



**AGRICULTURES  
& TERRITOIRES**  
CHAMBRES D'AGRICULTURE  
FRANCE



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE L'ALIMENTATION  
avec la contribution  
financière du compte  
d'affectation spéciale  
« Développement agricole et  
rural »

# Accompagner les démarches alimentaires territoriales

---

Le présent document constitue le livrable d'un travail mené dans le cadre d'une mission nationale de l'action élémentaire n°5 financée par le programme national de développement agricole et rural financé par le programme CasDAR de l'APCA. Il s'inscrit également en lien avec le DAS 9 du projet stratégique 2019-2025 des Chambres d'agriculture, à savoir « l'accompagnement des filières créatrices de valeurs et le développement de la bioéconomie ».

Cette mission nationale s'est tenue de mai 2020 à février 2021. Elle a été menée par la Chambre d'agriculture de Région Ile de France, en coordination avec l'APCA, et a mobilisé un groupe de conseillers du Réseau des Chambres d'agriculture.

Ce rapport s'adresse à tout agent ayant pour mission l'appui à la structuration de démarches alimentaires territorialisées.

# Sommaire

Sommaire .....	2
I- Mise en contexte et méthodologie utilisée.....	4
1. Cadre de la mission nationale .....	4
2. Objectifs de la mission nationale .....	4
3. Méthode mise en œuvre .....	4
II- Description de l'échantillon .....	7
III- Analyse comparative transversale de différentes démarches alimentaires territoriales .....	11
1- L'émergence des démarches .....	11
2- La phase de structuration de la démarche .....	14
3- Moyens alloués à la démarche.....	16
4- Les relations commerciales et la construction du prix .....	19
5- L'implication des Chambres d'agriculture .....	22
IV- Principaux enseignements et pistes de recommandations pour l'accompagnement des démarches alimentaires territoriales par les Conseillers de Chambres d'agriculture .....	26
1- L'implication et la mobilisation d'un collectif d'agriculteurs .....	26
2- La réponse à un besoin ou une demande identifié(e).....	27
3- La construction d'une relation de confiance et de transparence entre les opérateurs de la démarche .....	28
4- La formalisation des engagements de chacun.....	30
5- Accompagner la professionnalisation des acteurs.....	31
6- La promotion et la valorisation de la démarche .....	32
Conclusion .....	34
Annexes.....	35
Annexe 1 : document de cadrage de la mission .....	35
Annexe 2 : définition de « démarche collective territoriale » .....	38
Annexe 3 : Questionnaire de recensement de démarches diffusé dans les réseaux Chambre sous forme de « google sheets ».....	39
Annexe 4 : critères de choix des démarches à expertiser proposés en groupe de travail.....	40

Annexe 5 : listing de démarches accompagnées par une/des CA intéressantes à étudier (proposé en groupe de travail) .....	41
Annexe 6 : listing de démarches non accompagnées par une CA intéressantes à étudier (proposé en groupe de travail) .....	46
Annexe 7 : Questionnaire d'enquête utilisé pour l'étude plus poussée des 12 démarches.....	50
Pour aller plus loin : quelques ressources mobilisables.....	54

# **I- Mise en contexte et méthodologie utilisée**

## **1. Cadre de la mission nationale**

L'ambition de cette mission est d'appuyer la réflexion des élus et des agents de Chambres d'agriculture, sur les modalités d'accompagnement des démarches collectives territoriales, dans le cas présent, alimentaires.

Elle s'inscrit donc dans l'intégration de la problématique de création et de répartition de la valeur dans l'activité de conseil et d'appui des Chambres. En effet des démarches créatrices de valeur participant à la structuration/création de filières se multiplient (marques territoriales, filières sous signe de qualité...). Il faut donc pouvoir outiller mais également accompagner la montée en compétences des agents Chambre pour qu'ils puissent accompagner au mieux des initiatives de ce type.

Par démarche collective territoriale on entend une démarche impliquant plusieurs agriculteurs ainsi qu'un ou plusieurs acteurs de l'aval (distributeurs, transformateurs, collectivités...), ancrée à l'échelle d'un territoire. Elles peuvent être accompagnées ou non par une Chambre d'agriculture, concerner un ou plusieurs type de produit, avoir un (ou des) circuit(s) de commercialisation(s) plus ou moins longs etc.

## **2. Objectifs de la mission nationale**

Les objectifs de cette mission nationale étaient les suivants :

- 1) Réaliser un état des lieux de démarches alimentaires territoriales accompagnées ou non par des agents de Chambres d'agriculture
- 2) Comprendre leurs modes de fonctionnement par la réalisation d'enquêtes auprès d'un échantillon restreint de démarches
- 3) Réaliser une analyse comparative ;
- 4) Identifier des pistes de recommandations afin d'élaborer une stratégie d'accompagnement de ces initiatives collectives par les Chambres d'agriculture

## **3. Méthode mise en œuvre**

Un groupe de travail regroupant quinze agents de différentes Chambres d'agriculture départementales et régionales a été mis en place afin de s'appuyer sur leur expertise.

Afin de définir le périmètre de l'étude, notamment ce qui était entendu par "démarche collective territoriale", une première étape de cadrage a été nécessaire.

L'identification de démarches a ensuite été réalisé via la publication d'un questionnaire sous forme de google sheet, diffusé dans les réseaux techniques des Chambre et de l'APCA afin de répertorier le plus de démarches possibles, qu'elles soient accompagnées par les Chambres ou non. Des recherches bibliographiques ont été menées en parallèle.

Afin de déterminer l'échantillon d'une quinzaine de démarches à analyser plus précisément, quelques critères ont été définis. Le groupe de travail s'est accordé sur l'échantillon et une grille d'enquête a ensuite été définie pour réaliser des entretiens approfondis auprès des porteurs de ces projets sélectionnés.

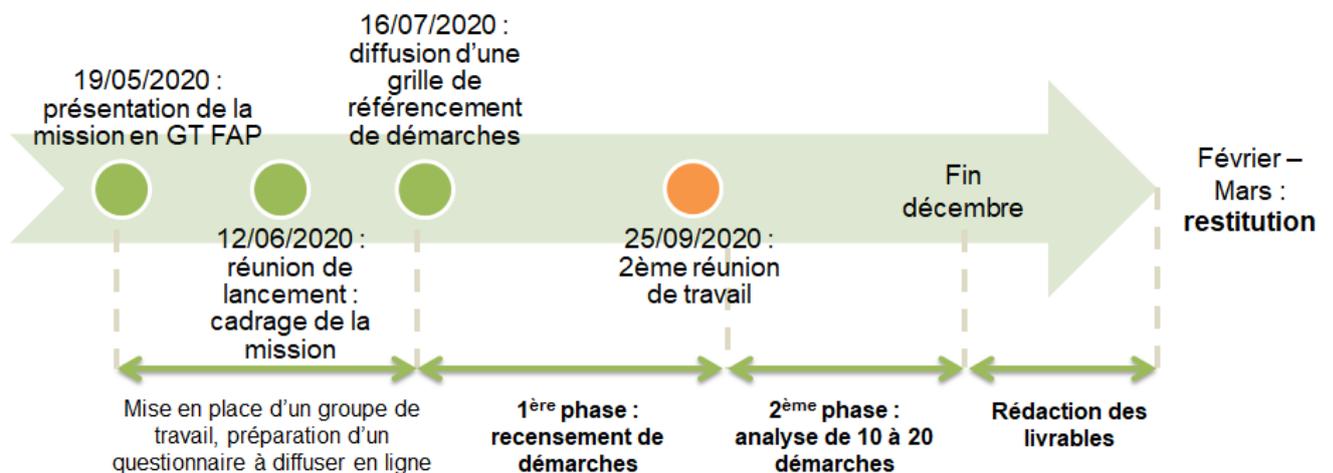


Figure 1 : Frise chronologique des grandes étapes de la mission nationale

Le groupe de travail a été sollicité pour valider les questionnaires créés pour :

- le recensement des démarches ;
- le choix des démarches à analyser ;
- la réalisation des entretiens téléphoniques.

Douze entretiens ont ainsi été menés d'octobre 2020 à la mi-décembre 2020.

A partir des informations récoltées à l'issue des entretiens, réalisés avec des agents Chambre ou d'autres structures accompagnant ces démarches, les expériences ont été, dans un premier temps, analysées de façon transversale, par grands thèmes :

- L'émergence et la structuration des démarches ;

- Leurs acteurs ;
- La gouvernance mise en place ;
- Les moyens mis en œuvre pour mener à bien le projet
- La construction du prix et les relations commerciales en place ;
- Le rôle de la Chambre

Afin de prendre du recul et de tirer des enseignements utiles pour la mission d'accompagnement des Chambres, une analyse comparative qualitative a été menée sur :

- Les points forts des démarches ;
- Leurs conditions de réussite ;
- Les difficultés rencontrées à leur mise en place ;
- Les enjeux et les perspectives d'évolution des démarches.

Des fiches de synthèse ont été produites pour chacune des démarches ayant été analysées.

## II- Description de l'échantillon

Plus de 70 démarches ont été recensées par le biais du questionnaire diffusé en ligne auprès de différents réseaux techniques du Réseau des Chambres d'agriculture (Alimentation de proximité, territoire, énergie...).

Les douze démarches suivantes ont été choisies pour analyse. Parmi elles, une seule démarche concerne un produit non alimentaire :

- Filière houblon de Normandie
- Filière lentilles vertes de préservation de captage en restauration collective
- Démarche « viandes des Pyrénées Audoises »
- Filière « Eh Cherry - cerise de Bessenay »
- Filière Label Rouge Poulet Cou nu noir de Moselle
- Filière lorraine de valorisation de la laine locale
- Filière lait de vache de proximité "Juste et Vendéen"
- Filière sarrasin 100 % normande « on l'a fait ensemble »
- Démarche « Viandes au Pays de Mauriac »
- Filière blé-farine-pain - la baguette des franciliens
- Filière steak bio du beaujolais
- Micro filière légumes du Tarn

Ces douze démarches ont toutes mobilisées une, ou plusieurs, Chambre(s) d'agriculture, à l'exception de la filière lait de vache de proximité "Juste et Vendéen" qui est animée par la FDSEA de Vendée. Le degré et les modalités d'implication des Chambre(s) varient suivant les démarches.

La répartition de ces démarches par type de produit est la suivante :

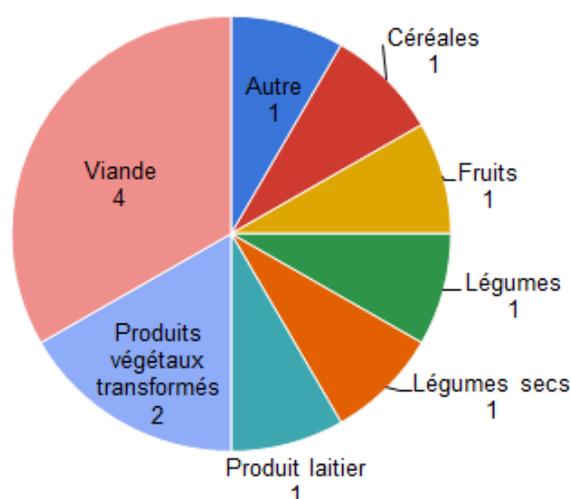


Figure 2 : Répartition des démarches analysées suivant le type de production

Toutes les catégories de produits sont présentes. La catégorie "Autre" concerne une production de laine de mouton (filrière non alimentaire).

Ces démarches ont également été choisies par le groupe de travail car elles reposaient sur des débouchés principaux, divers. A titre d'illustration, les débouchés principaux des douze démarches étudiées se répartissent de la façon suivante :

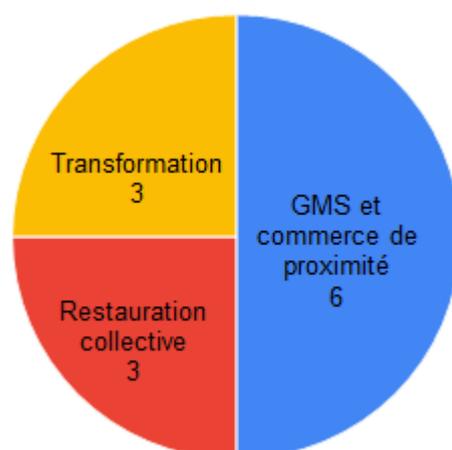


Figure 3 : Répartition des démarches analysées suivant leur débouché principal

Ces douze démarches sont ancrées à des échelles variées mais majoritairement "locales" :

- 2 sont nationales
- 4 sont régionales
- 5 sont départementales
- 1 est infra-départementale

Enfin, les démarches étudiées ne se situent pas le même "état d'avancement". On a considéré quatre stades différents dans le montage d'une filière :

- **L'émergence** : phase de réflexion où des études, diagnostics peuvent être en cours pour concevoir la démarche. Il s'agit du début de la mobilisation des acteurs et du recensement des besoins sur le territoire.
- **La structuration** : phase de mise en place de tous les acteurs au sein de la filière pour qu'elle puisse fonctionner. Pour certaines démarches des périodes de test sont instaurées pour coordonner les acteurs entre eux, cela permet de caler un mode de fonctionnement qui convienne à tous.
- **Le fonctionnement** : la démarche est alors en état de marche mais peut toujours être en déploiement, ou en développement (accroissement de la production, prospection de nouveaux acteurs/débouchés, intégration de nouveaux produits etc.).
- **La réorientation** : certaines démarches, n'ayant pas trouvé un mode de fonctionnement leur permettant d'atteindre leurs objectifs, se réorientent (des acteurs aval peuvent changer et/ou elles vont cibler un nouveau débouché par exemple).

