répondre aux besoins du groupe et proposer des solutions adaptées. Mais c'est aussi nécessaire pour établir des relations de confiance et favoriser une collaboration efficace. Toutes ces pratiques d'accompagnement peuvent ainsi favoriser la réussite des actions collectives de commercialisation.

b. Quelques propositions

Des pratiques d'accompagnement développées par certains animateurs de groupe (parfois observées dans d'autres actions que l'échantillon enquêté), peuvent être considérées comme des réponses aux difficultés et lacunes observées.

Tout d'abord, en s'intéressant aux outils marketing utilisés par les grandes entreprises, un animateur a conçu et proposé des outils efficaces, adaptés au contexte de l'action collective. Parallèlement, il favorise l'appropriation des aspects commerciaux par les producteurs, en démystifiant un milieu parfois vu comme réservé à des professionnels du marketing.

Ensuite, certaines pratiques permettent de stimuler l'implication des producteurs :

La constitution du groupe en une structure légale engage la responsabilité politique et financière des producteurs. Un organisme agricole de la région demande ainsi aux groupes qui sollicitent un accompagnement de se constituer en association, ce qui évite qu'ils ne se déchargent sur lui de leurs responsabilités.

Définir collectivement le rôle de l'accompagnateur, dès le début de l'accompagnement, permet de réduire certaines dérives ultérieures (soulignées au cours de notre exposé).

Enfin, certaines initiatives pourraient réduire les lacunes observées sur les aspects commerciaux :

Le développement des échanges entre accompagnateurs permettraient de mutualiser les compétences qui existent chez chacun d'entre eux. Les fédérations régionales peuvent ici jouer un rôle, en organisant des réunions interdépartementales pour leurs animateurs : c'est un moyen d'échanger sur les pratiques de chacun et de connaître des outils pouvant aider les accompagnateurs dans leur travail. La fédération régionale des CIVAM a ainsi organisé une rencontre de ce type et souhaite développer ces initiatives.

Une proposition a également été formulée lors de la journée de restitution de ce travail, mais aussi par une productrice enquêtée : la création d'un poste d'animateur par département, ou sur toute la région, chargé uniquement des questions de commercialisation en circuits courts. Ce poste serait financé par plusieurs organismes

agricoles, ce qui permettrait alors une meilleure coordination entre les initiatives existantes. De plus, cet animateur "spécialisé" aurait plus de compétences dans ce domaine, et pourrait aussi être un appui aux autres animateurs.

c. Retour sur la méthode d'enquête

Les enquêtes ont permis de répondre aux objectifs fixés au début de ce travail. Ainsi, les entretiens nous ont permis d'obtenir des informations très denses et très nombreuses sur les actions collectives et leur accompagnement éventuel.

La méthode d'entretien de compréhension, qui permet une parole très libre, a favorisé cette richesse dans les informations obtenues. De plus, les éléments que nous cherchions ne se trouvaient pas uniquement dans les réponses obtenues, mais aussi dans la façon dont les acteurs le disaient, qui était révélateur des relations avec l'accompagnateur en particulier. Un entretien non directif était donc adapté à cet objectif.

Cependant, ces entretiens sont parfois difficiles à mener, car ils demandent d'être très vigilant durant l'entretien, pour pouvoir réagir et approfondir certains points soulevés par les enquêtés, sans que des questions spécifiques aient été préparées. Ainsi, lorsqu'un producteur déclare : « S'il n'était pas là, on s'endormirait sur nos lauriers », il s'agit de le faire développer son idée, pour savoir en quoi l'accompagnateur les aide en ce sens, quelles sont ses actions concrètes. Ils demandent donc de s'adapter à chaque interlocuteur. Ceci était d'autant plus nécessaire que les personnes enquêtées avaient beaucoup de mal à définir le rôle de l'accompagnateur, ce qui nous demandait un effort important pour obtenir des informations précises. Ce problème s'est également posé pour obtenir des informations sur le processus de mise en place de l'action collective.

Le support d'entretien nous a cependant été une aide pour identifier les principaux éléments recherchés et les obtenir durant l'entretien. L'enregistrement de ces entretiens nous a également permis de nous libérer en partie de la prise de notes, et ainsi d'être plus disponible dans le dialogue. De plus, il nous permettait de retranscrire toutes les réponses obtenues, sans perte d'information.

Un autre élément dans la méthode choisie a également été utile : le choix de réaliser des entretiens séparés entre accompagnateurs et producteurs. Ceci nous a permis d'obtenir une parole plus libre, de la part de chacun, et ainsi de détecter d'éventuelles divergences sur le rôle de chacun (producteurs et accompagnateur) dans l'action collective, ce qui a effectivement été le cas.

Enfin, les informations obtenues sur chaque action collective ont permis de mieux connaître chacune d'elle, et peuvent ainsi être un point de départ à un travail de capitalisation qui permettra de recenser les expériences existant en Languedoc-Roussillon. Les fiches de synthèse sur chaque action ont ainsi été remises à la FR CIVAM.

Conclusion

Cette étude sur le fonctionnement des actions collectives de commercialisation en circuits courts et leur accompagnement nous a permis d'identifier quelques facteurs favorisant leur réussite. La dynamique de groupe et l'implication des producteurs apparaissent comme des éléments déterminants, favorisant une évolution de l'action afin de l'adapter à son environnement. La mise en place d'une stratégie économique et/ou commerciale demande une préparation et des compétences spécifiques, auxquels des outils (études de marché, outils de gestion économique, plan de communication, etc.) peuvent apporter des réponses efficaces.

Face à ces besoins, l'accompagnateur peut favoriser la dynamique de l'action, en proposant des ressources permettant au groupe d'avancer dans la mise en place de son projet, et parfois en favorisant certaines démarches et en stimulant l'implication des producteurs. Nous avons ainsi pu voir des accompagnateurs qui avaient aidé le groupe à construire ses propres outils en les adaptant à son échelle et à ses besoins. Les besoins sont cependant différents selon les types de groupe, et c'est pourquoi il est particulièrement important que l'accompagnateur soit à l'écoute du groupe et suive son évolution, afin de proposer des solutions adaptées.

Nous avons cependant remarqué un manque dans la maîtrise des aspects commerciaux. Un développement des échanges entre accompagnateurs permettrait ainsi de combler ces manques, en favorisant le transfert et le développement des compétences.

La fédération régionale des CIVAM a ainsi un rôle à jouer dans ce domaine, et c'est ce qu'elle commence à faire. La réalisation de ce type d'études permet ainsi de développer les connaissances sur les circuits courts, et donc les compétences des animateurs.

Elle a également vocation à favoriser les échanges entre animateurs. D'une part, en coordonnant les actions et en favorisant les liens entre ses groupes départementaux ; c'est ce qu'elle a commencé à faire et qu'elle souhaite développer, notamment en organisant des rencontres sur les circuits courts. D'autre part, en assurant l'interface avec d'autres organismes agricoles travaillant sur les circuits courts : partager les expériences existant hors du réseau CIVAM de la région, ou dans les CIVAM d'autres régions, et inversement de faire profiter des compétences acquises dans les CIVAM du Languedoc-Roussillon. SA participation à un projet CIVAM inter-régional est clairement inscrit dans cet esprit. Les liens avec d'autres réseaux agricoles sont eux plus limités, mais l'ouverture de la réunion de restitution de cette étude à tous les acteurs de la région montre qu'elle souhaite travailler dans ce sens. Le développement des échanges et des expériences nous semble en tout cas essentiel pour favoriser les circuits courts en Languedoc-Roussillon.

Bibliographie

Généralités

- BAZIN Alexandra, *Le chiffre d'affaire issu de la commercialisation en circuits courts des produits agricoles gardois : évaluation et analyse*, Chambre d'agriculture du Gard - ESITPA, septembre 2005, 85 p.
- COLLECTIF, « Longue vie aux circuits courts », dossier, *Transrural Initiatives*, p1-8, Paris, 4 juillet 2006, n°313
- COLLECTIF, « Longue vie aux circuits courts », dossier, *Transrural Initiatives*, p1-8, Paris, juillet 2007, n°
- COLLECTIF, « Producteurs fermiers. Vivre de la vente directe », hors-série, *Village Magazine*, 66 p., La Carneille, février 2007, n°12
- CHAFFOTTE L., CHIFFOLEAU Y., *Fiches de commercialisation*, Montpellier : INRA SAD, 2007, 5 fiches
- COUVREUR Agathe, LEHUEDE Franck, « Les consommateurs se disent prêts à payer le prix de la qualité », avril 2002, n°157
- DELPAL Franck, HATCHUEL Georges, « La consommation engagée s'affirme comme une tendance durable », *Consommation et Modes de vie*, mars 2007, n°201
- FR CIVAM LR, « Spécial circuits courts », dossier, in *Initiatives*, 14 p., Montpellier, décembre 2006, n°10
- LOISEL Anne, *Pratiques de commercialisation en circuit court et besoins d'accompagnement des producteurs en région Languedoc-Roussillon*, rapport de stage FR CIVAM Languedoc-Roussillon – Agrocampus Rennes, juillet 2006, 73 p.
- PROJET CROC, INRA, *Cahier de l'Observatoire*, 8 p., Montpellier, février 2007, n°1
- VILQUIN E., *La commercialisation de denrées agricoles de qualité en vente directe ou circuits courts*, rapport de stage : FR CIVAM Basse Normandie

Fonctionnement des actions collectives

Analyses

- BORGNIC-DESBORDES A., CHARPENET B., CULEVIER V., MASSERON L., RAIFFAUD C., TRINTIGNAC S., *Raisonnement la commercialisation des produits fermiers*, Rapport final : ANDA, comité de pilotage "produits fermiers", 2001
- CHARPENET Bernard, « Analyser la rentabilité des productions fermières », *Travaux et Innovations*, p. 4-7, mars 2003, n°96
- CHARPENET Bernard, « Mieux maîtriser la rentabilité des productions fermières », *Travaux et Innovations*, p. 23-27, Paris, mai 2001, n°78

LEVARLET René, TELLIER Noël, « Démarche de développement-formation pour la vente de produits fermiers dans la Sarthe », *Travaux et Innovations*, p. 8-10, Paris, décembre 1994, n°13

MOINET François, *Les produits fermiers, transformation et commercialisation*, éditions France Agricole, Paris, 2002, 320 p.

TOMAS Ludovic, *Mise en réseau des Points de Vente Collectifs du Gard*, Chambre d'Agriculture du Gard-ENITA de Bordeaux : avril-août 2000, 85 p.

Documents de travail

Multi-outils

GD CIVAM Aude, *Capitalisation d'outils et de références méthodologiques pour l'appui aux projets commerciaux des exploitations agricoles et des collectifs de producteurs*, octobre 2006, 189 p.

Etude de marché

AVEC, *Enquête Consommateurs sur les Points de Vente Collectifs, avril 2002. Analyse des résultats*, 2002, 18 p.

AVEC, *Enquête Consommateurs sur les Points de Vente Collectifs. Analyse des résultats*, novembre 2004, 16 p.

Outils marketing

COVA Bernard, COVA Véronique, *Alternatives marketing. Réponses marketing aux nouveaux consommateurs*, Paris : Editions Dunod, 2001, 140 p.

PILLET Antoine, *Le marketing social et solidaire. Comment les entreprises de l'économie sociale et solidaire peuvent mettre en œuvre, sans perdre leur âme, des méthodes marketing originales*, Pantin : L'AMI, 2006, 307 p.

Aspects réglementaires

AVEC, *Vente collective directe : Etude comparative des différentes structures juridiques*, 75 p.

Collectif, « Choisir le statut associatif pour créer son activité », *Transrural Initiatives*, 8 p., septembre 2002, n° 220

Suivi de l'activité

AVEC, *Etude technico-économique AVEC Rhône Alpes*, 42 p.

Méthodologie d'accompagnement

Analyses

Anonyme, « Les métiers flous de l'accompagnement », in : *Transrural Initiatives*, 31 juillet 2007, n°339-340, p. 4

- BOUSSOU Véronique, TOUZARD I., « Comment prendre en compte la demande de formation des agriculteurs pour contribuer à la rénovation des dispositifs de formation agricole et rurale ? Dynamiques de changement et place de la formation dans la région des Niayes, M'Boro, Sénégal », *Formation de masse en milieu rural, élément de réflexion pour la définition d'une politique nationale*, p.2-17, Atelier international, CNEARC, CESAG, BFAR, WBI. Ouagadougou : 30 mai-3 juin 2005
- COLLECTIF, « Accompagner des projets agri-ruraux », in : *Transrural Initiatives*, dossier, 3 juillet 2007, n° 337, p. 2-4
- DARRE Jean-Pierre, *Du sens aux actes. Comment transformer en idées neuves les dialogues de tous les jours*, GERDAL, 1993, 47 p.
- FR CIVAM LR, *Accompagner des porteurs de projet en zone rurale. Démarche méthodologique élaborée à partir d'actions de terrain conduites dans le cadre du programme NOW*, 1999, Lattes, 64 p.
- LEMERY Bruno, « La profession de conseiller agricole », in : *Travaux et Innovations*, mars 1995, n°16, p. 62-65
- RUALT Claire, *L'invention collective de l'action. Initiatives de groupes d'agriculteurs et de développement local*, Paris : L'Harmattan, 1996, 256 p.

Documents de travail

- AVEC, *Vente directe de produits fermiers : s'organiser en point de vente collectif. Quelques recommandations*, 41 p.
- COLLECTIF, *Accompagner des porteurs de projet agri-ruraux. Cahier de ressources pour les acteurs de l'accompagnement*, publication du projet TERRIAM²⁰ coordonné par la FR CIVAM Bretagne, Cesson-Sévigné, 2006, 59 p.
- FRANÇOIS Martine *et alii*, « Commercialiser les produits locaux : circuits courts et circuits longs », *Innovation en milieu rural. Cahier de l'innovation*, 97 p., Bruxelles : Observatoire européen LEADER, juillet 2000, n°7
- PERIN Olivier, PETIT Guillaume, SCHMUTZ-POUSSINEAU Anne-Marie, *Guide méthodologique. Point de vente collectif : Accompagner un groupe d'agriculteur pour réussir son projet*, Paris : Institut de Formation des Chambres d'Agriculture, 2004, 121 p.
- PERIN Olivier, PETIT Guillaume, SCHMUTZ-POUSSINEAU Anne-Marie, « Accompagner la constitution d'un groupe d'agriculteurs », *Travaux et Innovations*, p. 22-27, mars 2005, n°116

²⁰ TERRitoires et Initiatives par l'Agriculture Multifonctionnelle

Table des figures

Figure 1 : Structure du réseau CIVAM en région Languedoc-Roussillon.....	10
Figure 2 : Actions promotionnelles organisées par le réseau CIVAM en 2007	12
Figure 3 : Schéma des circuits courts et circuits longs.....	19
Figure 4 : Les différentes formes de vente directe.....	21
Figure 5 : Les différents circuits courts (avec un intermédiaire).....	21
Figure 6 : Définitions de quelques formes de vente.....	22
Figure 7: Besoins des actions de commercialisation en circuit court.....	28
Figure 8: Localisation des circuits courts de commercialisation collectifs et individuels innovants recensés dans l'Hérault	31
Figure 9 : Actions collectives de commercialisation en circuits courts en Languedoc-Roussillon.....	32

Table des annexes

Annexe 1 : Fiche et calendrier de stage.....	79
Annexe 2 : Réunion de restitution – présentation.....	81
Annexe 3 : Compte-rendu de la réunion de restitution.....	82
Annexe 4 : Méthodologie d'entretien.....	89
Annexe 5 : Support d'entretien.....	91

Annexe 1 : Fiche et calendrier de stage

Capitalisation d'expériences et outils de formation pour un accompagnement de la commercialisation en circuits courts

Dates et durée : 4 à 6 mois entre avril et octobre 2007

Lieu : FR CIVAM Languedoc Roussillon – Maison des Agriculteurs – LATTES (Hérault)

Encadrement : Nicolas Manceau – animateur régional – frcivamlr@wanadoo.fr

Contexte

Les Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural (CIVAM) sont des associations d'agriculteurs et de ruraux regroupés autour d'un projet collectif. En Languedoc-Roussillon, des groupes se sont structurés autour de la thématique de la commercialisation de produits fermiers ou biologique, dans les quatre départements de l'Aude, du Gard, de l'Hérault et des Pyrénées-Orientales.