Les démarches étudiées sont majoritairement déjà en fonctionnement mais continuent à évoluer. Deux démarches assez récentes sont toujours en structuration :

- La filière houblon de Normandie où les producteurs commencent à s'approprier cette nouvelle culture et sa commercialisation ;
- La filière steak bio du beaujolais qui est encore en cours de déploiement (réseau d'éleveurs à consolider) mais qui a tout de même commencé à fonctionner avec des petits volumes pour le moment.

La filière laine de Lorraine est encore en émergence, un état des lieux et des actions de sensibilisation sont en cours auprès des éleveurs ovins de la région.

Pour finir, la filière sarrasin 100 % normande change de débouché car l'acteur aval principal s'est retiré.

Le graphique ci-dessous illustre la répartition des démarches par « état d'avancement » :

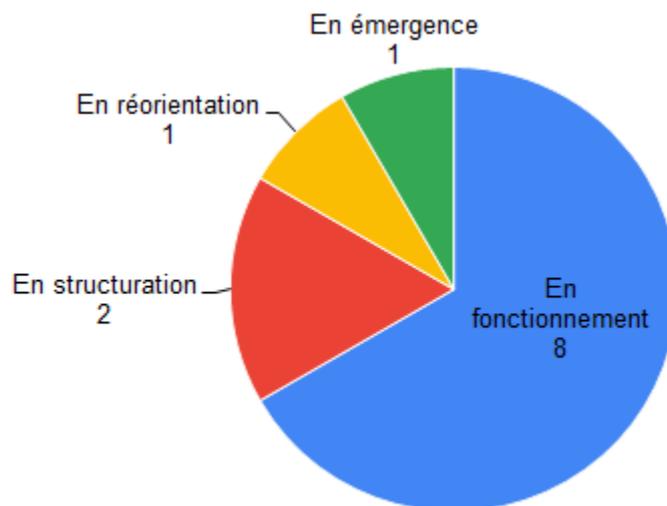


Figure 4 : Répartition des démarches analysées suivant leur état d'avancement actuel

Ces douze démarches sont donc diverses tant par leur type de production que par leur débouché ou leur état d'avancement. Les réponses aux entretiens approfondis vont permettre de pousser l'analyse pour en tirer des enseignements.

### **III- Analyse comparative transversale de différentes démarches alimentaires territoriales**

Cette analyse repose sur les constats observés suite aux réponses apportées dans le cadre des entretiens menés sur les douze démarches décrites ci-dessus. Le rapport d'analyse s'articule autour des grands questionnements abordés lors des entretiens, à savoir : l'émergence et la structuration des démarches, les acteurs investis, les moyens alloués au montage de ces démarches, les relations commerciales et la construction du prix et enfin l'implication des Chambres d'agriculture.

#### **1- L'émergence des démarches**

Les 12 démarches étudiées ont chacune leur propre contexte d'émergence : les types d'acteurs et les éléments déclencheurs qui en sont à l'origine ne sont pas les mêmes, ce qui fait que ces démarches portent des valeurs, des objectifs forts et différents.

##### **■ Les acteurs à l'initiative**

Plusieurs acteurs sont généralement mobilisés à la genèse des démarches (c'est le cas de 8 filières sur 12). Parmi les douze démarches étudiées, les agriculteurs étaient à l'initiative de quatre d'entre elles (porteurs) en lien avec d'autres acteurs : la FDSEA ; la Chambre d'agriculture et des transformateurs (brasseurs) ; un acteur aval de la filière viande (abatteur et négociant) ; ou encore avec des élus de Chambre d'agriculture et de collectivités.

Les Chambres d'agriculture étaient quant à elles à la genèse de quatre autres démarches, en plus des 2 énumérées ci-dessus, en partenariat avec :

- Une sous-préfecture, des coopératives locales ;
- Le Conseil Régional et un organisme associé à la Région ;
- Un abattoir et un ODG<sup>1</sup> ;
- Une interprofession.

Seules quatre démarches ont émané de la seule volonté d'un acteur (catégorie d'acteurs):

- Des éleveurs dans un cas ;

---

<sup>1</sup> Organisme de Défense et de Gestion

- Les Chambres d'agriculture dans deux cas (une Chambre régionale et 4 Chambres départementales) ;
- Un PNR pour une filière.

Les acteurs qui interviennent le plus souvent pour impulser des démarches sont donc les Chambres d'agriculture et les agriculteurs eux-mêmes, mais ils interviennent rarement seuls.

### ■ Les facteurs d'émergence

Les facteurs expliquant la mise en place de ces initiatives exprimés par les personnes interviewées sont les suivants :

- Des opportunités de financement (3 démarches) ;
- Un cours des prix bas (2 démarches) ;
- Une opportunité de débouché et la volonté de monter une nouvelle production (2 démarches) ;
- Une crise sanitaire (vache folle) et de l'agribashing ;
- Une première marque commerciale sans succès ;
- Une volonté politique ;
- Une rencontre entre un producteur élu Chambre et un responsable d'une société de transformation ;
- Une opportunité de développement du territoire et une volonté politique.

De tous ces contextes d'émergence, il y a donc différents cas de figure : il s'agit soit de saisir une opportunité (facteurs externes positifs), soit de répondre à une menace (facteurs externes négatifs) sur la filière/la production agricole.

La saisie d'opportunités concerne 8 démarches sur les 12, elles étaient de différentes natures : économique (source de financement), de développement (demande du marché, rencontre entre un agriculteur et un intermédiaire). Il peut encore s'agir d'opportunité politique : lorsque des élus de collectivités territoriales veulent monter une filière pour valoriser leur région ou volonté d'élus agricoles (de Chambres) souhaitant renforcer les liens entre les acteurs territoriaux.

Les quatre autres démarches ont été mises en œuvre en réponse à des éléments défavorables pesant sur l'activité agricole : économiques (des prix trop bas) ; commerciales/marketing (échec d'une première marque) ou sociales (agribashing corrélée à la crise de la vache folle).

Pour plus de la moitié des démarches, une étude est réalisée pour enclencher la réflexion et acquérir des données technico-économiques, de marché, de tendances de consommation via : une étude de faisabilité, un diagnostic agricole, une étude de marché, des enquêtes consommateurs ou auprès d'acteurs de l'aval.

### ■ Les objectifs des démarches

Chacune des démarches étudiées repose sur des objectifs qui se traduisent par la défense de valeurs, de promesses. On entend par là le but du projet, son ambition, ce pour quoi il a été créé par les acteurs initiaux. Elles ont toutes une valeur forte qu'elles mettent plus en avant, les valeurs qui reviennent le plus sont la valorisation locale du produit ainsi que la valorisation du patrimoine culturel :

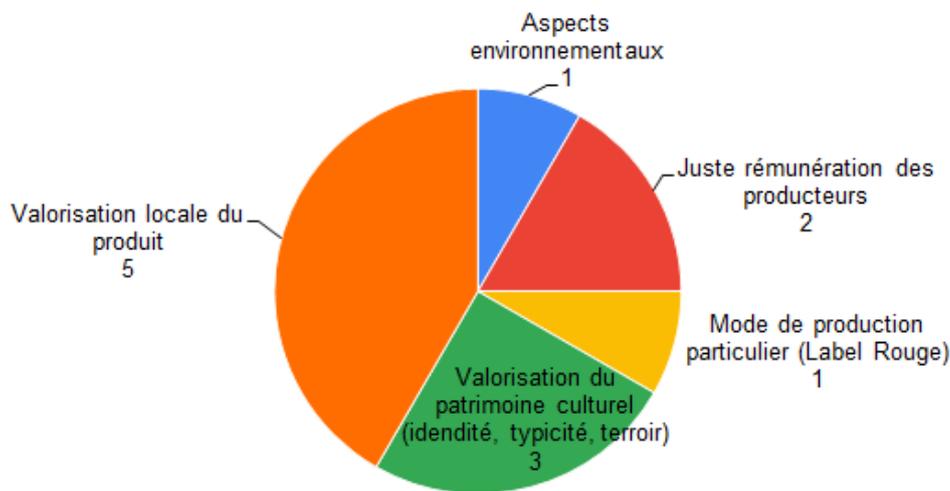


Figure 5 : répartition des démarches analysées suivant leur « valeur phare »

L'ambition associée à chacune des démarches est liée à leur moteur d'émergence :

- Ainsi un cours des prix bas entraîne la mise en place d'une filière cherchant à assurer une juste rémunération aux producteurs ;
- Une volonté politique donne lieu à une démarche portant pour principe la valorisation locale d'un produit et/ou la mise en avant d'un patrimoine culturel ;
- Des opportunités de financement donneront, suivant les modalités requises pour obtenir les fonds, des objectifs de création de services environnementaux, de valorisation du patrimoine culturel ou de valorisation locale du produit ;
- Une opportunité de nouvelle production, de réponse à un débouché va aboutir à une initiative mettant en avant un mode de production spécifique ou encore la valorisation locale du produit.

Si la juste rémunération des producteurs n'a pas été présentée comme la première promesse avancée par les personnes interrogées, elle représente souvent le second « grand principe » porté par la démarche (pour 5 démarches sur 12).

## 2- La phase de structuration de la démarche

Après avoir étudié la phase d'émergence de ces démarches alimentaires territoriales, nous allons expliciter comment elles se sont structurées, quels acteurs y sont impliqués et comment ils interagissent entre eux.

### ■ Étapes de structuration

Dans le cadre de la structuration de ces démarches, plusieurs phases ont été mentionnées par les personnes enquêtées. Celles-ci sont recensées de façon non exhaustive et non hiérarchisée, ci-dessous :

- La recherche de financements ;
- La rencontre entre les différents acteurs amont / aval ;
- La recherche de producteurs intéressés pour intégrer la démarche ;
- La prospection de partenaires (techniques, financiers, commerciaux...) et la recherche de débouchés ;
- La mise en place d'expérimentations, de tests ;
- La mise en place de groupes de travail technique pour élaborer un cahier des charges, se mettre d'accord sur une grille de prix, sur la gouvernance...
- Le regroupement des producteurs, avec ou sans les acteurs aval, en une structure juridique ;
- La formalisation commerciale, y compris sous forme de contractualisation
- La création d'une marque commerciale.

De toutes ces étapes certaines sont incontournables comme la recherche de débouchés, la rencontre avec les partenaires éventuels et la mise en place d'une réflexion commune avec les agriculteurs (et souvent avec les autres partenaires) pour la mise en œuvre de la démarche.

## ■ Les acteurs et leurs liens

Les différents acteurs intégrés dans les démarches sont soit des acteurs amont (producteurs, fournisseurs d'aliments pour animaux...) soit des acteurs aval (transformateurs, abattoirs, distributeurs, collectivités...).

Le nombre de producteurs présents est variable suivant les démarches : pour cinq d'entre elles il y en a moins de 10 ; trois autres en comptent entre 10 et 15 et enfin trois filières en intègrent plus de 40. Pour la filière laine encore en émergence, environ 6 éleveurs sont intéressés par la démarche à date.

On compte ensuite majoritairement entre 1 et 3 acteurs de l'aval par démarche. Pour certaines il est difficile d'en avoir le nombre exact et d'autres en comptent un plus grand nombre (jusque 23).

Les types d'acteurs mobilisés dépendent des filières et des débouchés :

- Filières viande : un abattoir est toujours mobilisé, souvent une entreprise de transformation de la viande et ensuite une ou plusieurs GMS/collectivités ou boucheries suivant le débouché. Des coopératives peuvent être associées pour réaliser la sélection des animaux et/ou la collecte.
- Des transporteurs, collecteurs ou encore des coopératives/organismes stockeurs/négociants interviennent dans le cas de 5 démarches.
- La transformation/le conditionnement des produits agricoles se fait rarement directement sur les exploitations, des intermédiaires sont associés à la démarche : légumerie pour la micro filière légume du Tarn, lycée agricole pour la filière lentilles vertes, des moulins pour les filières céréalières et une laiterie pour la filière lait de vache de Vendée.
- Dans trois cas, des acteurs spécialisés en logistique interviennent.

Les liens entre ces acteurs sont plus ou moins formalisés et il s'agit principalement de liens commerciaux. On observe alors plusieurs cas de figure :

- Soit les acteurs de la démarche ne se connaissent pas tous mutuellement ;
- Soit les acteurs se connaissent tous mais n'ont pas de lien « formel »
- Soit les acteurs se connaissent tous et leurs relations sont formalisées via une instance (s'appuyant sur une structure juridique ou non)
- Certains groupes d'acteurs peuvent se structurer sans intégrer les catégories d'acteurs (par exemple un collectif de producteurs organisés en association) ; Il peut aussi y avoir des acteurs concurrents au sein d'une même démarche. En particulier lorsqu'il y a plusieurs acheteurs ou metteurs en marché.

Enfin, les niveaux d'implication ou d'investissement dans la démarche varient suivant les acteurs : certains ont un pouvoir décisionnel (comme les agriculteurs dans la

grande majorité des démarches), d'autres sont simplement consultés pour avis et d'autres encore interviennent en prestataires, sans avoir de poids dans la filière (par exemple l'usine de tri de la filière lentilles de Lorraine intervient exclusivement en tant qu'outil).