Ces groupes ou leurs fédérations départementales mènent des actions de formation, de formation-développement ou d'accompagnement de projets collectifs (coopératives de transformation, points de vente collectif, événements promotionnels). Les réussites, les difficultés et les compétences des uns et des autres sont aujourd'hui peu partagées aux niveaux interdépartemental et inter-structures. La FR CIVAM a vocation à pallier ce manque en répondant à trois besoins :

- capitalisation et diffusion d'expériences (ouvrages, fiches méthodes, rencontres),
- échange de compétences (formations pour agents de développement),
- appui méthodologique et conceptuel.

Dans le cadre d'un projet partenarial associant la recherche (INRA, CIRAD) et les organismes de développement (CIVAM, CUMA, ADTV 34), la FR CIVAM prévoit de développer des outils de capitalisation d'expériences, comme supports d'actions de transmission de compétences.

Objectifs et contenu du stage

L'objectif du stage est de contribuer à la réalisation de ces outils à travers :

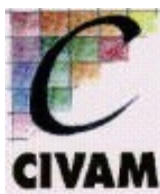
- un travail bibliographique de type méthodologique et réglementaire,
- le repérage et le recueil d'expériences collectives de commercialisation / promotion / transformation,
- la réalisation d'outils : conception de modules de formation ou de journées séminaires, réalisation de fiches méthodes.

Le chantier étant vaste, l'implication de l'étudiant stagiaire pourra se concentrer sur certains aspects, notamment parmi les suivants :

- méthodologie d'accompagnement des collectifs,
- formes de commercialisation : points de vente collectifs, AMAP et paniers, vente par internet
- outils d'accompagnement à la recherche de débouchés commerciaux (de type étude de marché ou stratégie de communication) ou à l'organisation du travail (de manière à concilier les trois fonctions production, transformation et commercialisation).

	Avril				Mai					Juin				Juillet				Août				Septembre				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Définition du cadre et de la problématique	■																									
Bibliographie		■	■	■																						
Repérage des actions à enquêter				■	■	■	■																			
Elaboration du questionnaire d'enquêtes					■	■	■	■																		
Réalisation des premières enquêtes									■																	
Recadrage des objectifs du stage										■	■															
Réélaboration du questionnaire												■	■													
Réalisation des enquêtes														■	■	■	■	■	■	■	■					
Compte-rendu des entretiens et analyse des données																		■	■	■	■	■				
Synthèse																				■	■	■	■	■		
Rédaction du rapport																								■	■	■
Restitution auprès des acteurs																										■

Annexe 2 : Réunion de restitution – présentation



Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu Rural
Fédération Régionale du Languedoc-Roussillon

Pratiques d'accompagnement et développement des actions collectives de commercialisation en circuits courts

RESTITUTION D'ENQUÊTES + RÉUNION D'ÉCHANGE

Sup Agro – UMR Innovation – salle de réunion
mercredi 26 septembre – 14h30-17h00

Contexte et objectif

Le développement des circuits courts, notamment de proximité, constitue une stratégie face aux crises commerciales des productions agricoles. Diverses dynamiques collectives peuvent alors permettre une mutualisation des moyens de transformation ou de commercialisation ainsi qu'un développement des compétences requises. L'approche collective n'est cependant pas sans poser des difficultés. Dans ce contexte, notre objectif est d'identifier des repères méthodologiques à partir d'une capitalisation des expériences en cours.

Dans le cadre de son stage de fin d'étude (Master de Développement Rural), Agathe Kermagoret s'est intéressée au fonctionnement de ces initiatives collectives, et notamment au rôle des accompagnateurs de ces démarches, animateurs de groupe ou conseillers techniques. Pour cela, elle a notamment réalisé un travail d'enquêtes qualitatives auprès de 12 expériences collectives diversifiées, de l'Aude, du Gard et des Pyrénées-Orientales.

Plan de la réunion

Dans un premier temps, une restitution de l'étude présentera la méthodologie d'étude adoptée ainsi que les résultats concernant :

- le déroulement chronologique et le fonctionnement humain d'une action collective,
- les pratiques d'accompagnement (rôle, apports techniques, méthodologie...),
- les limites rencontrées par les collectifs et les accompagnateurs,
- les facteurs de réussite identifiés.

Dans un second temps, nous proposons un débat orienté autour des réflexions suivantes :

- le rôle de l'accompagnateur dans le cadre de démarches collectives,
- les facteurs de réussite d'une action collective,
- quels leviers pour faciliter le développement et la réussite d'actions collectives ?

L'éventuelle présentation d'autres résultats d'études du même type pourra enrichir cette réflexion.

Public

Sur la question de l'accompagnement de collectifs, cette réunion se veut une occasion d'échanges entre :

- le monde de la recherche et de l'enseignement et celui du développement agricole,
- des professionnels de terrain de divers horizons et des représentants de collectivités,
- les accompagnateurs enquêtés et les enquêteurs.

Partenaires techniques

Deux chercheuses ont accompagné et conseillé Agathe sur un plan méthodologique. Merci à elles :

- Véronique Boussou – CNEARC
- Yuna Chiffolleau – INRA SAD – UMR Innovation

Annexe 3 : Compte-rendu de la réunion de restitution



Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu Rural
Fédération Régionale du Languedoc-Roussillon

Pratiques d'accompagnement et développement des actions collectives de commercialisation en circuits courts

COMPTE RENDU

Restitution des résultats de réunion d'échange

Date et lieu

Mercredi 26 septembre 2007 – 14h30-17h45
Sup Agro Montpellier – UMR Innovation – salle de réunion

Participants

16 participants présents + 4 excusés, représentants des organismes socio-économiques divers : producteurs, OPA (Chambre, CIVAM, ADEAR), recherche (INRA, CIRAD), collectivités (Conseil Régional, Pays Corbières Minervois)... Pour le détail, voir la liste jointe.

Contexte et objectifs

La question de la commercialisation en circuits courts est aujourd'hui une question d'actualité en région Languedoc-Roussillon : ces différentes formes de commercialisation apparaissent en effet comme de possibles éléments de réponse aux crises commerciales, que connaissent notamment les filières viticoles et fruits et légumes.

Une telle orientation commerciale confère à l'exploitation agricole un caractère multifonctionnel (production – transformation – commercialisation) et demande des moyens financiers et humains supplémentaires et spécifiques. L'approche collective permet alors de réunir ces moyens pour mutualiser des outils de transformation, de vente ou de promotion.

Plusieurs groupes CIVAM se sont construits en région autour de tels projets collectifs (par ex : CIVAM Producteurs Fermiers des Pyrénées Orientales ou CIVAM Filière Fruits de Montagne). Compte tenu de cette expérience et de l'enjeu pour le développement de l'agriculture régionale, la FR CIVAM propose de répondre à la question suivante :

Comment favoriser l'émergence et le développement d'actions collectives
de transformation, de commercialisation et de promotion ?

Restitution de l'étude

Objectifs et méthode

Des éléments de réponse ont été appréhendés à travers une étude menée par Agathe Kermagoret, stagiaire à la FR CIVAM, de avril à septembre 2007, dans le cadre d'un Master de développement agricole (Université Paris 1).

Agathe s'est notamment intéressée au fonctionnement humain de ces initiatives collectives et au rôle des accompagnateurs de ces démarches, animateurs de groupe ou conseillers agricoles. Elle a notamment réalisé un travail d'enquêtes qualitatives auprès de 12 expériences collectives diversifiées, de l'Aude, du Gard et des Pyrénées-Orientales.

Sur un plan méthodologique, deux chercheuses ont accompagné et conseillé Agathe. Merci à elles :

✓Véronique Boussou – CNEARC

✓Yuna Chiffolleau – INRA SAD – UMR Innovation

Les résultats

Après une présentation de la méthodologie et la définition de critères de réussite (voir copie jointe du diaporama Powerpoint), les facteurs de réussite suivants ont été soulignés :

- Des facteurs perçus comme essentiels, compte tenu d'une forte corrélation avec la réussite de l'action collective :
 - une dynamique de groupe forte,
 - un projet issu des besoins des producteurs,
 - une mise en place qui a permis de renforcer la cohésion du groupe.
- Des facteurs supplémentaires, qui semblent avoir eu un impact positif à l'échelle d'une ou quelques actions :
 - Une bonne préparation de la stratégie de communication (travail sur l'image du produit),
 - Des outils promotionnels efficaces,
 - Des outils et méthodes de gestion qui permettent d'améliorer le fonctionnement.
- Plusieurs pistes d'amélioration ont été proposées :
 - Développer la maîtrise de la fonction commerciale :
 - Améliorer les stratégies commerciales et promotionnelles,
 - Développer des outils adaptés aux réalités de ces actions.
 - Formaliser des stratégies en amont.
 - Des possibilités de formation à développer.

Dans une seconde partie, la description du rôle de l'accompagnateur a fait ressortir des disparités, liées au contexte géographique, historique et opérationnel de l'action. Un certain nombre de rôles ont été identifiés, dont les principaux apparaissent :

- Accélérer la mise en œuvre des projets,
 - Aider à trouver des réponses aux besoins des producteurs :
 - Aider à la formulation du projet,
 - Aider à la professionnalisation.
 - Motiver l'implication des producteurs.

Plusieurs pistes d'amélioration ont été proposées :

- Suivre le groupe et son évolution, de manière à adapter son accompagnement,
- Bien définir le rôle de l'accompagnateur,
- Favoriser la responsabilisation des groupes,
- Développer les compétences dans le domaine commercial.

Débat et échanges

Cette partie se veut une synthèse cohérente des éléments de discussion échangés pendant le temps du débat, d'une durée d'environ 2 heures. Même s'il n'a pas été possible de rapporter chacune des prises de parole, nous avons essayé de mentionner les auteurs des principaux apports d'informations méthodologiques ou techniques.

Un facteur clé : la dynamique de groupe

Une des principales conclusions de l'étude peut être résumée par ces trois observations :

- ✓la réussite de l'action collective est fortement liée à la dynamique de groupe (solidarité, esprit de groupe et implication des membres du groupe dans la réalisation de l'action),
- ✓l'implication des producteurs est une réponse à l'intérêt porté à l'action, car elle correspond à un besoin et/ou une demande ressentis ou exprimés par les producteurs,
- ✓l'étape exploratoire, à travers les échanges liés à la formulation explicite du projet, permet de développer ou renforcer la cohésion du groupe (voir tableau 1).

La mise en évidence d'une corrélation entre réussite et dynamique de groupe repose notamment sur l'observation de démarches « collectives » fragilisées par des lacunes profondes au niveau de la dynamique de groupe.

Deux types de difficultés relationnelles ont pu être observés. Seul le second type est apparu problématique pour le développement de l'action dans la durée :

- ✓conflits entre personnes : les gens quittent le groupe d'eux-mêmes,
- ✓situations de non-dits et de frustrations : cela nuit à la motivation et à l'échange et donc à l'implication des membres et à l'avancée du groupe.

L'importance de la dynamique de groupe est interprétée comme un facteur favorisant la capacité du groupe à dépasser les difficultés économiques ou organisationnelles, généralement rencontrées dès les premières années, et à formuler des stratégies d'adaptation.

L'importance du rôle de l'implication des producteurs interroge plusieurs participants sur la pratique de sollicitation des producteurs pour participer à des actions collectives conçues par ailleurs. Cette pratique répond notamment à deux logiques : nouvelles exigences des financeurs (des objectifs de résultats précis et rapides) mais également volonté de stimuler le développement économique local, comme en témoigne Danièle Bosch (Pays Touristique Corbières Minervois).

Formuler une proposition d'action collective et inviter au regroupement des producteurs pour sa mise en œuvre n'est cependant pas réhibitoire, comme cela a pu être observé sur le terrain. A partir des résultats de l'étude, il peut néanmoins être suggéré de :

- ✓rester vigilant à l'adéquation entre le projet et les besoins des producteurs, alors explicités,
- ✓ne pas substituer au travail du groupe, celui d'un agent de développement,
- ✓ne pas précipiter l'étape exploratoire, essentielle pour la cohésion du groupe.

Ainsi, le rôle de l'accompagnateur doit d'abord rester celui de catalyseur de la dynamique de groupe. Alice Jouneau, accompagnatrice du réseau « Boutiques Paysannes », confirme cette conclusion : les producteurs apportent leurs motivations pour partager un projet collectif mais c'est à l'accompagnateur de stimuler la dynamique du groupe pour que cette motivation aboutisse à des résultats effectifs.

Tout en reconnaissant la qualité du travail d'Agathe, Yuna Chiffolleau (INRA) apporte sur ces observations un éclairage de la recherche :

- ✓Cette étude illustre l'intérêt de l'approche sociale, focalisée sur les interactions entre les acteurs : elle apparaît essentielle pour comprendre les dynamiques collectives et leurs réussites.
- ✓La description du fonctionnement des collectifs fait apparaître l'existence de « noyaux durs », moteurs de la démarche collective. C'est une observation intéressante qui dénote par rapport à la vision stéréotypée du leader providentiel.
- ✓Elle invite le monde de la recherche mais également du développement à approfondir cette notion de dynamique de groupe et à rechercher les éléments explicatifs, par exemple outils organisationnels, charte de valeurs, règlement intérieur...
- ✓Sur ces éléments, la recherche peut notamment apporter des ressources bibliographiques.

Bernard Bridier (CIRAD) propose également un élément de méthode pour assoir la démonstration des résultats présentés : pour chaque facteur de réussite, faire apparaître les différentes modalités observées et leurs occurrences parmi les actions réussies et celles en difficulté.

Un accompagnement adapté au groupe

Les missions assumées par l'accompagnateur apparaissent très diverses : de l'intervention extérieure ponctuelle à la coordination logistique de l'action. Il en ressort une interrogation sur le niveau d'un accompagnement idéal pour favoriser l'émergence et la pérennité de l'action.

De même, la diversité des fonctionnements collectifs invitent à s'interroger sur la genèse et la nature sociologique des groupes comme facteur de réussite de l'action. Pour répondre à cette question, Agathe Kermagoret propose de distinguer trois types de groupe selon leur genèse :

- 1 - Les producteurs se connaissent, se rencontrent et ont l'habitude d'échanger, avant la constitution du groupe (rencontres professionnelles, syndicales...); ils partagent une motivation collective, parfois des valeurs ou une histoire.
- 2 - Un appel à volontaires pour participer à une action collective rassemble des producteurs qui doivent alors apprendre à se connaître lors de la constitution du groupe.
- 3 - Un ou deux producteurs proposent à d'autres de participer à une action qu'ils ont déjà conçue : le développement d'un fonctionnement collectif se complique. Cette situation apparaît comme un facteur d'échec manifeste.

De manière générale, il n'a pas été mis en évidence, dans le cadre de l'étude, de corrélation entre la réussite de l'action et le rôle de l'accompagnateur ou la genèse du groupe (hormis la situation 3). Par contre, il apparaît que le niveau d'accompagnement est lié à la genèse du groupe. En effet, l'implication de producteurs nouvellement réunis demande une stimulation accrue des échanges et des rencontres, notamment lors de la phase exploratoire.

Le contexte opérationnel et géographique influence également la dynamique du groupe et le rôle de l'accompagnateur :

✓ Les modalités opérationnelles de certaines actions (échelle départementale, communication promotionnelle, appui administratif, coordination logistique) sont difficiles à envisager sans l'appui d'un animateur référent.

✓ Dans le Gard, le contraste géographique et culturel Cévennes – Plaine, influence les dynamiques collectives. La nécessité de travailler ensemble, plus forte en zone de montagne, explique, selon Alice Jouneau, la constitution de plusieurs outils collectifs (points de vente). A l'inverse, en plaine, des dynamiques plus basées sur l'envie de travailler ensemble ont donné naissance à des CUMA ou des AMAP.

Ainsi, en Cévennes, la composition du groupe a été évolutive : au fil des ans, d'autres producteurs se sont associés à la dynamique collective initiale, lancée, il y a plus de 10 ans, par un noyau dur partageant une culture commune.

A partir de ces observations, les participants s'accordent pour reconnaître la nécessité d'adaptation de l'accompagnement au groupe, au contexte local, et à leurs évolutions.