### 3- Moyens alloués à la démarche

Tout au long de l'émergence et de la structuration des démarches, divers moyens sont déployés pour assurer leur bon fonctionnement : mise en place d'une gouvernance particulière, utilisation de financements, de moyens logistiques et commerciaux.

#### ■ Moyens de gouvernance : structure juridique et instances en place

Etant donné que les niveaux de formalisation entre les acteurs ne sont pas les mêmes, cela se traduit par des gouvernances différentes.

Au sein de l'échantillon analysé, la moitié des démarches s'appuie sur une structure juridique. Cette dernière peut être de différente nature :

- Association de loi 1901 pour 4 démarches (dont une interprofession CALIFRUIT) ;
- Association de préfiguration d'une SCIC pour une démarche ;
- SAS pour une démarche.

Parmi les six démarches restantes qui n'ont pas mis en place de structure juridique, deux ont pour projet de fédérer les producteurs à l'aide d'une association et une autre a pour projet de créer une SCIC. Pour la filière Poulet cou nu noir sous Label Rouge de Moselle, les éleveurs adhèrent à l'ODG "Alsace Volailles" qui existait déjà avant la formation de la démarche.

Les démarches qui s'appuient sur une structure de type association (de loi 1901 ou de préfiguration de SCIC), les producteurs et autres acteurs se réunissent lors des conseils d'administrations et des assemblées générales qui ont lieu une à trois fois par an. Pour des filières récentes qui sont en déploiement, comme la démarche « Viandes des Pyrénées Audoises », les réunions sont plus fréquentes (le conseil d'administration se tient tous les 2 mois). Un CODIR est instauré pour la filière structurée en SAS et réunit les agriculteurs administrateurs chaque trimestre (l'animation est réalisée par la FDSEA).

Trois démarches ont un COPIL qui réunit les producteurs, la (ou les) Chambre(s) accompagnatrices et les représentants des autres acteurs et financeurs impliqués (collectivités, PNR, Agence de l'Eau...). Ils ont lieu en moyenne chaque trimestre, mais

la fréquence des réunions dépend des besoins. Généralement, les COPIL sont animés par la Chambre. Des COTECH ou GT (groupe de travail) sont plus rarement mis en place (une démarche a un COTECH et deux autres ont un GT) et se réunissent peu voire plus du tout, sauf pour une initiative où collecteurs et agriculteurs se réunissent deux fois par an pour faire un bilan.

Dans un autre cas de figure, des réunions de filière intégrant des représentants de chaque maillon de la chaîne se sont tenues lors de son émergence et de sa structuration mais à présent il n'y a plus de réunions.

La fréquence des réunions varie suivant les besoins de la filière et de son état : il y aura plus de réunions pour une filière en structuration et développement que pour une filière déjà en état de marche s'il n'y a pas de besoins particuliers. Les agriculteurs participent aux réunions/instances pour 9 filières de l'échantillon étudié.

Enfin, toutes les démarches s'appuient sur un portage politique : par le biais de la structure juridique lorsqu'il y en a une en place ou par le soutien d'élus Chambre, agriculteurs ou des collectivités territoriales liées au projet.

### ■ Moyens financiers dédiés

Les moyens financiers mobilisés sont de différentes natures suivant les démarches et leur état d'avancement.

A l'émergence, les démarches bénéficient quasiment toutes des fonds publics venant des collectivités (Région ou Département), ou d'autres organismes, voire de fonds européens dans un cas. Des aides de l'Agence de l'eau ont été octroyées à deux filières (sarrasin de Normandie et lentilles vertes de préservation de captage en Lorraine). Quatre autres démarches ont été en partie financées par les Régions :

- Ile-de-France pour la démarche blé-farine-pain francilienne ;
- Via des fonds MASSIFS de la Région Auvergne-Rhône-Alpes pour la démarche steak bio du beaujolais ;
- Par le biais du PCAE régionale (complété par des subventions du Conseil Départemental) pour intégrer les producteurs dans la filière poulet cou nu noir sous Label Rouge en Moselle ;
- Egalement via des AAP régionaux pour la filière légumes du Tarn.

Des fonds publics du PTCE ont financé la filière Viandes des Pyrénées Audoises lors de sa 1<sup>ère</sup> année de mise en place.

L'unique filière non alimentaire de l'échantillon (laine de Lorraine) a d'abord été financée par des fonds européens (projet INTERREG), pour la réalisation d'études de faisabilité et de marché. A présent, c'est via des financements du Conseil Régional du Grand Est et des départements qu'elle se développe.

Seule la filière houblon de Normandie a été financée en partie par des fonds privés d'une banque partenaire (Crédit Agricole). Enfin, lors de l'émergence de la filière « Juste et Vendéen », c'est la FDSEA qui a participé financièrement et pour la filière « Viandes au Pays de Mauriac » ce sont les éleveurs porteurs de la démarche qui l'ont financée.

Durant leur structuration, ce sont toujours en grande partie les mêmes fonds publics de collectivités qui financent les filières. Celles qui s'organisent en associations, ou qui montent d'autres structures juridiques, commencent à s'autofinancer.

Une fois en état de marche, les démarches qui s'appuient sur des associations s'autofinancent via les appels à cotisation annuels des adhérents. Si elles ne s'autofinancent pas totalement, elles continuent à bénéficier de subventions de collectivités (MASSIF, LEADER...) mais dans une moindre proportion. La filière « Juste et Vendéen » qui a mis en place une SAS, est indépendante financièrement.

Les autres démarches qui n'ont pas de fonds propres, restent financées par des fonds régionaux ou départementaux, si elles en ont besoin. L'origine du financement peut changer via la réponse à des appels à projet différents.

Les fonds déployés sont donc majoritairement publics notamment lors de l'émergence et de la structuration des démarches. Elles arrivent ensuite à s'autofinancer en partie via des fonds propres (issus des agriculteurs de la filière).

### ■ Moyens matériels, logistiques et de communication

Outre le mode de fonctionnement interne de la démarche et ses modalités de financements, des moyens sont également mis en œuvre pour que la production et la commercialisation soient effectives et optimisées.

Au niveau des opérations de post-production (abattage, découpe des carcasses, conditionnement du lait, collecte et transport...), la plupart des démarches (10), s'appuient sur les outils déjà à leur disposition sur le territoire. Des partenariats avec des entreprises sont engagés, ou un appel à des prestataires est fait. Une démarche a mis en place sa propre plateforme de transformation de légumes (légumerie). Une seconde filière (filiale laine de Lorraine) va mettre en place un atelier de transformation (pour filer la laine) comme il n'y en a pas sur le territoire.

Des moyens commerciaux sont déployés pour valoriser les démarches et en assurer la promotion. Ainsi des logos ou marques commerciales existent pour sept démarches, et dans 2 cas ils sont doublés d'un label (AB) ou d'un identifiant territorial (Produit en Ile-de-France). Un packaging spécifique rend donc facilement identifiables ces produits et met en valeur leur zone de production car il y a toujours une indication géographique intégrée au logo ou à la marque : "Viandes des Pyrénées Audoises" ; "Eh Cherry - cerise de Bessenay" ; "La baguette des franciliens" etc. Une des filières

de l'échantillon est sous Label Rouge et les étiquettes des volailles en magasin apportent des informations sur les producteurs.

Des actions de communication sont effectuées dans chaque cas avec a minima des publications d'articles de presse et/ou des communications via des sites internet/les réseaux sociaux (des Chambres d'agriculture ou par des sites dédiés à la filière) lors du lancement des démarches.

Les démarches n'ayant pas encore de visuel particulier mis en place sont celles en cours de développement (trois cas) et ont d'autres moyens de rendre leurs produits visibles : par exemple via les liens entretenus entre producteurs et collectivités dans le cas de la restauration collective.

Elles ont donc toutes des arguments de vente, plus ou moins mis en valeur et reliés à leurs objectifs. L'aspect local du produit, la valorisation d'un terroir spécifique avec un mode de production propre au territoire sont ceux les plus mises en avant. La volonté pour toutes ces démarches est de re-créeer des filières territoriales et elles mettent différents moyens en place pour y arriver à l'aide de leurs partenaires et accompagnateurs.

#### ■ Développement commercial

Certaines démarches mettent en œuvre des moyens commerciaux plus important pour développer leurs débouchés. Les acteurs de la filière peuvent prendre en charge ce poste de « dépense » s'ils en ont les moyens. Dans certains cas, les agriculteurs se charge de la promotion de la filière (via des animations au sein des grandes surfaces, des portes ouvertes sur leurs exploitations...) et du démarchage de nouveaux acheteurs. Parfois, une compétence nouvelle peut être embauchée par exemple par le biais d'un(e) animateur(trice) commerciale comme pour la filière viande des Pyrénées Audoises. La personne recrutée dans ce cas précis, s'occupe des relations commerciales avec les acheteurs. Il est aussi possible de s'appuyer sur un prestataire extérieur expert en communication.

## 4- Les relations commerciales et la construction du prix

Les types de liens commerciaux entre agriculteurs et les autres acteurs des démarches ont été analysés ainsi que la façon dont le prix de vente des produits agricoles est construit.

#### ■ Relations commerciales instaurées

Exceptionnellement nous nous basons sur 13 cas. En effet, pour 2 des 12 démarches étudiées il y a eu une réorganisation entraînant un changement de type d'acteur

impliqué et une évolution des relations commerciales, et dans un autre cas les liens commerciaux ne sont pas encore en place.

Parmi les 13 cas de figure il y a des relations commerciales plus ou moins formelles :

- Des accords contractuels écrits (pour 5 cas) ;
- Des accords oraux / tacites (pour 8 cas).

Ainsi, pour plus de la moitié de ces filières, il n'y a pas d'accords écrits. Pour autant, cela ne signifie pas qu'il n'existe aucune règle à respecter entre producteurs et acheteurs :

- L'agriculteur et l'acheteur final (ou l'intermédiaire) peuvent s'entendre oralement après négociation : c'est le cas pour une filière (houblon de Normandie) et c'était le cas pour la première mouture de « filière de sarrasin normand »
- Dans 3 autres cas, les producteurs, intermédiaires et/ou les acheteurs finaux sont regroupés au sein d'une même structure (association, SCIC, ou interprofession). Les accords commerciaux sont donc tacites mais soumis au règlement de l'association : une grille de prix doit être respectée et/ou un planning doit être soumis par les producteurs à l'acheteur. Pour la cerise de Bessenay, les producteurs et les deux intermédiaires de l'interprofession paient chacun une cotisation par lot vendu ou acheté
- Les producteurs de la filière des steaks bio du beaujolais ont des accords verbaux avec l'acheteur qui doit respecter une grille tarifaire préalablement mise en place
- Pour la filière lait "Juste et Vendéen", la société qui a été créée (SAS) fait référencer ses produits dans des enseignes de grande et moyenne distribution
- Enfin pour la micro filière légumes du Tarn, les maraîchers regroupés en association et l'intermédiaire (légumerie) suivent les règles suivantes : l'association s'engage à fournir un calendrier de campagne suivant les besoins de la légumerie qui s'engage en retour à acheter les produits.

Pour les cinq autres démarches, les formes de contractualisation sont diverses :

- Sous le code des marchés public (1 cas) : les producteurs répondent aux appels d'offre des collectivités ;
- Contrats individuels mis en place entre chaque producteur et l'un des intermédiaires (organisme stockeur ou association de producteurs) puis

contrats entre cet intermédiaire et l'autre intermédiaire ou acheteur final (entre OS/moulins ou entre ODG/abattoirs) (3 cas) ;

- Contrats individuels entre chaque producteur et l'acheteur final (1 cas).

Dans le cas des deux démarches qui se sont réorientées, les relations commerciales étaient sous forme d'accords tacites et sont à présent formalisées via des contrats.

### ■ Calcul du prix de vente

Pour la grande majorité des démarches, (9 sur 12), une méthode de calcul du prix de vente des produits agricoles a été mise en place. Pour les 3 autres (démarches blé-farine-pain d'Ile-de-France, sarrasin "100 % normand" et houblon de Normandie), le prix suit le cours du marché, bien que pour 2 cas (filiales blé-farine-pain d'Ile-de-France et sarrasin normand) il y ait une contractualisation entre producteur et collecteur/OS.

Les méthodes de calcul observées sont les suivantes :

<b>Méthode de calcul mise en place</b>	<b>Démarches concernées</b>
Coût de production ou de revient + marge/rémunération producteurs ( <i>filiales lentilles en restauration collective ; viande du Pays de Mauriac ; volailles LR de Moselle ; valorisation de la laine locale de Lorraine</i> )	4
Grille de prix [suivant marché et note d'agrèage] + conditionnement + bonus fonction du nombre de livraison et si le calibrage est réalisé ( <i>filiale cerise de Bessenay</i> )	1
Prix fixe [grille européenne] + coût fonctionnement/valorisation produit via l'association + rémunération producteur ( <i>filiale viande Pyrénées Audoises</i> )	1

Grille de prix [fonction ventes en AB et concurrence] fixe suivant conformation et poids bête ( <i>filière steak bio beaujolais</i> )	1
Grille annuelle : coût de production + rémunération +/- coût de transport ( <i>filière légumes en restauration collective Tarn</i> )	1
Prix comprenant tout dont une marge fixe payée au producteur + rétribution agriculteurs actionnaires ( <i>filière lait "Juste et Vendéen"</i> )	1

Tableau 1 : modalités de calcul du prix de vente des produits agricoles et nombre de démarches concernées

De façon générale, soit le prix inclut les coûts de revient en intégrant une marge pour les producteurs, soit il se base sur des grilles de prix déjà fixées en intégrant d'autres composantes (rémunération producteurs, opérations de post-production réalisées par le producteur...).

Sur les 9 démarches se basant sur une méthode de calcul du prix, ce dernier est systématiquement réévalué chaque année pour 4 d'entre elles et chaque trimestre pour une autre. La révision des prix peut être envisagée, mais n'est pas nécessaire pour le moment, dans le cas de 3 autres filières. Pour la démarche houblon, une réévaluation pourra être envisagée suivant la qualité de chaque produit.

Il y a réévaluation lorsque les coûts de production, les charges ou les cours du marché varient. Quand les coûts de production diminuent, le choix peut être fait de ne pas baisser le prix pour éviter le risque que les acheteurs n'acceptent plus la ré-augmentation du prix par la suite.

## 5- L'implication des Chambres d'agriculture

Les Chambres accompagnent onze des douze démarches étudiées. La manière dont elles interviennent, ce pour quoi elles sont sollicitées et leurs modalités d'intervention ont été analysées dans les paragraphes ci-dessous.

### ■ Nature des interventions des conseillers

Pour cette partie, il est nécessaire de nuancer le propos : l'analyse est forcément biaisée car l'on s'est basé uniquement sur des initiatives repérées dans le réseau des Chambres d'agriculture. Il est donc logique que pour la majeure partie de ces

démarches, un ou des agent(s) de la Chambre ait été impliqué à toutes les étapes de développement.

Pour 8 démarches un(e) conseiller(ère) Chambre est intervenu à toutes les étapes : de l'émergence à la structuration puis au fonctionnement et développement des initiatives (voire à la réorientation pour certains cas). Pour la filière lait "Juste et Vendéen", elle a uniquement été sollicitée lors de la genèse de la démarche. La FDSEA anime à présent les réunions et les agriculteurs sont autonomes dans la gestion de leur société. A l'inverse pour la filière laine de Lorraine, elle est entrée dans la démarche après son initiation par le PNR, dans le but de structurer un groupe d'éleveurs motivés.

Les interventions recensées sur le panel d'étude sont les suivantes :

- la recherche de financements et le montage de dossier de financement ;
- la mise en relation et la coordination des acteurs ;
- l'accompagnement technique aux producteurs ;
- l'appui à l'élaboration de prix de vente et à la commercialisation ;
- l'appui logistique ;
- la prospection de nouveaux partenaires/débouchés ;
- la mise en place d'action de communication/sensibilisation à destination des producteurs ou du grand public ;
- l'animation de groupes, de réunions ;
- l'appui juridique (montage d'associations, de SCIC) ;
- la réalisation d'études technico-économiques, de diagnostic de filière ;
- l'appui à l'élaboration d'un cahier des charges de production et enfin l'accompagnement aux acteurs aval pour renforcer leurs approvisionnements en produits agricoles locaux.

Au regard des différentes interventions recensées ci-dessus, il est possible de catégoriser l'intervention des Chambres, en quelques grandes missions :

- 1- l'accompagnement technique individuel et collectif aux producteurs
- 2- l'ingénierie territoriale (facilitatrice entre les acteurs, animation de réunions, gestion de projet, études technico-économiques, diagnostics agricoles...)
- 3- l'appui commercial (prospection, recensement des besoins des acteurs aval, appui au calcul du prix)

Dans les cas de filières avec un débouché en restauration collective, elles peuvent également être sollicitées pour accompagner les collectivités à intégrer les produits agricoles dans leurs marchés publics.

Ces missions appellent différentes compétences. Les Chambres sont ainsi sollicitées pour différentes expertises : capacité à fédérer, à rester en veille sur des sujets variés (aspects techniques pour la production, réglementation, commercialisation, financements possibles, types d'acteurs du territoire...), d'adaptation (pour travailler

avec différents type d'acteurs), d'écoute et d'analyse (pour recenser les besoins sur un territoire).

### ■ Moyens humains dédiés

En moyenne, les Chambres allouent 0,25 ETP (chiffre qui varie entre 0,05 et 0,8 ETP) à l'accompagnement de ces démarches. Pour la moitié des filières de l'échantillon, 0,15 à 0,2 ETP y sont dédiés. Toutefois, cet investissement dépend du stade auquel se situe la démarche et des besoins rencontrés.

En moyenne, 2 agents Chambre sont mobilisés (de 1 à 4 agents) et dans quatre cas, une équipe projet est mise en place avec un(e) chef(fe) de projet qui coordonne l'intervention de la Chambre. Cependant, pour la moitié des démarches, seule une personne est missionnée pour suivre la filière. Les types de profil en charge de l'accompagnement de ces démarches sont variés : ils/elles peuvent être chargé(e) de mission RHD, conseiller(ère) spécialisé(e) en filières de proximité ou en filière de qualité, conseiller(ère) arboricole, chargé(e) de mission qualité et proximité ou encore conseiller(ère) spécialisé –sur une filière particulière.

L'investissement passé sur une démarche peut diminuer au fur et à mesure de la mise en place de celle-ci, lorsque le mode de fonctionnement convient, ou au contraire augmenter suivant les besoins de développement/déploiement ou de re-structuration éventuels.

### ■ Modalités d'intervention et nature de financement

Le temps passé sur la filière par la Chambre est soit autofinancé, soit rémunéré par les producteurs/acteurs de la démarche eux-mêmes.

Dans la majorité des cas, la Chambre autofinance au moins une partie de ses interventions. Il peut s'agir :

- De ses fonds propres via la TATFNB et le PRDA (pour 7 démarches) ;
- De financements publics qu'elle obtient dans le cadre de conventions régionales, départementales ou via la réponse à des appels à projet (pour 8 démarches).

Le financement restant est apporté par les démarches elles-mêmes dans cinq cas : par les paiements des producteurs directement ou des structures juridiques en place. L'accompagnement peut être formalisé entre la structure juridique et la Chambre par une convention annuelle finançant un nombre de jours de travail à la Chambre ou bien par une prestation lorsque le/la conseiller/ère intervient de façon ponctuelle.

A l'émergence des filières, la Chambre intervient toujours via ses fonds, qu'ils soient internes (PRDA...) ou externes (conventions, réponse à un appel à projet...), donc à titre "gratuit" pour les producteurs. Au fur et à mesure de la structuration des démarches, suivant les besoins d'accompagnement, l'objectif est que la filière s'autonomise financièrement (en s'appuyant sur une structure juridique ou non) et que les agriculteurs puissent payer les interventions. Cependant pour les démarches étudiées, mis à part pour trois démarches, l'accompagnement par la Chambre n'est jamais financé entièrement par les fonds des filières elles-mêmes.

## **IV- Principaux enseignements et pistes de recommandations pour l'accompagnement des démarches alimentaires territoriales par les Conseillers de Chambres d'agriculture**

Au terme de cette analyse, il convient de prendre du recul afin de mettre en avant d'une part, les conditions de réussite de la construction de ces démarches et d'autre part, les difficultés qui peuvent être rencontrées lorsque l'on accompagne une démarche collective territoriale. Il s'agit ensuite d'en tirer des pistes de recommandations, des conseils pour la structuration de ce type de démarches, et plus particulièrement, d'identifier les compétences à mobiliser.

### **1- L'implication et la mobilisation d'un collectif d'agriculteurs**

La motivation et l'implication pérennes des agriculteurs apparaissent comme essentielles pour la réussite de l'initiative et ce dès le début de sa mise en place. Un groupe motivé peut déjà être en place et avoir initié la démarche. Il s'agit alors d'entretenir la dynamique du collectif, de pouvoir répondre à leurs besoins et de les aider à résoudre leurs problématiques pour qu'ils restent mobilisés sur le long terme. Lorsqu'ils ne sont pas à l'origine de la démarche, ou qu'il n'y a pas assez de producteurs impliqués, il faut pouvoir motiver des agriculteurs à adhérer au projet. En effet, leur entrée dans la démarche va impliquer des changements plus ou moins importants dans leurs pratiques actuelles : que ce soit au niveau de la production, de la commercialisation, ou encore de la logistique. Il faut donc qu'ils aient un intérêt à intégrer le projet qui justifie les efforts qu'ils auront à fournir d'autant plus qu'ils en sont les acteurs principaux. La valeur ajoutée que leur entrée dans la démarche va leur apporter doit être claire. Tous les agriculteurs ne doivent pas être nécessairement moteurs mais il faut qu'il y en ait plusieurs qui portent la démarche et entraînent les autres.

#### Exemples :

- ✚ Pour la filière de valorisation de la laine locale en Lorraine qui est encore en pleine émergence (un état des lieux est en cours auprès des éleveurs ovins), la réussite de sa mise en place est conditionnée par la recherche d'éleveurs motivés pour s'impliquer et prendre en main la gestion de l'outil de transformation qui sera créé. L'enjeu consiste à trouver des garanties pour

convaincre les producteurs d'être porteurs du projet [voir fiche filière liée : [https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=166381](https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc_num.php?explnum_id=166381)]

- ✚ Dans le cas de la filière viande au Pays de Mauriac, la principale condition de réussite énoncée est la constitution d'un groupe d'éleveurs motivés et fortement impliqués sur la durée. Ils ont du se remettre en question et retravailler la qualité de leurs produits pour s'adapter à la demande ce qui rend compte de leur motivation pour que la démarche soit un succès. [voir fiche filière liée : [https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=166382](https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc_num.php?explnum_id=166382)]



### L'agent Chambre doit pouvoir :

- Questionner les agriculteurs pour comprendre comment ils imaginent le projet et leur implication
- Organiser et animer des réunions avec les producteurs où ils peuvent exprimer leurs motivations, leurs attentes et leurs besoins pour réussir à calibrer leur envie et déterminer s'ils vont vraiment se mobiliser ou si leur motivation est temporaire ;
- Cibler des producteurs capables d'intégrer une démarche collective, dès lors qu'ils n'en sont pas les porteurs, tout en suscitant leur intérêt à y prendre part ;
- Enclencher une dynamique de groupe en structurant le collectif (en association ou en SCIC par exemple comme on peut l'observer pour la marque « Juste et Vendéen », pour l'association « Viandes au Pays de Mauriac » ou encore pour l'association « Houblons de Normandie »).

## 2- La réponse à un besoin ou une demande identifié(e)

Le fait de s'assurer de répondre à une demande existante sur le territoire, d'avoir un débouché identifié dès le début de structuration de la démarche donne la possibilité d'ajuster la production en fonction de cette demande, de calibrer la filière. Une attention est à porter sur l'équilibre offre/demande : pour faire entrer plus de producteurs dans la démarche il faut élargir les débouchés et avoir la capacité d'augmenter les volumes de vente. Il faut pouvoir ajuster toute la partie technico-économique du projet avant de le lancer concrètement. Une étude marketing, de marché ou de calibrage de la demande est indispensable ainsi que la rencontre avec les acheteurs (pour cadrer leurs besoins en volumes, leur prérequis vis-à-vis de la qualité et du conditionnement des produits, leurs enjeux de développement etc.).

Exemples :

- ✚ Pour la filière steak bio du beaujolais, un besoin a été pressenti par la SOPACEL, il a ensuite été calibré par phases de test. Le maintien de l'équilibre offre-demande est un point de vigilance de la démarche, il faut que le réseau d'éleveur soit consolidé afin de réaliser tous les abattages et pouvoir répondre aux demandes de volumes. [voir fiche filière liée : [https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=274166](https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/index.php?lvl=notice_display&id=274166)]
- ✚ La réussite de la filière poulet cou nu noir en Label Rouge de Moselle est basée sur le fait que l'amont se soit structuré en fonction de la demande émanant de l'aval (GMS, abattoir, Alsace Volailles). Un diagnostic de la filière avicole a été mené avant de lancer la filière. Ainsi les producteurs qui se lancent dans l'élevage de poulet cou nu noir LR ont la certitude de pouvoir tout vendre et connaissent à l'avance le prix auquel ils seront rémunérés. [voir fiche filière liée : [https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=166379](https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc_num.php?explnum_id=166379)]

**L'agent Chambre doit pouvoir :**

- Alerter les producteurs sur l'importance de calibrer l'offre en fonction d'un débouché identifié et calibré ;
- Être en capacité d'accompagner le producteur dans la réalisation d'une étude de marché ;
- De faire comprendre au(x) producteur(s) la nécessité de mener une étude de marché avant de monter la filière ;
- Réaliser un état des lieux de l'offre (diagnostic agricole) et de la comparer à la demande sur le territoire ;
- Instaurer des phases de test pour calibrer au mieux la filière ;
- Rester en veille sur l'évolution du marché et de la demande pour pouvoir accompagner l'évolution de l'offre.

**3- La construction d'une relation de confiance et de transparence entre les opérateurs de la démarche**

Une bonne entente entre l'amont et l'aval permet à chacun de s'accorder sur des objectifs communs et d'instaurer une relation de confiance. Chacun doit pouvoir exprimer ses besoins, ses contraintes, ses avis, pour construire le partenariat en fonction des attentes de tous. Après le travail de prospection des acteurs économiques et opérationnels potentiellement intéressés, il faut permettre à tous les acteurs de se rencontrer et pour pouvoir engager des discussions. La vigilance est d'autant plus

importante lorsque plusieurs acteurs aval « concurrents » sont intégrés dans la filière. Il peut y avoir plus facilement des non-dits dans ce cas, il est nécessaire de réussir à les réunir et à les faire exprimer leur point de vue.