Un frein à l'implication : le facteur temps

La disponibilité temporelle des producteurs apparaissant limitée, l'interrogation suivante est formulée : peut-on attendre des résultats économiques intéressants à partir d'un faible niveau d'investissement ?

Alice Jouneau invite à distinguer trois niveaux de temps pour les producteurs :

- ✓ le temps du développement du projet (étapes exploratoires et de maturité),
- ✓ le temps de la réalisation du projet (journées de présence au point de vente collectif),
- ✓ les à-côtés pourtant nécessaires : communication presse, financeurs...

Selon les conclusions de l'étude, sur les deux premiers niveaux, l'investissement du producteur apparaît primordial. Par contre, on observe souvent une délégation, à l'accompagnateur, des aspects logistiques correspondant au troisième niveau de temps, de manière à décharger l'emploi du temps des producteurs.

De manière complémentaire, Bernard Bridier, qualifie de « passagers clandestins », ceux qui ne s'impliquent pas dans l'action collective mais espèrent bénéficier du résultat de l'investissement des autres producteurs. De manière à favoriser la cohésion du groupe, des méthodes existent pour les amener à une plus grande implication. Sur ce dernier point, Gérard Chauvet, président de la coopérative Les Jardins de la Haute Vallée et membre de plusieurs collectifs, apporte un témoignage qui relativise les difficultés posées par ces passagers clandestins :

- ✓ sur les points de vente collectifs, les producteurs qui ne sont pas prêts à s'impliquer dans la gestion du lieu de vente quittent rapidement l'action,
- ✓ au niveau de la coopérative, la diversité et le grand nombre d'adhérents (plus de 100) amènent à concevoir de fortes disparités d'implications selon les motivations des producteurs.

Autres facteurs : aspects économiques

Tout en reconnaissant le facteur dynamique de groupe, Joseph Leblanc (ADEAR) rappelle que d'autres facteurs expliquent la réussite d'une action collective, notamment la pertinence économique du projet ou la localisation d'un lieu de vente.

Sur la dimension économique, l'étude a permis de relever un certain nombre d'outils utilisés par les collectifs, certains apparaissant plus efficaces que d'autres :

- ✓ De nombreux collectifs développent des outils marketing : la cohérence entre leur offre et l'image vendue apparaît un élément de réussite.
- ✓ Quelques rares outils de suivi et d'analyse (chiffre d'affaire, coûts de commercialisation...) permettent d'ajuster la stratégie économique.
- ✓ Des réflexions organisationnelles peuvent être développées pour partager les responsabilités.

Le développement des circuits courts, notamment à travers des actions collectives, ne doit-il pas être recherché dans des idées nouvelles ? Quelles idées nouvelles ont été identifiées à travers les 12 actions enquêtées ?

Les consommateurs semblent attendre plus qu'un achat alimentaire, notamment des approches ludiques et pédagogiques. Ainsi un point de vente collectif du Gard a décidé d'associer à son espace de vente, un lieu culturel et de restauration, qui connaît un succès.

En dehors des actions enquêtées, il est également possible de citer les trois opérations De Ferme en Ferme, développées dans l'Aude par trois collectifs, et accompagnées par le GD CIVAM : une fois par an dans chaque territoire, elles invitent les habitants des villes proches à la rencontre des exploitations et de leurs produits. Ces actions apparaissent comme des réussites aussi bien commerciales que promotionnelles.

Un levier fort : des lieux d'échanges animés

Le collectif se ressource sur l'ailleurs. Il s'agit alors d'identifier les ponts, précise Yuna Chiffolleau. Plusieurs participants soulignent ainsi l'intérêt du voyage d'étude et de l'échange avec d'autres collectifs.

Joseph Leblanc insiste sur le rôle essentiel de l'animation locale autour de « lieux » d'échanges, tels les syndicats ou autres réseaux professionnels, de manière à favoriser l'émergence de nouvelles dynamiques collectives. L'expérience territoriale des Pyrénées Audoises dans les années 80-90, rapportée par Gérard Chauvet, confirme cette vision : la présence, à proximité (CFFPA Couiza, Association Audoise d'Economie Montagnarde), de lieux de rencontres, de ressources et d'appuis (disponibilité des conseillers), a permis la rencontre de producteurs autour de plusieurs projets collectifs, dont certains fonctionnent toujours aujourd'hui.

Outils collectifs de transformation mis à part, la majorité des actions collectives de commercialisation concernent 8 à 30 producteurs, comme le fait remarquer Didier Greffier (Chambre d'Agriculture 11). Aider les producteurs à développer de nouveaux débouchés pour faire face aux crises actuelles, notamment à travers l'action collective, demande par conséquent une multiplication des initiatives. Danièle Bosch souligne ainsi l'intérêt de favoriser l'émergence de nouveaux collectifs. Dans cette perspective, comme exposé ci-dessus, le rôle d'animation de l'accompagnateur apparaît essentiel.

L'existence de ces lieux d'animation et d'échanges reste cependant dépendante des possibilités de financement, en forte diminution concernant l'animation agricole ces dernières années. Sur cette question, Gaëlle Rainsard rappelle que le Conseil Régional soutient actuellement plusieurs structures d'accompagnement et qu'il attend des échanges et une mise en réseau entre ces acteurs. Par ailleurs, la

formalisation d'un cadre d'accompagnement (contrat entre l'animateur et le groupe) pourrait également faciliter l'instruction des demandes de subventions.

Le rôle de la formation

Complémentaire du voyage d'étude, la formation apparaît un autre levier pour favoriser l'émergence d'actions collectives. Notamment, des démarches de formation-développement ont permis l'acquisition de compétences et de visions nécessaires à la formulation de stratégies organisationnelles et économiques dans quelques situations transitoirement délicates. Cependant, en dehors de la zone pyrénéenne, les financements actuels de ce type de dispositifs restent à préciser.

L'organisation de stages courts (quelques jours) dans le cadre de la formation continue apparaît également un outil intéressant, qui peut permettre de répondre aux lacunes de compétences concernant les aspects commerciaux et économiques. Toutefois, il est parfois difficile de repérer les bons intervenants sur les questions économiques, souligne Didier Greffier. Il propose alors d'échanger nos contacts ressources sur ce sujet, de manière à améliorer le contenu des formations organisées.

Côté agents de développement, l'étude a permis de repérer des lacunes de compétences aux niveaux commercial et économique. Par ailleurs, la complexité des dynamiques d'accompagnement amène à considérer des besoins d'échanges méthodologiques. Pour répondre à ces deux besoins de compétences, la FR CIVAM LR propose de développer des actions de formation adaptées aux réalités régionales. Alice Jouneau rappelle que des formations sont déjà proposées au niveau national sur cette thématique.

Pratique

Rapporteur

Réunion organisée par la FR CIVAM LR, animée par Nicolas Manceau

Compte rendu rédigé par Nicolas Manceau. Toute suggestion ou correction les bienvenues.

Partenaires

Financier : Conseil Régional Languedoc-Roussillon

Appui méthodologique : Véronique Boussou (CNEARC) et Yuna Chiffolleau (INRA - UMR Innovation)

Pour en savoir plus

Demander le rapport d'étude réalisé par Agathe Kermagoret (**titre**) auprès de Nicolas Manceau – 04 67 06 23 40 - frcivamlr@wanadoo.fr

La Chambre Régionale d'Agriculture, en collaboration avec l'INRA, a encadré trois stages visant à un état des lieux des pratiques de commercialisation en circuits courts par les producteurs du Languedoc-Roussillon. Rapports d'études à demander auprès de Yuna Chiffolleau (INRA) - chiffole@supagro.inra.fr.

Rendez-vous en 2008 autour de l'action de formation : Outils et méthodes pour accompagner des actions collectives de commercialisation de produits fermiers.