#### Exemples :

- ✚ Dans le cas de la filière Cerise de Bessenay, une marque dédiée avait été mise en place, mais n'a pas contribué au bon développement de la filière car les metteurs en marché, concurrents, continuaient individuellement à utiliser leur propre marque. Le conseiller Chambre animant l'interprofession de la Cerise de Bessenay les a réunis lors d'un séminaire où ils ont pu discuter et s'entendre. Ainsi, l'évolution de leur positionnement stratégique et commercial à travers la mise en place d'une marque commune a permis l'essor de la filière. [voir fiche filière liée : [https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=274168](https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/index.php?lvl=notice_display&id=274168)]
- ✚ Une gouvernance peut être mise en place pour fédérer les opérateurs opérationnels de la démarche. C'est le cas pour la filière « Viandes au Pays de Mauriac », une association avec deux collèges s'est structurée : un collège éleveurs et un collège distributeurs. Les différents acteurs de l'amont et de l'aval ont l'occasion de se rencontrer au moins une fois par an lors de l'assemblée générale et partager leurs volontés et objectifs communs. [voir fiche filière liée : [https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=166382](https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc_num.php?explnum_id=166382)]



#### L'agent Chambre doit pouvoir :

- Adopter un rôle de « facilitateur », d'aide à la concertation ;
- Mettre tous les acteurs autour de la table ;
- Animer des réunions à enjeux tout en faisant en sorte que chacun s'exprime sur ses attentes ;
- Construire des partenariats et projets multi-acteurs ;
- Mettre en place des instances (comités de pilotages, comités techniques etc.) où au moins un représentant de chaque type d'acteur est présent pour gouverner la démarche ;
- Appuyer à la structuration juridique d'une démarche collective.

## 4- La formalisation des engagements de chacun

Pour que la démarche soit pérenne et robuste et dans l'objectif d'une relation de confiance de transparence, il est recommandé que le rôle, les missions de chacun soient écrits et formalisés. Ces engagements peuvent être pris via la signature d'un cahier des charges, d'un règlement intérieur si les acteurs se structurent au sein d'un collectif. La mise en place de contrats écrits permet aussi de sécuriser les débouchés et d'être assuré des engagements, rôles et des apports de chacun. Surtout, la contractualisation entre les agriculteurs et le(s) acteur(s) aval(s) est une ambition à atteindre. Dans l'idéal, chaque contrat devrait pouvoir garantir un prix fixe reversé à ces derniers (avec une méthode claire de calcul du prix indiquée), les volumes qui seront achetés et la durée de la relation commerciale.

Il est intéressant de se pencher sur deux exemples de démarches qui se sont « ré-orientées » suite au désengagement d'intermédiaires :

- ✚ Au sein de la filière sarrasin de Normandie, l'industriel de la filière intégré dans la première version de la démarche ne commandait pas suffisamment de volumes de farine. Le moulin disposait de stocks trop importants qu'il n'arrivait pas à écouler. Il a donc fini par se retirer de la filière. Il n'existait pas de formalisation entre les opérateurs. A présent les agriculteurs travaillent sous contrats individuels avec un collecteur, qui lui-même, travaille avec un autre moulin. [voir fiche filière liée : [https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=166383](https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc_num.php?explnum_id=166383)]
- ✚ Au sein de la démarche "Viandes au Pays de Mauriac", les accords étaient uniquement oraux dans les premiers temps de la filière et les bouchers alors intégrés ne faisaient pas l'effort d'acheter la viande. Un distributeur est ensuite entré dans la démarche, les éleveurs lui vendaient leurs bêtes par l'intermédiaire d'une coopérative. Un nouveau changement s'est opéré car les producteurs étaient insatisfaits de ce fonctionnement. Ils travaillent donc à présent en direct avec l'acheteur final : chaque éleveur a un contrat individuel avec ce dernier. [voir fiche filière liée : [https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=166382](https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc_num.php?explnum_id=166382)]



### L'agent Chambre doit pouvoir :

- Encourager les opérateurs et acteurs de la filière à formaliser leurs partenariats, leurs rôles, leurs missions, leurs relations
- Introduire la notion de contractualisation dans le partenariat qu'il accompagne ;
- Permettre aux agriculteurs d'être force de négociation ;

- Appuyer les opérateurs dans cette formalisation (aide à la rédaction de contrats, de cahier des charges...);
- Proposer cet appui par des prestations et/ou des formations ;

## 5- Accompagner la professionnalisation des acteurs

Si l'entrée dans la démarche inclut un changement de pratiques ou de nouvelles productions, il est important de pouvoir apporter des éléments technico-économiques aux agriculteurs. Un accompagnement technique, individuel ou collectif, avec entre autre la mise en place de formations, renforce la prise en main de nouvelles pratiques par les exploitants et leur montée en connaissances et compétences. La collecte de données technico-économiques, incluant le chiffrage des investissements éventuels, doit donc être réalisée en amont du projet pour accompagner les porteurs de projet.

Exemples :

- ✚ Pour la filière houblon de Normandie, une étude de marché et un travail de veille sur le houblon ont été réalisés pour disposer de données technico-économiques à fournir aux porteurs de projet voulant se lancer dans la plantation de houblon. Le houblon étant une culture qui nécessite d'être certifiée, un protocole a été produit par la Chambre en association avec France Agrimer et est fourni aux planteurs pour leur faciliter la démarche. La Chambre s'assure également de la formation des futurs planteurs (2 formations prévues par an). [voir fiche filière liée : [https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=274172](https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/index.php?lvl=notice_display&id=274172)]
- ✚ Des actions de sensibilisation et des formations sont menées auprès des éleveurs ovins de Lorraine par la Chambre dans le cadre de la filière de valorisation de la laine locale. La laine est actuellement destinée à l'export et sa valorisation localement imposerait aux éleveurs de devoir trier la laine. Les pratiques d'élevage sont à modifier pour une partie des producteurs afin d'avoir une laine de bonne qualité. C'est pourquoi des réunions d'informations et des formations leur sont proposées pour leur apporter cette expertise. [voir fiche filière liée : [https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=166381](https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc_num.php?explnum_id=166381)]

Si l'accompagnement des producteurs est essentiel, celui des acteurs aval peut aussi l'être. Travailler avec des exploitants agricoles locaux entraîne forcément des changements, au niveau logistique, des volumes, du traitement des produits qui peuvent être différent de ceux avec lesquels ils travaillent habituellement etc. C'est particulièrement le cas pour la restauration collective.

Pour la filière lentilles vertes de préservation de captage de Lorraine, la Chambre appuie les collectivités pour faciliter l'intégration des lentilles dans leurs approvisionnements, notamment au niveau de la rédaction des marchés publics. [voir fiche filière liée : [https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=166280](https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc_num.php?explnum_id=166280)]



### L'agent Chambre doit pouvoir :

- Réaliser une veille réglementaire et technique sur le/la nouvelle production, sur le débouché à mettre en place, sur les partenariats à engager.... ;
- Mettre en place un groupe de travail avec des agriculteurs volontaires afin d'identifier les besoins des producteurs pour mettre en place la filière ;
- Mettre en place des formations techniques (sur la production, la commercialisation, la logistiques etc.) suivant les besoins identifiés à destination des producteurs ;
- Sensibiliser les acteurs aval à l'évolution ou l'adaptation de leurs pratiques (sourcing, conditionnement, logistique...) et les accompagner, cas échéant, pour faciliter l'atteinte des objectifs (conseil à la rédaction de marché public, mise en relation avec des personnes ressources...)

## 6- La promotion et la valorisation de la démarche

La valorisation de la démarche est importante : il faut pouvoir la mettre en avant, en faire la promotion via des actions de communication et de marketing. La mise en place d'une marque avec un visuel et un packaging associés accroissent la visibilité des produits de la filière ainsi que les valeurs qu'elle porte. Cela permet aussi de valoriser le travail que fournissent les producteurs, en indiquant par exemple sur les étiquettes les modes de production mis en œuvre et/ou une description du (ou des) exploitant(s) agricole(s) à l'origine du produit. Plus la démarche est connue et défend ses valeurs, plus elle pourra se développer en élargissant ses débouchés et en intégrant plus d'agriculteurs, sous réserve que les produits soient appréciés des consommateurs finaux. La création de labels ou marques dédiés, permettent aux acheteurs de connaître l'origine des produits.

### Exemples :

- ✚ La filière blé-farine-pain francilienne a permis de lancer en 2019 la « baguette des Franciliens » qui a son packaging associé. Via la signature du

cahier des charges, chaque opérateur de la filière s'engage à afficher son appartenance à « la filière Baguette des franciliens – filière engagée 100 % locale ». Malgré cela, la marque a encore du mal à se faire connaître. Un des enjeux est donc de relancer des actions de communication pour que plus de boulangeries s'approvisionnent en farine francilienne auprès de moulins de la filière ce qui augmenterait les volumes de production. [voir fiche filière liée :

[https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=166278](https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc_num.php?explnum_id=166278)]

- ✚ Dans le cas de la filière Viande des Pyrénées Audoises, un label du même nom (VPA) a été mis en place pour valoriser les caractéristiques locales, de qualité et éthiques des produits de la démarche et s'adapter aux attentes sociétales. Ces viandes sont vendues en boucheries et en GMS et les boucheries ont demandé à ce que leurs produits se distinguent de ceux vendus en GMS. Une communication différente, spécifique pour les viandes VPA à destination des boucheries, est donc à enclencher pour relancer l'envie des bouchers d'adhérer à la démarche. [voir fiche filière liée : [https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=274173](https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/index.php?lvl=notice_display&id=274173)]



### L'agent Chambre doit pouvoir :

- Sensibiliser les opérateurs dont les agriculteurs, à l'importance de la valorisation, communication de la démarche initiée
- Pouvoir apporter un conseil pour la création d'une marque, d'un logo ;
- Pouvoir proposer un appui à la réalisation d'outils de communication : réalisation de visuels, d'affiches, de supports de communication pour l'utilisation par des agriculteurs et les différents opérateurs de la démarche ;
- Dans les cas où un cahier des charges est créé, inciter à y intégrer un engagement sur la communication de la démarche.

## Conclusion

Il n'existe pas de méthode unique pour structurer une filière. Les exemples étudiés dans ce rapport le prouvent : chaque démarche est différente et a son propre mode de fonctionnement, qui évolue tout au long de la « vie » de la démarche. Néanmoins, l'analyse de plusieurs démarches a permis de mettre en exergue quelques conseils et pistes de réflexions pour vous aider à structurer des filières apportant de la valeur ajoutée au sein des territoires et aux agriculteurs.

Les compétences attendues des agents Chambre pour structurer une filière sont donc multiples et variées : la connaissance des acteurs sur le territoire, la facilitation des relations entre eux, l'appui commercial aux agriculteurs, l'appui technico-économique aux producteurs, de l'ingénierie territoriale, de l'appui juridique etc. Un(e) agent ne peut avoir toutes ces aptitudes mais la constitution d'une équipe projet avec différents agents permet de les réunir. Il peut aussi être possible de monter en expertise en suivant des formations ou en s'inspirant des retours d'expériences d'autres Chambres d'agriculture. La mise en place d'une nouvelle démarche collective territoriale peut représenter un investissement conséquent qui nécessite parfois l'embauche d'un(e) stagiaire ou d'une personne en CDD.

Enfin il faut également garder à l'esprit que le mode de fonctionnement et les objectifs d'une démarche ne sont pas figés : ils peuvent être amenés à évoluer en fonction des besoins de ses acteurs ou encore suivant les attentes sociétales. Le cahier des charges d'une association peut être révisé s'il ne convient plus, les producteurs peuvent avoir à modifier leurs pratiques etc. De même, comme évoqué ci-dessus, les partenaires peuvent changer, tout comme les relations commerciales qu'ils entretiennent et la gouvernance de la démarche.

## Annexes

### Annexe 1 : document de cadrage de la mission



#### Document de cadrage de la Mission Nationale

#### « Appuyer la réflexion sur les modalités d'accompagnement des démarches collectives territoriales par les Chambres d'agriculture »

##### 1) Objectifs de la mission et livrables attendus

- Phase 1 : Faire un état des lieux de démarches alimentaires territoriales et comprendre leurs modes de fonctionnement ;
- Phase 2 : Faire un benchmark de ces démarches : analyser leurs caractéristiques et les comparer à partir d'une grille de lecture qualitative ;
- Donner les pistes de recommandations résultantes de l'analyse qui serviront de prémices pour élaborer une stratégie d'accompagnement des ces démarches collectives par les Chambres d'agriculture ;
- **Aboutir à une suite : poursuite de ce travail via d'autres missions nationales ou un projet CASDAR pour permettre la mise en place de cette stratégie d'accompagnement par les Chambres.**

Les livrables attendus sont les suivants :

- Liste de démarches territoriales, dont les dynamiques existantes dans le Réseau des Chambres d'agriculture, sous forme de fichier de référencement avec des contacts associés (phase 1) ;
- Grille de lecture permettant d'analyser un certain nombre des démarches collectives territoriales identifiées (phase 2) ;
- Fiches-projets pour chacune des expériences analysées (phase 2) ;
- Synthèse comprenant une analyse comparative des expériences étudiées avec les premières préconisations.

**2) Méthodologie proposée**

Etape	Contenu de l'étape	Outil à créer pour y arriver	Livrable intermédiaire
Définition de "démarche collective territoriale"	Identifier les critères correspondant à une démarche collective territoriale	Liste de critères pour référencer ces démarches	Document définissant ce qui correspond à une démarche collective territoriale
Identification des démarches (Phase 1)	Identifier une grosse partie des démarches, accompagnées ou non par les Chambres	Questionnaire en ligne à diffuser dans les réseaux des Chambres	Listing de démarches avec premières informations
Analyse des démarches (Phase 2)	Choisir des démarches "novatrices" et approfondir leur analyse	Grille d'analyse + questionnaire d'enquête téléphonique approfondi	Quinzaine ou vingtaine de projets expertisés
Construction des fiches projets	Etablir des fiches de synthèse pour chacune des démarches analysées	Modèle de fiche homogène pour recenser les informations utiles pour les démarches étudiées	Quinzaine ou vingtaine de fiches projets
Synthèse	Rédaction des premières préconisations, des conclusions de l'étude des démarches	Synthèse de l'étude	

**3) Les limites identifiées**

Limites factuelles :

- Limite de temps : 20 jours pour effectuer la mission ;
- Hétérogénéité des démarches : attention à bien définir ce qui est recherché.

Ces limites soulèvent les interrogations suivantes :

- Quel sera le nombre de démarche prises en compte ? Combien de démarches seront enquêtées ?
- Un simple listing des démarches et de leurs caractéristiques ne suffit pas, il faut pouvoir avoir une vision qualitative dessus mais sans aller jusqu'à un vrai système d'évaluation de ces démarches (temps alloué ne suffira pas) :
  - Jusqu'où aller dans l'analyse des démarches ?
  - Quels critères prendre en compte pour les analyser ? Comment choisir les démarches dites "novatrices" dont l'analyse sera approfondie ?

#### 4) Les outils à construire

Afin de pouvoir réaliser les différentes étapes de l'étude énoncées dans la méthodologie proposée, il est nécessaire de construire des outils :

- **Liste de critères qui précise quels types de démarches recherchées ⇔ réactions** du groupe de travail (cf. documents joints pour lesquels des réactions sont attendues lors de la réunion de lancement du 12 juin 2020) ;
- **Questionnaire en ligne adressé à différents réseaux ⇔ réactions** du groupe de travail (cf. documents joints pour lesquels des réactions sont attendues lors de la réunion de lancement du 12 juin 2020) ;
- **Grille d'analyse : dans un second temps ;**
- **Fiches projet : dans un second temps également.**

## Annexe 2 : définition de « démarche collective territoriale »



### Démarches collectives territoriales, de quoi parle-t-on ?

Il y a plusieurs sortes de démarches impliquant des producteurs, ce terme est assez hétérogène. Il est essentiel de bien définir ce qu'on entend par "démarche collective territoriale" dans le cadre de cette mission, pour savoir quelles démarches seront référencées, quels critères seront à prendre en compte.

#### Critères permettant de qualifier un projet de démarche collective territoriale :

- Dimension "collective" :
  - il s'agit forcément d'une démarche impliquant plusieurs agriculteurs, produisant le même type de produit ou non.
  - Un ou plusieurs acteurs aval seront également intégrés dans la démarche (restaurateurs, transformateurs, distributeurs...).

Une démarche individuelle de vente directe n'y sera pas assimilée.

- Coté "territoriale" : la démarche est ancrée à l'échelle d'un département, d'une région ou encore à l'échelle nationale. Des collectivités locales peuvent faire partie des acteurs de la démarche.
- Projet qui peut-être accompagné ou non par une chambre d'agriculture.

Exemple de démarches qui semblent correspondre, ou non, à la définition :

Ce qui pourrait entrer dans le champ de l'étude	Ce qui n'entre pas dans le champ de l'étude
Une filière de Commerce Equitable France  Structuration d'une filière sous SIQO  Structuration d'une démarche collective avec un cahier des charges particulier  Filière sarrasin 100 % normande "On l'a fait ensemble"  Filière viande "le Boeuf des Vallées Angevines"  La marque "C'est qui le Patron ?!"	La marque Bienvenue à la Ferme  Démarches de producteur en individuel  Démarches de producteurs sans intermédiaires de vente  Coopératives agricoles seules

## Annexe 3 : Questionnaire de recensement de démarches diffusé dans les réseaux Chambre sous forme de « google sheets »

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	Année	Chambre départementale, régionale ou de région - renseigner directement	Qui a répondu? (pour pouvoir vous recontacter au besoin, on trouvera avec LDAP)	Titre du projet	Description du projet	Identification du/des porteur(s) de projet	Filière alimentaire ou non alimentaire?	Produit/filière concerné	Quelle cible géographique pour le produit final?	Pour quel débouché principal? client principal?	Pour quel débouché secondaire? client secondaire?	Qu'est ce qui a motivé la construction de cette filière parmi les promesses suivantes?
2							Alimentaire					Juste rémunération des producteurs
3							Non alimentaire					Création de services environnementaux
4												Protection de l'eau
5												Valorisation locale du produit
6												Valorisation du patrimoine culturel (identité, typicité, terroir)
7												Bien-être animal
8												Mode de production particulier
9												Nutrition/Santé
10												Qualité organoleptique
11												Transparence
12												Autre
13												

Réponses possibles

	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
	Avancement du projet	Nombre d'agriculteurs impliqués	Acteurs amont impliqués (si oui, lesquels et combien)	Acteurs aval impliqués (si oui, lesquels et combien)	Existence d'un lien commercial/contractuel entre les acteurs?	Dans quel cadre la Chambre a-t-elle été contactée ?	Présence d'une équipe projet à la CA (si oui, indiquer le nbe de personnes)	ETP Chambre mobilisés	A quelle étape du projet se positionne l'accompagnement de la CA?	Date de début de l'accompagnement par la Chambre	Modalités d'accompagnement par la CA : Convention / prestation / PRDA etc
2											
3	Emergence										
4	En cours										
5	Finalisé										
6	A l'arrêt										

Réponses possibles

Y	Z	AA
Quel coût au total génère cet accompagnement par la CA?	Autres parties prenantes impliquées et leurs rôles (financement, communication...)	Autre remarque

## Annexe 4 : critères de choix des démarches à expertiser proposés en groupe de travail



### Critères de choix des démarches à expertiser

Comment choisir les 10 à 20 démarches dont l'analyse sera approfondie ? Voici une proposition de critères qui vont nous permettre de choisir les démarches (quinzaine) à expertiser :

- 1) Démarches ayant en "promesse" la **juste rémunération des producteurs** et/ou qui ont exprimé une méthode de calcul du prix ; des relations commerciales particulières
- 2) **Représentativité des différentes filières de production** : pour avoir une vision large de ce qui peut exister ; pouvoir comparer les différents systèmes en fonction des productions etc.
- 3) Choisir des démarches avec des **débouchés différents** : ce qui permettrait d'avoir des conditions de réussite/des points de vigilance suivant les débouchés ; d'étudier les différents types de contractualisations/rerelations commerciales suivant les acheteurs (par ex. si c'est plus facile de contractualiser avec des GMS ou en restauration collective...).
- 4) Choisir **différents types de démarches** : filières structurées sous SIQO ; micro-filière ; filières "classiques" ; marques territoriales ; associations/regroupements de producteurs...
- 5) Dans l'idéal avoir une certaine représentativité géographique

Proposition à débattre : Dans le panel, souhaitons-nous

- Expertiser aussi quelques démarches non alimentaires ?
- Expertiser aussi quelques démarches non accompagnées par les Chambres ?

Par exemple - Panel de 15 démarches

- 2 non alimentaires
- 2 non accompagnées par les Chambres
- 2/catégories de produits (filière animale ; produits laitiers ; fruits/légumes ; céréales ; légumineuses...)

## Annexe 5 : listing de démarches accompagnées par une/des CA intéressantes à étudier (proposé en groupe de travail)



### Récapitulatif de démarches accompagnées par une/des Chambres intéressantes à étudier



CA	Nom	Description	Type de produit	Echelle	Débouché principal	Quelques acteurs impliqués
CDA57	<b>Valorisation de la laine locale</b>	Remettre en place sur le territoire des outils permettant de valoriser au maximum la laine locale	Autre	National	Industrie non alimentaire	PNR Lorraine Communautés de Communes
CDA57	<b>Filière Label Rouge Poulet Cou nu noir</b>	Création d'une filière LR volailles dans un département disposant de peu de filières de qualité et sans culture de l'élevage de volailles	Viande	Local	GMS	Couvoir, fournisseurs d'aliment du bétail, groupement de producteurs, abatteur
CAPdL	<b>Filière lait de vache de proximité</b>	Création d'une filière lait de consommation vendéenne en lait de vache avec comme critère principal la juste rémunération des producteurs	Produits laitiers	Local	GMS	éleveurs laitiers, FDSEA 85, LSDH, Système U, logistique via ARIA
CAPdL	<b>Food Heroes</b>	Projet concernant la réduction des pertes alimentaires, un volet sur la création d'une filière de valorisation du "cabri d'automne" (chevreaux engraisés chez leurs naisseurs jusqu'à 6-10 mois)	Viande	Local	Restauration commerciale	Restaurateurs Nantais, Maison Berjac
CDA69	<b>Filière Eh Cherry (cerise de Bessenay)</b>	Promotion de la cerise de la région de Bessenay par une marque commerciale, intégrant un cahier des charges de production (HVE niveau 2).	Fruits et légumes	Local	GMS	
CDA69	<b>Les Robins des Champs</b>	Créer des filières pour valoriser des produits issus d'exploitations céréalières Fabrication de farine issue de blé cultivés localement.	Céréales	Local	Transformation	



Récapitulatif de démarches accompagnées par une/des Chambres intéressantes à étudier



CA05	<b>Marque HAUTES ALPES Naturellement®</b>	Création d'une marque territoriale "HAUTES ALPES Naturellement®" garantissant et valorisant l'origine haut-alpine de la matière première mise en œuvre par les producteurs, transformateurs et restaurateurs. Labélisation des produits, mise en avant au travers d'opération de promotion et de communication, mise en réseau des différents opérateurs offrant ou demandant des produits d'origine haut-alpine.	Multiproduit	National	Commerce de proximité	CD 05, CCI 05, CMAR PACA, DDCSPP, AFOC, UMIH05, GMS, grossistes, magasins de produits locaux/de producteurs, Offices de tourisme...
CDA71	<b>Filière Porc plein air du Morvan</b>	Filière mise en place par le PNR du Morvan et le fabricant d'aliment pour animaux Philicot, avec valorisation par une marque, pour permettre une diversification aux agriculteurs en leur assurant un revenu supplémentaire.	Viande	Local	Transformation	Fournisseur d'aliment Philicot
CDA de Lorraine + CRA Grand Est	<b>Filière lentille</b>	Lentilles vertes vers la restauration collective : expérimentation sur la structuration de cette filière en visant des objectifs de qualité, de respect de l'environnement et assurant une juste rémunération aux producteurs.	Légumineuses	Local	Restauration collective publique	Collectivités, usine de tri, lycée agricole, transporteur...
CARIDF	<b>Filière Baguette des franciliens - filière blé-farine-pain d'Ile-de-France sous Label Rouge</b>	Elaboration d'une baguette 100 % francilienne avec du blé Label Rouge : partenariat entre des céréaliers franciliens, un moulin et des boulangeries ; contrats tripartites mis en place.	Céréales	Local	Commerce de proximité	Organismes stockeurs, moulins, boulangeries



## Récapitulatif de démarches accompagnées par une/des Chambres intéressantes à étudier



CARIDF	Filière vigne sous IGP Ile-de-France	Valorisation du vin francilien par la création d'une IGP.	Viticulture		Transformation	
CRA Normandie	Filière houblon	Accompagner l'émergence d'une filière de production et valorisation du houblon en Normandie	Boisson	Local	Transformation	Brasseurs, houblonniers...
CA11	Filière viande Pyrénées Audoises	Soutien de l'association viande Pyrénées Audoises qui met en relation éleveurs et bouchers traditionnels en garantissant un revenu équitable aux éleveurs.	Viande	Local	Commerce de proximité	Abattoir, CAVALE, Collectivités, BIOCIVAM11
CA81	Micro filière légumes	Création de l'association des producteurs de légumes OPLA et mise en place d'une légumerie bio sur le territoire avec une démarche test vers la RHD (engagements de volumes).	Fruits et légumes	Local	Restauration collective publique	Associations de producteur, légumerie, collectivités...
CDA15	Mise en place d'un Label Rouge de la viande Salers	Animation de la structure de pilotage du label rouge de la viande Salers. Coordination de la mise en place de contrats pour l'achat des animaux prenant en compte les coûts de production.	Viande	national	GMS	10 OP et 4 abatteurs
CDA69	Filière lentilles labellisées – Projet ARC avec l'association « Les Robins des Champs »	Création de filières pour valoriser des produits issus d'exploitations céréalières ; initiée par des producteurs afin d'avoir une meilleure rémunération et de reprendre la main sur leurs débouchés.	Légumineuses	Local	Restauration collective publique	
CDA69	Filière steaks hachés "bio du beaujolais"	Structurer une filière de steaks hachés bio issus d'élevage du Rhône, et vendu à la restauration collective et commerciale, ainsi qu'aux épiceries locales.	Viande	Local	Restauration collective publique	SOPACEL, collectivités...
CA05	Reconnaissance en SIQO pour le Bleu du Queyras	Mise en place d'un SIQO dans le but de maintenir la filière laitière haute-alpine :	Produits laitiers	Local	Commerce de proximité	3 fromageries