Etape	Facteurs de réussite	Rôle de l'accompagnateur
<u>Emergence de l'idée</u>	✓ l'idée, puis l'action développée, répondent à un besoin ou à une demande des producteurs (même si l'idée est formulée par d'autres acteurs)	<u>Animation</u> : stimuler les échanges (formation, réunion, voyage, lieux ressources...), de manière à favoriser l'émergence d'idées collectives
<u>Etape exploratoire</u>	✓ formulation explicite des objectifs communs à partir des objectifs de chacun,	<u>Animation</u> : stimuler les échanges au sein du groupe et avec l'extérieur (voyages d'études)

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ évaluation de la pertinence de l'action (facteurs de réussite, risques, stratégie de repli...), ✓ alimenter la réflexion collective en « allant voir ailleurs ce qui se fait » ✓ échanges entre les membres : <p>construction de la cohésion du groupe</p>	<p><u>Appui méthodologique</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ favoriser la parole de tous sur les sujets délicats ✓ formaliser la réflexion ✓ apporter des éléments de réflexion et d'information (personne ressource)
<p><u>Etape de maturité</u></p> <p>✓ Etudes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ études économiques (marché, faisabilité) ✓ anticipations organisationnelles et techniques ✓ définition d'une stratégie marketing adaptée ✓ choix stratégiques (lieux...) 	<p><u>Appui méthodologique et technique</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ éventuellement, au moyen d'interventions extérieures spécialisées <p><u>Appui logistique</u> : formaliser les demandes de subventions d'investissement</p>
<p><u>Etape de maturité</u></p> <p>✓ Apprentissage</p>	<p>- la formation-développement apporte un cadre d'apprentissage adapté au plus près des besoins liés à l'action</p>	<p><u>Appui méthodologique et technique</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ éventuellement, au moyen d'interventions extérieures spécialisées <p><u>Appui logistique</u> : formaliser les dispositifs de formation</p>
<p><u>Réalisation</u></p>	<p>✓ la dynamique de groupe (solidarité, esprit de groupe, implication des membres) est un élément clé de la réussite</p>	<p><u>Appui logistique</u> : communication presse, coordination...</p>
<p><u>Suivi</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ utilisation d'outils de suivi/évaluation, de manière à adapter la poursuite de l'action ✓ définitions de stratégies marketing, économiques et organisationnelles (si cela reste lacunaire) 	<p><u>Appui méthodologique et technique</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ éventuellement, au moyen d'interventions extérieures spécialisées

Tableau 1 – fonctionnement d'une action collective : facteurs de réussite et rôle de l'accompagnateur

En gras, les facteurs clés liés à la dynamique de groupe mis en évidence dans le cadre de l'étude

Annexe 4 : Méthodologie d'entretien

Exposé : L'entretien de compréhension (dans le cadre d'un diagnostic agraire)

L'entretien de compréhension a pour objectif de recueillir un discours, soit une pensée, une réflexion d'une personne.

L'entretien de compréhension n'est pas :

- un entretien d'embauche ou un interrogatoire
- un interview de journaliste, enquête d'opinion (jugement de valeur, prêt à penser)
- un entretien pour établir un diagnostic (pour donner un conseil, une solution,...)
- un questionnaire fermé (où l'on sait exactement ce qui va en sortir)

Différence entre enquête directive et entretien compréhensif

Enquête directive	Entretien compréhensif
Questionnaire fermé	Guide d'entretien (questions ouvertes)
L'intervieweur pose des questions	L'enquêteur donne la parole
Il cherche des réponses	Il cherche les questions que l'enquêté se pose
Parler	Ecouter
Enregistrer les réponses	Mener une écoute active, qui amène l'interlocuteur à parler.
L'agent de développement évalue, transfère des savoirs, conseille	L'agent de développement aide à la recherche de solutions aux problèmes des agriculteurs

Conseils pour bien conduire un entretien de compréhension

1. conduite générale de l'entretien :

- a) **Tout d'abord, prendre le temps de bien se présenter, d'expliquer le but poursuivi et comment l'entretien sera traité** (qui on est, ce que l'on est venu faire, à quoi va nous servir l'entretien, son déroulement, sa durée, traitement et synthèse...)
Bien préciser si l'entretien concerne la situation personnelle de la personne (sur son exploitation) ou si il concerne des informations plus générale sur la zone, que la personne a connu personnellement (ou par ses proches) (cas des entretiens historiques)

b) **Débuter en partant de la situation concrète de la personne.** On fait **décrire** les choses et on cherche ensuite à les faire **expliquer** le plus précisément possible.

Très important : Si l'on ne part pas de situation vécue, on risque d'obtenir un discours idéologique ou politique.

Questions -types : (larges, ouvertes)

Pour un entretien sur l'histoire : vous qui vivez ici depuis longtemps, quels changements a connu l'agriculture ?

Pour un entretien sur les pratiques : Est-ce que vous pouvez me dire comment vous faites ?

Comment cela se passe ? Qu'est-ce qui a changé ? Tout le monde fait comme vous ?

Eviter les questions : Que pensez-vous de ? et celles qui débutent par « pourquoi » ?

c) **approfondir en utilisant la fonction DIRE**

La fonction DIRE permet :

- **d'aider à parler, à produire une parole de tous les jours, riche, diversifiée,**
- **d'aider à clarifier, préciser, approfondir (fonction réflexive)**

En quoi cela consiste ? **DIRE** ce qu'on a compris = Dire le SENS

Faire attention à DE QUOI on parle, mais surtout à COMMENT on en parle

Comment on s'y prend

- rester fidèle : proche des mots employés par les personnes
- relancer avec des phrases courtes, simples :
" Vous dites que " " Ce que je comprends , c'est que "
- ne pas chercher à ordonner, à résumer . Suivre la logique de raisonnement du locuteur.
- ne pas avoir peur des silences (le silence est souvent porteur d'une réflexion).
- ne pas donner son avis, éviter les jugements

c) terminer en général par une caractérisation de la personne enquêtée (si vous n'avez pas eu ces informations lors de l'entretien) -

Cette partie de l'entretien est plus directive pour avoir des informations permettant de resituer le point de vue. Exemple : âge, sexe, situation sociale et professionnelle, lieu

2 La prise de notes

Principe : cela ne sert à rien de donner la parole aux gens si on n'en fait rien ensuite.

Pour cela il faut : 1. garder la parole produite (une prise de notes de bonne qualité)

2. savoir ce qu'on veut en faire (par exemple : croiser des informations, dégager des préoccupations, rendre compte d'un argumentaire)

⇒ **qu'est-ce qu'on note** : l'idéal est de noter mot à mot, «texto », questions et réponses. On note les dires mais aussi les faits (si déplacements, incidents, gestes...)

⇒ **sous quelle forme ?**

- des phrases entières (et non des thèmes) en gardant les termes employés.
- sur une seule page (recto uniquement)
- en laissant une marge

⇒ **On sépare les différentes fonctions** : la fonction de conduite de l'entretien (associée éventuellement à celle de traduction), la (ou les, si on travaille en deux langues) fonctions de prise de notes.

⇒ **On remet les notes au propre juste après l'entretien** : on relit l'ensemble, et on complète les bouts qui manquent. Ensuite on tape la version retenue sur micro.

Remarque : si on attend on perd la " mémoire " de ce qui a été dit .

Quelques difficultés et propositions de solutions

- Ça part dans du général, du discours politique ou idéologique : revenir à la description de " comment cela se passe concrètement pour lui " .

" Vous disiez tout à l'heure que (en s'appuyant sur une information pratique) est-ce que vous pourriez préciser concrètement comment cela s'est passé ? "

- Manque de précisions, d'exemples : faire décrire, relancer en demandant :

" comment cela se passe pour vous ; et vous, comment vous faites ... "

" vous dites que est-ce que vous pourriez me donner un exemple ... ""

- On n'arrive pas à se faire comprendre , on reformule la question sous une autre forme. On explique ce qu'on cherche : " ce que j'aimerais comprendre, c'est " ,

" ce que j'aimerais que vous m'expliquiez, c'est "

Annexe 5 : Support d'entretien

La Fédération Régionale des CIVAM du Languedoc Roussillon souhaite apporter des éléments de méthode aux animateurs et responsables de groupe en vue de favoriser le développement d'actions collectives de transformation, commercialisation et promotion. Pour cela, elle cherche à mieux comprendre le rôle de l'accompagnement dans la mise en place et le fonctionnement d'une action collective de ce type.

C'est pour répondre à cet objectif qu'elle réalise une enquête auprès d'expériences qui existent dans la région, afin de connaître les modalités de l'accompagnement que le groupe d'agriculteurs a reçu.