Récapitulatif de démarches accompagnées par une/des Chambres intéressantes à étudier



	<b>GIEE Bleu du Queyras</b>	objectif de pérennisation des élevages laitiers de montagne et des milieux montagnards en créant des produits à forte valeur ajoutée.				
CA05	<b>GIEE viandes bovine de montagne</b>	Valoriser la viande bovine de montagne	Viande	Local	Grossistes	1 coopérative
CA83	<b>Structuration filière Figue de SALERNES</b>	Relance et valorisation de la filière : reconnaissance de la figue de salernes comme une variété à part entière ; recréer une filière de transformation économiquement viable afin d'intéresser des producteurs professionnels.	Fruits et légumes		Transformation	Association lou figoun Collectivités...
CRA PACA	<b>Filière amande « made in France »</b>	L'association interprofessionnelle France Amande a demandé à la Chambre régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur de réaliser un état des lieux complet de la situation actuelle de la production d'amande dans les principaux bassins de production des régions Corse, Auvergne-Rhône-Alpes, Occitanie et Provence-Alpes-Côte d'Azur	Fruits et légumes			AMANDON DU SOLEIL Collectivités Syndicats de producteurs...
CRA Normandie	<b>Filière sarrasin 100 % normande</b>	Structuration d'une filière de production et valorisation du sarrasin	Produits végétaux transformés	Local	Transformation	OS, moulin, IAA galette...
CRA CVL	<b>Filière Locale asperges vertes de Chambord</b>	Le groupe spécialisé des producteurs d'asperges vertes (12 agriculteurs) qui cherchent à partager et à transmettre localement leur savoir. Volonté de trouver un nouveau dynamisme pour la marque « Asperges vertes Chambord »	Fruits et légumes	Local	Autre	Coopérative



Récapitulatif de démarches accompagnées par une/des Chambres intéressantes à étudier



CAPDL	<b>Structuration d'une filière sarrasin dans le Vignoble nantais</b>	Evaluer l'opportunité et la faisabilité d'une filière sarrasin en vue notamment d'apporter des solutions à la déprise viticole tout en favorisant l'approvisionnement local et l'émergence de nouveaux usages du sarrasin, notamment en restauration collective.	Céréales	Local	Transformation	ETA, CUMA, ODG Farine de Blé Noir Tradition Bretagne, Transformateurs OS, commerces de proximité
CA80	<b>Démarche "Viande à l'équilibre"</b>	Fédérer un groupe d'éleveur viande bovine pour répartition carcasse sur plusieurs acheteurs RHD	Viande	Local	Restauration collective publique	Eleveur, Etablissements scolaires
CRA Rhône-Alpes	<b>Marque territoriale "La Région du Goût"</b>	Valoriser des productions agricoles de la Région Rhône-Alpes et leur offrir d'avantage de débouchés. Défend plusieurs valeurs dont l'équité dans la relation commerciale, le maintien de la valeur ajoutée sur le territoire. Une charte d'engagement est conclue entre les producteurs et les distributeurs. Il y a un cahier des charges spécifique à chaque filière (légumes, bœuf, fruits, céréales malterie brasserie...).	Multiproduit	Local	GMS	Interprofessions, Transformateurs,
CA87	<b>Le 87 dans l'assiette</b>	Initialement valorisation de viande bovine de Haute-Vienne, en assurant une traçabilité de l'élevage aux consommateurs dans le circuit GMS et RHD, pour une juste rémunération - à ce jour élargissement vers filière ovine	Viande	Local	GMS	FDSEA 87, abattoir, metteurs en marché, collectivités, syndicat des bouchers, GMS

Annexe 6 : listing de démarches non accompagnées par une CA intéressantes à étudier (proposé en groupe de travail)



Récapitulatif de démarches identifiées non accompagnées par une Chambre



Nom	Description	Type de produit	Echelle	Débouché principal	Acteurs impliqués
<b>Filière Chia de France</b>	Soutient le développement de la culture de Chia en France	Autre	Nationale	Magasins AB ; industries agroalimentaires	Agrofün, coopératives agricoles, industries agroalimentaires et pharmaceutiques
<b>Association Viandes Bio - Hauts-de-France</b>	Développement de la filière viandes biologiques - viande de porc, bœuf, volailles produits, abattus et découpée en Hauts-de-France	Viande	Régionale (Hauts-de-France)	Commerce de proximité	Fabricants d'aliments pour animaux, groupements de producteurs, abattoirs, chevilleurs, distributeurs et transformateurs, artisans, interprofession porcine
<b>C'est qui le Parton ?! - La marque du consommateur</b>	Marque où les cahiers des charges des produits élaborés par les consommateurs en visant la juste rémunération des producteurs.	Multiproduits	Nationale	GMS	Laiterie, transformateurs, logisticiens, distributeurs, consommateurs sociétares
<b>Lait filière U – Yaourts U les Commerçants</b>	Filière produits laitiers frais sous cahier des charges Bleu Blanc Cœur mise en place par l'enseigne U et l'entreprise Schreiber.	Produits laitiers	Nationale	GMS	Laiterie de l'entreprise Schreiber, enseigne U, Bleu Blanc Cœur
<b>Eleveurs et engagés - coeur de gamme</b>	Création d'un nouveau segment de marché « cœur de gamme » et du logo « Eleveurs et engagés » par la FNB pour revaloriser les races à viande allaitantes locales dans les rayons des GMS.	Viande	Nationale	GMS	Grande distribution (système U, Casino, Carrefour, Auchan, Lidl) ; FNB ; Métro ; Abattoir(s) ; Ateliers de découpe

<b>Faire France</b>	Marque créée par des éleveurs laitiers pour commercialiser du lait équitable leur octroyant une juste rémunération.	Produits laitiers	Nationale	GMS	Distributeurs, laiterie
<b>Brocéliande - Démarche "porc bien être"</b>	Marque de produits carnés à base de porc qui soutenant le bien-être animal et la bonne rémunération des éleveurs, créé par une coopérative Bretonne.	Viande	Régionale (Bretagne)	GMS	Distributeurs, transformateurs, abattoir, chevilleurs
<b>GIEE – Développement/valorisation de la filière lentillon champenois et légume sec</b>	Structuration d'un collectif de producteurs et de partenaires pour le développement de la filière lentillon de la Champagne et des légumes secs en région.	Légumineuse	Régionale (Grand-Est)		Coopérative CERCA Bio, BioGrand Est
<b>Marque « Sourires de Campagne »</b>	Marque de boeuf français bio en GMS garantissant un juste prix aux éleveurs, créée par Unebio.	Viande	Nationale	GMS	Elivia, grande distribution, acteurs de la filière viande
<b>Manger Bio Local en Entreprise</b>	Accompagnement de la restauration d'entreprise vers l'introduction régulière et croissante de produits biologiques locaux dans l'offre alimentaire (20%).	Multiproduits	Nationale	RHD	Grossistes (Ansamble, Api Restauration, Compass Group, Elior Entreprise, MRS, Sodexo), plateformes de producteurs, restaurants d'entreprises (orange)
<b>Charte Soja de France</b>	Démarche de certification en filière de la filière soja française non OGM, à destination de l'alimentation animale et humaine.	Autre	Nationale	Transformation	8 collecteurs et 2 unions de commercialisation, transformateurs

<b>Filière Qualité viande bovine Label Rouge Carrefour</b>	Filière promettant une juste rémunération des éleveurs et le respect du bien-être animal ; objectif de labélisation de 70% du rayon boucherie Carrefour d'ici fin 2020.	Viande	Nationale	GMS	Magasins carrefour, abattoirs, transformateurs
<b>Filière Prune d'Ente fraîche</b>	Création d'une SARL et d'une marque par des producteurs pour commercialiser les prunes d'ente fraîches (habituellement séchées pour faire des pruneaux).	Fruits et Légumes	Nationale	GMS	Revendeurs, MIN de Rungis, supermarchés locaux
<b>Agri-Ethique</b>	Label garantissant notamment le revenu juste des agriculteurs, démarche de commerce équitable qui recréer du lien entre les acteurs des filières (blé-farine-pain, lait, œufs, légumes secs...)	Multiproduits	Nationale	GMS	907 boulangeries, 12 industriels, 22 transformateurs (moulins, casserie...)
<b>Marque Biocoop : "Ensemble"</b>	Marque de l'enseigne Biocoop sur plus de 700 références dont les matières premières sont achetées sous contrats à des groupements de producteurs partenaires en AB (filiales fruits et légumes, viandes, céréales et protéagineux, laits).	Multiproduits	Nationale	Magasins AB	Transformateurs, groupements de producteurs

<p><b>Charte "Paysans d'Ici"</b></p>	<p>Démarche équitable et bio via une charte qui garantit des pratiques agri-écologiques, une activité agricole locale valorisant le territoire, la transparence de l'information et la traçabilité de la production, des relations équitables avec les producteurs.</p>	<p>Multiproduits</p>	<p>Nationale</p>	<p>GMS</p>	<p>Transformateurs, groupements de producteurs, grande distribution</p>
<p><b>Filière Yaourt A Güeter</b></p>	<p>Marque de yaourts mise en place par des éleveurs laitiers alsaciens et lorrains pour valoriser leur production et s'assurer un juste revenu.</p>	<p>Produits laitiers</p>	<p>Régionale (Grand-Est)</p>	<p>GMS</p>	<p>Laiterie, Système U</p>

Annexe 7 : Questionnaire d'enquête utilisé pour l'étude plus poussée des 12 démarches



Grille d'analyse/d'entretien approfondi



Dénomination de la démarche	
Type de démarche	Association, marque territoriale, label, nouvelle filière...
Etat du projet	En création, en structuration, arrêté (date de l'arrêt)...
Emprise territoriale	Périmètre géographique
Genèse de la démarche	Quel est le <b>moteur de l'émergence de la démarche</b> ? Comment est-elle née ? suite à une étude de marché ; à une volonté politique...
	<b>Création</b> : date et fondateur(s) <b>quels acteurs ont participé/étaient présents lors de l'émergence de la démarche ? (quels ont été les acteurs "impulseurs" ou "moteurs"?)</b>
	<b>Étapes de la création</b> : regroupement de producteurs, recherche de partenaires/débouchés, création d'une structure juridique ; <b>points clés dans l'histoire de la démarche (pour éventuellement refaire une frise chronologique de la démarche)</b>
Acteurs, leurs liens et leurs rôles	<b>Nombre de producteurs/éleveurs engagés, type de producteurs/éleveurs</b> (maraîchers, éleveurs bovins...)
	<b>Nombre d'acteurs aval et types d'acteurs</b> (restaurateur, atelier de transformation, transporteur, magasin...)
	<b>Quels liens entre les acteurs ?</b> Liens informels, économiques, financiers, contractualisation, signature d'une charte...
	<b>Quels sont les rôles des acteurs ? Comment participent-ils à la démarche ?</b>

Rôle de la Chambre d'Agriculture	<b>Quel est le rôle de la Chambre d'agriculture ? A quel niveau du projet intervient-elle ?</b>
	<b>Comment est financée l'action de la Chambre ?</b>
	<b>Quelles sont les modalités d'accompagnement de la Chambre ? convention, prestation.... (la chambre se fait elle payer pour accompagner la démarche ou fonds propre et si oui quel autofinancement [casdar, impôt..])</b>
	<b>Quels sont les moyens alloués par la Chambre ? en temps de travail (jours/an) ; ETP ; financiers...</b>
Gouvernance	<b>Portage politique</b> : qui porte le projet ? Y-a-t-il une instance dédiée ? Quels sont les acteurs membres ?
	<b>Pilotage opérationnel/animation</b> : qui pilote la démarche ? Y-a-t-il une instance dédiée ? Qui sont les accompagnateurs de la démarche ?
	<b>Quelles sont les modalités de fonctionnement ?</b> Fréquence des rencontres...
	<b>Le(s) pilote(s) du projet s'appui(en)t-il(s) sur un/des partenaire(s) (acteurs tiers : financeurs, partenaires techniques, ingénierie...) ?</b> Quel(s) est/sont le(s) partenaire(s) ? Le(s) partenariat(s) est/sont-il(s) formalisé(s) ? Quel historique entre le(s) partenaire(s) ? Existe-t-il une instance dédiée au(x) partenaire(s) (comité technique, etc.) ?
	<b>Quel niveau de proximité avez-vous avec ce partenaire ?</b> Sur une échelle de 1 à 5 :
Valeurs portées par la démarche	<b>Création de services environnementaux :</b>
	<b>Protection de l'eau :</b>
	<b>Sociales :</b>
	<b>Nutrition/santé :</b>
	<b>Bien-être animal :</b>

	<b>Mode de production particulier :</b>
	<b>Valorisation locale du produit :</b>
	<b>Valorisation du patrimoine culturel (identité, typicité, terroir) :</b>
	<b>Transparence auprès des consommateurs :</b>
	<b>Qualités organoleptiques :</b>
	<b>Juste rémunération des producteurs :</b>
	<b>Autre :</b>
Conditions pour y adhérer / pour rejoindre la démarche	<b>Type d'exploitation agricole pouvant adhérer :</b> culture/élevage spécifique, taille d'exploitation...
	<b>Cahier des charges à respecter (pour les producteurs et pour les acteurs aval) :</b>
	<b>Conditions d'accès / Contreparties :</b> financière cotisation annuelle, participation matérielle (à l'organisation, aux instances...), limitation à un seul maraîcher par ex. ...
Construction du prix de vente	<b>Comment est fixé le prix d'achat des produits agricoles ?</b> prix de marché, en fonction des coûts de production, prix plancher...
	<b>Comment est fixé le prix entre les autres acteurs ?</b>
	<b>Comment le prix est-il fixé pour le consommateur ?</b>
	<b>Par qui est-il fixé ?</b> accords producteurs/acteurs aval, entre les différents maillons de la chaîne...
	<b>Réévaluation des prix ? Selon quels facteurs ? A quelle fréquence ?</b>
	<b>Quelle est la marge de rémunération des producteurs ? Celle des intermédiaires ?</b>

	<b>Que comprend le prix ?</b> livraison, conditionnement, investissement matériel/financier
Moyens opérationnels alloués par le/les accompagnateur(s) et/ou les acteurs de la démarche	<b>Moyens humains alloués au projet :</b> nombre de personnes mobilisées, ETP, de quel(s) organisme(s) (structure accompagnatrice...) etc.
	<b>Quels sont les moyens financiers et qui finance le projet ?</b> budget alloué à la mise en œuvre du projet (animation, actions opérationnelles, actions de communication...), ingénierie/montage financier, partenaires financiers etc.
	<b>Outils “de gouvernance”, moyens “matériels” mis en oeuvre / utilisés ou créés :</b> plateforme logistique, SCIC, création d’une marque, création d’une structure juridique...
Valorisation du produit	<b>De quelle manière est valorisée le produit ?</b> marque commerciale, label, rattachement à un SIQO....
	<b>La juste rémunération des producteurs est-elle un argument de vente ?</b> (élément différenciant mis en avant auprès des consommateurs / dans la communication pour vendre / valoriser le produit)
Dispositif de suivi et évaluation	<b>Nature du suivi :</b> outils/indicateurs de suivi en place ? quel(s) acteur(s) mobilisé(s) pour le suivi ?
	<b>Nature de l’évaluation :</b> outils/indicateurs mis en place ? quel(s) acteur(s) mobilisé(s) ? Questionnaire(s) de satisfaction mis en place ?
Constats, enjeux et perspectives	<b>Conditions de réussites observées :</b>
	<b>Difficultés rencontrées :</b> pour la recherche de débouché, pour la structuration d’un groupement de producteur, difficultés logistiques...
	<b>Intérêts/points forts de la démarche :</b>
	<b>Enjeux identifiés/perspectives d’évolution de la démarche :</b> recherche de nouveaux débouchés, intégration de nouveaux acteurs/producteurs, ré-évaluation du cahier des charges du/des produit(s), remaniement logistique...

## Pour aller plus loin : quelques ressources mobilisables

### L'analyse et la structuration de filières

#### Outils innovants des Syam (Systèmes Alimentaires du Milieu)

**Description :** projet PSDR qui a pour objectif de mieux comprendre et optimiser les performances économiques, sociales et environnementales de ces systèmes et de les accompagner vers des voies de développement durable. Projet porté par la Chambre Régionale d'agriculture Auvergne-Rhône-Alpes.

Ces outils (fiches filières, méthode de travail etc.) sont mis à disposition ici : <https://blog.isara.fr/les-outils-innovants-des-syam/>

#### Comment mieux maîtriser ses débouchés ? Entre circuits courts et filières longues... Les « filières territoriales »

Guide technique du réseau CIVAM présentant des analyses sur différentes filières territoriales alimentaires et non alimentaires ainsi que des pistes pour développer des accompagner une filière territoriale : <https://www.civam.org/ressources/type-de-document/guide-technique/comment-mieux-maitriser-ses-debouches/>

#### Inventaire des actions accompagnées par le réseau des Chambres

Fichier qui récapitule les différents projets de développement de filières alimentaires de proximité dans les territoires accompagnés par des Chambres en 2013. Des fiches de synthèse sont associées à chaque projet.

<https://www.opera-collaboratif.chambres-agriculture.fr/share/proxy/alfresco/api/node/content/workspace/SpacesStore/d0cf2d64-f1d8-484f-9440-d0b6c29df240/Projets%20de%20d%C3%A9veloppement%20de%20fili%C3%A8res%20alimentaires%20de%20proximit%C3%A9.pdf>

#### Travaux d'Agrocampus Ouest sur l'analyse de filière

« Analyse comparative des filières des produits carnés et fruits et légumes avec la filière halieutique par la méthode benchmarking », rapport disponible ici : <https://halieutique.agrocampus-ouest.fr/files/fichiers/pdf/3831.pdf>

#### Méthode d'analyse de filières (FONTAN 2006)

<https://www.opera-collaboratif.chambres-agriculture.fr/share/proxy/alfresco/api/node/content/workspace/SpacesStore/5f500fce-ab81-47c1-be8e-b2a3f15fe236/M%C3%A9thode%20Analyse%20de%20Fili%C3%A8res.pdf>

#### Structurer des filières bio dans les territoires (réseau FNAB)

<https://www.opera-collaboratif.chambres-agriculture.fr/share/proxy/alfresco/api/node/content/workspace/SpacesStore/4befc429-3273-468c-9ae4-33369b8cd558/structurer-filieres-bio-territoriales.pdf>

## Guide méthodologique pour mettre en place une démarche collective

Projet APPR'AUCH (par le Pays d'Auch, l'ADEAR 32 et la CCI du Gers) dans le cadre du programme « *Territoire et Gouvernance alimentaire* » initié par le Réseau Rural Midi-Pyrénées :

<https://www.opera-collaboratif.chambres-agriculture.fr/share/proxy/alfresco/api/node/content/workspace/SpacesStore/43e64123-c5b7-4410-bde5-136a1f5c35ca/Guide-methodologique-dy-marche-collective.pdf>

## Approche filière : analyse financière (FAO)

Rapport qui illustre comment analyser financièrement une filière : [https://www.opera-collaboratif.chambres-agriculture.fr/share/proxy/alfresco/api/node/content/workspace/SpacesStore/f9b7eb3a-5ba1-49d7-b76c-8a02c0263c72/value\\_chain\\_analysis\\_financial\\_analysis\\_044FR.pdf](https://www.opera-collaboratif.chambres-agriculture.fr/share/proxy/alfresco/api/node/content/workspace/SpacesStore/f9b7eb3a-5ba1-49d7-b76c-8a02c0263c72/value_chain_analysis_financial_analysis_044FR.pdf)

## Outil d'analyse des filières

Guide de M4P (2007) qui présente plusieurs outils d'analyse de filière : <https://www.opera-collaboratif.chambres-agriculture.fr/share/proxy/alfresco/api/node/content/workspace/SpacesStore/da85cefb-06fa-4308-8b54-96aed90786cf/Outils%20dAnalyse%20des%20Filières.pdf>

## Méthode d'analyse des filières

Bilan d'une session de formation en économie agroalimentaire « Introduction à l'analyse des filières » organisée par le Laboratoire de recherche vétérinaires et zootechniques de Farcha (LRVZ) et la Direction de la promotion des productions agricoles et de la sécurité alimentaire du Ministère de l'agriculture (DPPASA). Rapport réalisé en 2000 : <https://www.opera-collaboratif.chambres-agriculture.fr/share/proxy/alfresco/api/node/content/workspace/SpacesStore/4b9da1f0-2c64-4a7d-a953-0cf8a12ee94e/dutkouslet2000.pdf>

## Contractualisation et relations commerciales

Charte des bonnes pratiques de contractualisation réalisée par la CARIDF

<https://idf.chambre-agriculture.fr/actualites/detail-de-lactualite/actualites/contractualiser-pour-plus-de-securite/>

Guide réalisé par INTERFEL sur les relations contractuelles dans la filière des fruits et légumes frais

<https://www.interfel.com/wp-content/uploads/2019/03/guide-relations-contractuelles-2019-digital.pdf>

Projet FNSP2 sur la contractualisation mené par la CARIDF

En cours ; deux livrables seront proposés pour l'automne 2021 :

- Un fascicule à destination des agriculteurs pour les outiller sur la mise en place d'un contrat de vente (termes à intégrer, articles obligatoires et points de vigilance associés...);
- Une trame de contrat associée à une grille d'analyse qui permettra à l'agent Chambre d'apporter un conseil personnalisé à chaque type de producteur.

### **Fiche expérience du réseau FNAB : Des contrats de filière pour développer les grandes cultures bio dans le Nord-Pas-de-Calais**

[https://www.fnab.org/images/files/actions/filiere/fiche technique contractualisation.pdf](https://www.fnab.org/images/files/actions/filiere/fiche_technique_contractualisation.pdf)

### **Boîte à outils : « Partenariat et contractualisation, pour des relations durables et équitables dans les filières légumes de plein champ bio »**

Fiche réalisée dans le cadre du projet CASDAR coordonné par Bio Centre, « Accompagnement du développement et de la structuration de la filière légumes de plein champ en zones céréalières biologiques » : [http://lpcbio.org/PDF/boiteoutil Partenariat.pdf](http://lpcbio.org/PDF/boiteoutil_Partenariat.pdf)

Notice complémentaire « Contractualisation dans la vente des fruits et légumes frais » : [http://www.produire-bio.fr/wp-content/uploads/2018/04/boiteoutil Partenariat Notice.pdf](http://www.produire-bio.fr/wp-content/uploads/2018/04/boiteoutil_Partenariat_Notice.pdf)

## **Structuration juridique : les différents statuts**

### **Création d'un groupement de producteurs en PPAM**

Guide pratique de 2018 donnant des outils pour créer un groupement de producteurs. Une partie sur les différents statuts juridiques possibles est présentée : <https://www.cpparm.org/wp-content/uploads/Cr%C3%A9ation-dun-groupement-de-producteurs-PPAM-2018.pdf>

### **Plateformes de producteurs bio approvisionnant la restauration collective : pourquoi et comment se transformer en Société Coopérative d'Intérêt Collectif ?**

Publication réalisée en février 2015 par la FNAB expliquant : ce qu'est une SCIC ; les enjeux et motivations d'une transformation en SCIC ; la procédure pour transformer une association en SCIC : [https://www.les-scic.coop/export/sites/default/fr/les-scic/ media/documents/scic-agriculture/brochurefnab transfoscic fev2015.pdf](https://www.les-scic.coop/export/sites/default/fr/les-scic/media/documents/scic-agriculture/brochurefnab_transfoscic_fev2015.pdf)

## **Animation et ingénierie territoriale**

### **L'animation des territoires agriurbains d'Île-de-France**

Référentiel d'activités réalisé dans le cadre du projet PSDR « Archipel agriurbain, gouvernance et résistance » par la Bergerie Nationale : <https://www.reseaurural.fr/sites/default/files/documents/fichiers/2019-07/referentielactivitesanimpsdragrge2019.pdf>

## **Analyse des pratiques d'animation pour l'émergence et la mise en place des projets dans la programmation LEADER 2014-2020 en Bourgogne-Franche-Comté**

Rapport d'étude réalisée par les étudiants d'Agro Sup Dijon :  
<https://www.reseaurural.fr/sites/default/files/documents/fichiers/2019-06/Rapports%20animation%20LEADER%202019.pdf>

## **Formations RESOLIA**

### **Accompagner la logistique de proximité**

<https://resolia.epsilon-informatique.net/FormeisFC/Extranet/index.php?mod=3&ni=e0f149a4f7eb8967e900421d2e7857ec>

### **Contractualisation dans les filières de proximité**

<https://resolia.epsilon-informatique.net/FormeisFC/Extranet/index.php?mod=3&ni=c962e1a1665dec096b925aba99e6a052>

### **Structurer une filière alimentaire locale**

<https://resolia.epsilon-informatique.net/FormeisFC/Extranet/index.php?mod=3&ni=c3fd07043b6f72fba7b5eb91947f06c7>

### **Animer des réunions à enjeux avec les acteurs du territoire**

<https://resolia.epsilon-informatique.net/FormeisFC/Extranet/index.php?mod=3&ni=357575f7cc896cac9f2cb6619b7c8cc1>

### **Développeur de projets économiques territorialisés**

<https://resolia.epsilon-informatique.net/FormeisFC/Extranet/index.php?mod=3&ni=22369cedf15148d28a0dc649512053bf>

### **Animer un dialogue territorial**

<https://resolia.epsilon-informatique.net/FormeisFC/Extranet/index.php?mod=3&ni=4533a71a6a6b0ef02c5e75b89b851efb>

### **Construire des partenariats sur les territoires**

<https://resolia.epsilon-informatique.net/FormeisFC/Extranet/index.php?mod=3&ni=533f4440a44709a001b46477eb0f241c>

### **Animer un collectif d'agriculteurs en démarche de changement**

<https://resolia.epsilon-informatique.net/FormeisFC/Extranet/index.php?mod=3&ni=65218f37a3036e6ce29431067808dda7>

### **Animer un groupe dans la durée**

<https://resolia.epsilon-informatique.net/FormeisFC/Extranet/index.php?mod=3&ni=290be783527b7d4235af14e6ec39b4fb>