L'analyse des enquêtes permettra de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les différentes formes d'accompagnement qui peuvent entourer une action collective de commercialisation en circuits courts ?
- Sous quelle forme intervient-il ?

Plus spécifiquement en ce qui concerne un accompagnement continu :

- Comment l'accompagnateur intervient-il auprès d'un groupe tout au long de la mise en œuvre du projet ? Quels sont ses modes d'intervention ?
- Quelles compétences et outils met-il à disposition du groupe ?

I. Description générale

Objectif : Connaître le contexte général de l'action.

- **Nom de la structure collective portant l'action**
- **Nom de l'action (si différent)**
- **Type d'action**
 - Point de Vente Collectif
 - Atelier de transformation
 - Marché de producteurs
 - Événement promotionnel
 - Autre (préciser)
- **Date du début de l'action**
- **Siège de l'action**
- **Nombre de producteurs participant aujourd'hui à l'action**
- **Chiffre d'affaires**
- **Volumes (vente, transformation)**
- **Nombre de salariés**

II. La mise en place du projet

Objectif : Caractériser la stratégie mise en œuvre par le groupe pour réaliser son projet : démarches adoptées, méthodes et outils utilisés.

Avoir une première approche des domaines d'intervention de l'accompagnement.

1. Emergence du projet

▪ **Qui est à l'origine de l'idée ?**

- Un agriculteur
- Plusieurs agriculteurs
- Un organisme agricole ou une OPA
- Une association
- Une collectivité territoriale ou des élus
- Autre (préciser)

▪ **Quels étaient les motivations ou besoins à l'origine de l'idée ?**

Essayer de cerner le contexte général

Si ce sont des agriculteurs à l'origine du projet, définir leur profil en plus (nouveaux, gros...)

▪ **Constitution du groupe**

• **Qu'est-ce qui a réuni les agriculteurs autour de ce projet, quelles étaient leurs motivations ?**

- Le groupe a-t-il clarifié ses motivations ? délimité le problème, la situation ?

Essayez de voir comment les agriculteurs se sont réunis pour résoudre un problème, améliorer leur situation... et comment ils ont défini ce problème.

L'accompagnateur a-t-il aidé à formuler le problème ?

• **Combien y avait-il de producteurs au moment de l'émergence du projet ?**

• **Quels étaient leurs profils ?**

Jeunes installés ou "anciens" ? Niveaux et types de productions ?

• **Les membres du groupe se connaissaient-ils avant le début du projet ?**

- Si oui : De quelle façon, à travers quels liens ?
- Si non : Comment s'est effectuée leur mise en relation ?

Y avait-il mixité (fermiers, bio, conventionnel) ? Recherche de mixité ?

• **Le groupe a-t-il pris du temps pour se connaître et créer une identité collective ?**

- Comment ? A quels moments ?

• **De nouveaux membres ont-ils intégré le groupe au cours de la mise en place du projet ?**

- A quels besoins répondait l'élargissement du groupe ?
- Comment ont-ils été contactés ?

L'accompagnateur a-t-il favorisé la rencontre des acteurs ? Le choix des profils à privilégier ?

- Y a-t-il eu des critères pour choisir les nouveaux membres ?

Si oui : Quels étaient-ils ?

Comment ont-ils été définis, à quels objectifs répondaient-ils ?

Y a-t-il eu recherche de mixité ?

2. Définition du projet

Définition des objectifs

- **Quels objectifs communs ont été définis par le groupe ?**
 - Comment ont-ils été définis ?
Voir comment les agriculteurs ont trouvé des réponses à leur situation, et comment s'est menée leur réflexion, comment les points de vue ont-ils convergé (processus de réflexion)
L'accompagnateur a-t-il aidé dans cette phase de réflexion pour trouver des réponses (élargir la surface du problème pour qu'il soit traitable) ?
- **Ces objectifs ont-ils été formulés explicitement ?**
 - A quel moment ?
 - Sous quelle forme ?
Formulation orale, écrite ?

Formalisation du projet

- **La forme de l'action était-elle définie dès l'émergence du projet ?**
 - Si non : A quel moment la forme de l'action a-t-elle été choisie ?
Y avait-il d'autres choix possibles et/ou envisagés ?
 - Comment le groupe a-t-il fait ce choix ?
- **Comment le groupe a-t-il formalisé son projet ?**
 - Le groupe a-t-il fait le point sur :
 - L'environnement du projet (dangers et opportunités)
 - Les moyens humains et financiers disponibles et/ou nécessaires
 - Les bénéfices attendus
 - Les limites et les points forts du projet
 - A quel moment ?
 - Comment a été menée la réflexion ?
- **Un plan d'action a-t-il été défini ?**
 - A quel moment ?
 - Comment a été menée la réflexion ?
 - Quels étaient les points principaux de ce plan d'action (définition des étapes) ?
 - Comportait-il un calendrier ?

Acquisition de compétences

- **Le groupe a-t-il défini les savoirs et savoir-faire nécessaires à la mise en œuvre du projet ?**
- **A-t-il identifié les compétences présentes et à acquérir dans le groupe ?**
 - A quel moment ?
 - Quels domaines concernaient-ils principalement ?
- **Quelles réponses ont été trouvées pour acquérir les compétences manquantes ?**
Suivi de formation, visites d'expériences, mobilisation de ressources documentaires, rencontre de "spécialistes"
 - auprès de qui ont-elles été trouvées ?
 - Sur combien de temps ce "programme de développement de compétences" a-t-il été suivi ?
 - A quels moments de la mise en œuvre du projet ?

3. Mise en œuvre du projet

Quelles ont été les principales étapes qui ont permis de réaliser le projet ?

Quelques points à identifier :

- **Stratégie économique**
 - Nature et montant des investissements
 - Plan de financement
 - Comment le groupe a-t-il abordé l'élaboration du plan de financement ?
 - Du budget prévisionnel ?

- A-t-il établi un seuil de rentabilité ?

L'accompagnateur est-il intervenu ? Des ressources extérieures ont-elles été sollicitées ? Auprès de qui ?

Stratégie commerciale

Comment le groupe a-t-il évalué le potentiel commercial de son projet ?

- Y a-t-il eu définition de l'offre du groupe ?
Si oui : Quel usage a-t-il fait de cette évaluation ?
- Y a-t-il eu évaluation de la demande existante ?
 - Avec définition d'une zone au préalable ?
 - D'un type de clientèle ?
 - Avec quels outils ou méthodes ?
Comment le groupe les a-t-il trouvés ?
Le groupe a-t-il réalisé cette étude lui-même ?
- Y a-t-il eu une étude de la concurrence ?
Si oui : Sous quelle forme ?

Stratégie de communication

- Le groupe a-t-il mené une réflexion sur son image ?
- Quels supports ont été choisis ?
- Le groupe a-t-il identifié les cibles de sa communication ?

Réglementation

- L'action est-elle soumise à des contraintes réglementaires spécifiques ?
Exemples : vente au public, normes sanitaires...
- Comment le groupe en a-t-il pris connaissance ?
- Quels moyens ont été mis en œuvre pour y répondre ?
L'accompagnateur est-il intervenu ? Des ressources extérieures ont-elles été sollicitées ?

Le plan d'action défini au début a-t-il été respecté ?

- Si non : Quels ont été les imprévus qui expliquent ce(s) changement(s) ?

Evolution de l'action

- Le groupe utilise-t-il des outils de suivi ?
- Quels aspects de l'action concernent-ils ?
Suivi de la clientèle (fréquentation, enquêtes de satisfaction), gestion économique et financière
- Qu'est-ce qui a motivé leur mise en place ?
Voir processus : situation (problème), réflexion du groupe (problème traitable), réponses

Depuis la mise en place de l'action, y a-t-il eu des événements ou des évolutions significatives qui ont modifié le fonctionnement de l'action et/ou du groupe ?

Agrandissement, augmentation de l'activité, changement dans les méthodes de gestion...

- A quels moments ont-ils eu lieu ?
- S'agissait-il d'un changement décidé par le groupe ?
 - Si oui : A quel besoin répondait-il ?
Qui est à l'origine de l'idée ?
- Y a-t-il eu des débats au sein du groupe ?
 - Sur la nature du changement ?
 - Sur la façon de les mettre en œuvre ?
- Quels moyens ont été mis en œuvre par le groupe pour réaliser le changement ?
*Des ressources extérieures ont-elles été mobilisées ? Lesquelles ?
L'accompagnateur a-t-il aidé dans ces moments ? De quelle façon ?*

Identifieriez-vous comme étapes de votre action :

- Emergence et partage de l'idée
- Définition du projet
- Etude de la faisabilité
- Identification et acquisition des compétences
- Réalisation
- Suivi

Difficultés rencontrées

- Dans la mise en place de l'action, le groupe a-t-il rencontré des difficultés, des freins à son action ?
 - Sur quels aspects ?
- Comment ces difficultés ont-elles été surmontées ?
 - Quelles réflexions ont eu lieu au sein du groupe ?
 - Comment ont été prises les décisions ?
 - Quels moyens ont été mobilisés ?
 - Des ressources extérieures ont-elles été mobilisées ?*
 - L'accompagnateur a-t-il aidé dans ces moments ? De quelle façon ?*

4. Vie du groupe

Quels étaient les moments de rencontre du groupe ?

- Quelle était la fréquence des rencontres ?
- Comment se déroulaient-elles ?
 - Qui était à l'initiative ?
 - Qui animait les discussions (régulateur) ?
 - Qui concluait ?
 - Qui rédigeait le compte-rendu ?
- L'accompagnateur était-il présent ?
- Le fonctionnement est-il toujours le même aujourd'hui ?

Au cours de la mise en œuvre du projet, comment la stratégie a-t-elle été élaborée ? Comment étaient prises les décisions ?

- Comment émergeaient les idées et initiatives ?
 - Au cours des réunions ; collectivement, initiative du ou des "leaders", de l'accompagnateur...*
- Quels ont été les aspects qui ont fait le plus débat entre les membres du groupe ?
 - Y a-t-il eu des divergences de point de vue ? des conflits ?
 - Comment les points de vue ont-ils été réunis ?
- Comment se passait la réalisation des décisions ?
 - Quelle était la répartition des tâches ?
 - Comment était-elle définie ?
 - L'accompagnateur a-t-il joué un rôle spécifique : aide à faire le point, à la prise de décision...*
- Le groupe a-t-il fait appel à d'autres acteurs du territoire pour mettre en œuvre son projet ?
 - Quels étaient-ils ?
 - Exemples : collectivités territoriales, chambre d'agriculture, associations...*
 - Qui a été à l'origine de l'initiative ?
 - Pour quelles raisons ont-ils été sollicités ?
 - Comment ont-ils été identifiés ?
 - Comment s'est effectuée la prise de contact, la rencontre ?
 - L'accompagnateur a-t-il aidé sur les deux derniers aspects ?*

III. L'accompagnement

Objectifs : Connaître les différentes formes d'accompagnements qui peuvent entourer une action collective

Caractériser leurs modalités d'intervention auprès du groupe.

Essayer de cerner la personnalité du (des) accompagnateur(s) et les relations avec le groupe à travers des pratiques spécifiques : présence trop forte ou pas assez, bon sens relationnel...

1. Accompagnement continu

▪ **Durant la mise en œuvre du projet, le groupe a-t-il été suivi par une personne extérieure ?**

- De quelle structure dépendait-elle ?
CIVAM, chambre d'agriculture, collectivité, association de développement...
 - Cette structure est-elle l'initiatrice du projet ?
 - Si non : Qui est à l'origine de la sollicitation ?
Pourquoi le groupe a-t-il décidé de la contacter ?
Qu'est-ce que le groupe cherchait en faisant appel à quelqu'un d'extérieur ? à cette personne ou cette structure ?
- A quel moment ou étape du projet cette personne est-elle intervenue ?
- **Quels étaient ses domaines d'intervention dans le projet ?**
 - Comment ont-ils été définis ?
Y a-t-il eu un contrat explicitement défini ? Ecrit ou oral ?
- **Quels étaient les moments de rencontre avec le groupe ?**
 - Quelle était la fréquence des rencontres ?
 - Etait-elle présente à toutes les réunions du groupe ?
 - Ces rencontres ont-elles été nombreuses ?
 - Comment était décidée la tenue des rencontres ?
Cela venait-il plus d'une attente du groupe ou de l'accompagnateur ?
- Sous quelle forme avaient lieu ces rencontres ?
 - Réunions régulières (préciser la fréquence)
 - Réunions ponctuelles
 - Sessions de formation
 - Autre (préciser)
- **Quelle place occupait l'accompagnateur dans les réunions avec le groupe ?**
 - Comment se passaient les échanges entre lui et le groupe ?
 - Qui prenait la parole en premier ?
 - Qui animait la réunion ?
 - Comment intervenait l'accompagnateur ?
Ecoute, proposition d'idées, régulation des discussions...
 - Y avait-il un ordre du jour spécifique aux réunions avec l'accompagnateur ? De quelle nature ?
- **De quelle façon a-t-il apporté un appui au groupe ?** (définir la nature exacte de l'intervention)
 - Aide à la définition de la stratégie : méthodologie, mise en perspective de l'action du groupe...
 - Apport de ressources (documentation, formations, personnes ressources...)
 - Mise en contact avec les acteurs du territoire
- **Le groupe est-il toujours suivi régulièrement par une personne extérieure ?**
 - Si non :*
 - Quand l'accompagnateur a-t-il "quitté" le groupe ?
 - Cela correspondait-il à la fin de ses compétences définies au départ ?
 - Si oui :*
 - S'agit-il de la même personne que pendant la mise en œuvre du projet ?
 - Si oui : Ses domaines d'intervention ont-ils changé ?

- Si non : Qu'est-ce qui explique ce changement ?
La nouvelle personne a-t-elle des compétences différentes que la précédente ?
- Assiste-t-il aux CA ? aux AG ? à d'autres réunions du groupe ?
 - Y occupe-t-il un rôle particulier ?
Animation de réunion, présentation de l'activité...

Evaluation par le groupe

- L'accompagnateur répond(ait)-il facilement aux sollicitations du groupe ?
- **Qu'est-ce que l'accompagnateur a apporté à l'action ?**
Dynamique du projet (aspect relationnel), compétences et méthodes (aspect compétences)
 - A-t-il répondu aux attentes du groupe ?
 - A-t-il apporté d'autres éléments non attendus au départ par le groupe ? Lesquelles ?

2. Accompagnement ponctuel

Le groupe a-t-il mobilisé des ressources extérieures pour réaliser son projet ?

- Sur quels aspects du projet ? (préciser la nature exacte)
- De quel type de ressources s'agissait-il ?
Préciser le type de ressources pour chaque besoin identifié
 - Formation
 - "Spécialistes" (techniciens, conseillers...)
Quelle a été la fréquence et la durée des contacts ?
 - Visites d'expériences
Quelle a été la fréquence et la durée des contacts ?
 - Ressources documentaires
 - Autre (préciser)
- A quel(s) moment(s) ont-elles été mobilisées ?
A quels besoins répondaient-elles ? Pour quelles étapes de la mise en œuvre ou quelle période de l'action ?
- Comment le groupe les a-t-il identifiées ?
A quels organismes le groupe s'est-il adressé ? L'accompagnateur a-t-il aidé à les trouver ?
- Comment se passaient les échanges entre ces personnes et le groupe ?
 - Qui prenait la parole en premier ?
 - Qui animait la réunion ?
 - Comment intervenait la personne ?
"Cours magistral", écoute, proposition d'idées, régulation des discussions...

Evaluation

- Avez-vous eu le sentiment que vos questions ont été comprises et traitées efficacement ?
 - Si oui : quels ont été les atouts des intervenants ?
 - Si non : qu'est-ce qui aurait pu être amélioré ?
- Avez-vous eu le sentiment d'avoir avancé sur vos projets à la suite de vos échanges ?
 - Si non : qu'attendiez-vous de différent, de plus, des intervenants ?
- Avez-vous acquis des compétences, méthodes ou informations dont vous vous êtes servi par la suite ?
 - Lesquelles ?
 - Les utilisez-vous toujours ?

Ressentez-vous aujourd'hui un besoin d'accompagnement ?

- Pour répondre à quel besoin de votre action ?
- Quel type d'accompagnement souhaiteriez-vous ?