



# ELEMENTS DE METHODOLOGIE

Pour accompagner le développement  
des filières territoriales



CECAFiTer

# Le projet CECAFiTer en bref !

## Le projet CECAFiTer, pour quoi faire ?

CECAFiTer – *Capitaliser nos Expériences pour Améliorer notre Accompagnement des Filières Territoriales* – est un projet multi-acteurs porté le réseau des Chambres d'agriculture de Bourgogne – Franche-Comté, l'Institut agro Dijon, le réseau de l'enseignement agricole public de Bourgogne – Franche-Comté, l'EPL de Montmorot, l'EPL de La Barotte et le réseau des CUMA de Bourgogne – Franche-Comté.

La finalité du projet est de favoriser l'implication des agriculteurs dans des filières territoriales par :

- La réalisation d'un état des lieux des filières territorialisées en Bourgogne Franche-Comté
- L'amélioration de la connaissance des conditions d'engagements des différents acteurs
- L'élaboration d'outils à destination des conseillers et formateurs dans le domaine du développement agricole et rural

Il s'est déroulé en 2021 et 2022 et il a été financé par le Compte d'affectation spéciale développement agricole et rural (CASDAR).

## Une filière territoriale, qu'est-ce que c'est ?

Il n'existe pas de définition précise d'une « filière territoriale ». Dans le cadre de CECAFiTer, nous avons souhaité conserver une définition large afin d'appréhender la diversité des situations. Ainsi, nous considérons qu'une filière territoriale doit répondre aux critères suivants :

- Au moins 5 agriculteurs engagés = un projet collectif
- Au moins 1 intermédiaire entre la production et la consommation
- La majorité de la production et de la transformation sont réalisées en Bourgogne – Franche-Comté ou plus localement
- Au moins une partie des produits sont vendus en Bourgogne-Franche-Comté

## Où se trouvent les livrables du projet CECAFiTer ?

Livrables du projet CECAFiTer sont accessibles sur le [site de la Chambre régionale d'agriculture de Bourgogne – Franche-Comté](#).

# Éléments de méthodologie pour accompagner le développement des filières territoriales

## Préambule

Ce document a été élaboré à partir des résultats du projet CECAFiTer et des riches échanges avec le [cabinet Vitamin](#) lors d'un séminaire dédié à l'accompagnement des filières territoriales.

Il a pour objectif de donner des éléments de méthodologie pour accompagner le développement des filières territoriales. Il s'adresse aux acteurs qui accompagnent la reterritorialisation de l'alimentation et sont confrontés à la périlleuse et stimulante équation qui consiste à faire correspondre les attentes des agriculteurs et des acteurs de l'aval afin de créer des filières qui répondent aux enjeux de leurs territoires.

Les 7 étapes de l'accompagnement détaillées dans ce document sont les suivantes :

1. Être à l'écoute des acteurs et des territoires
2. Mobiliser les acteurs et esquissez le schéma prévisionnel de la filière
3. Construire la gouvernance
4. Définir le positionnement du produit sur le marché
5. Vérifier la faisabilité technico-économique
6. Financer et piloter le projet
7. Sécuriser juridiquement la filière

Il ne s'agit pas d'une « recette magique » qu'il suffirait de suivre et qui fonctionnerait à chaque fois, cela n'existe pas. Il s'agit de proposer un ensemble de ressources pour la structuration de l'accompagnement par étapes (qui ne s'enchaînent pas toujours chronologiquement) et d'identifier les sujets à côté desquels il ne faut pas passer. C'est ensuite à l'accompagnateur de la filière d'adapter les éléments présentés de ce document à la situation particulière qu'il accompagne.

## **1. Être à l'écoute des acteurs et des territoires**

### **• Connaître les dynamiques agricoles du territoire**

Les projets de filières territoriales mobilisent fréquemment des agriculteurs qui se connaissent déjà ou des collectifs (même informels) d'agriculteurs qui existent préalablement sur le territoire (CUMA, GIEE, associations). Il est donc important de bien connaître les dynamiques en cours pour favoriser l'émergence d'un projet.

### **• Rencontrer régulièrement les acteurs du territoire pour écouter leurs besoins**

Des rencontres régulières des acteurs de l'agriculture et de l'alimentation du territoire (collectivités, coopératives, transformateurs, distributeurs) permettent de repérer en amont les projets en émergence et de faire des liens entre différents acteurs qui ont des besoins complémentaires mais ne se connaissent pas.

- **S'appuyer sur les diagnostics déjà réalisés sur le territoire**

De nombreux diagnostics ont été réalisés ces dernières années, notamment en lien avec l'émergence des Projets alimentaires territoriaux. Ces diagnostics contiennent des informations précieuses sur les potentialités et les dynamiques du territoire donc, si un tel document existe sur votre territoire, n'hésitez pas à le parcourir.

- **Partir des acteurs moteurs**

Il n'y a pas de projet sans un ou plusieurs acteurs moteurs. L'accompagnement ne doit pas conduire à faire à la place des acteurs (même s'il y a un financement à la clé) mais bien à aider les porteurs de projet dans le passage de l'idée au projet.

- **Partir des objectifs des porteurs de la démarche**

Les objectifs des porteurs de la filière doivent être au centre du projet, même s'ils ne correspondent pas forcément à ceux des financeurs. L'impact environnemental positif est souvent une conséquence plutôt qu'un objectif de départ des projets de filières territoriales.

- **Accepter le temps long**

L'accompagnement doit s'adapter au rythme de la réflexion des porteurs de projet et de la maturation de la démarche. Plusieurs années sont généralement nécessaires pour passer de l'idée à la concrétisation de la filière.

- **Accepter les changements de trajectoire du projet, voire les abandons**

Les changements de trajectoire sont fréquents au cours de l'émergence du projet. Le résultat final peut se trouver très éloigné du projet initial car le groupe évolue au fur et à mesure de l'avancée du projet et les conditions de sa concrétisation peut nécessiter des ajustements (dimensionnement, choix techniques, organisation). Le projet peut également être abandonner et ne jamais se réaliser. Pour autant, il ne s'agit pas forcément d'un échec et le travail réalisé sera peut-être réinvesti dans un projet ultérieur.

## **2. Mobiliser les acteurs et esquissez le schéma prévisionnel de filière**

- **Provoquer la rencontre**

Un projet de filière territoriale démarre souvent d'une rencontre entre acteurs. Si elle n'a pas lieu d'elle-même, alors il faut provoquer cette rencontre à partir de la connaissance du territoire.

- **S'appuyer sur un ou plusieurs leaders**

La présence d'un ou plusieurs leaders permet d'avancer dans le projet. Cela tient généralement à seulement quelques personnes mais c'est très important. Les leaders doivent, dans la mesure du possible, être charismatiques et rassembleurs (pas clivants).

- **Démarrer avec les motivés**

Il faut partir des acteurs motivés et ne pas forcément attendre que toutes les planètes soient alignées pour débiter.

- **Elargir le groupe**

Le témoignage d'agriculteurs qui ont monté des projets similaires est une bonne méthode pour faire passer des messages et motiver d'autres agriculteurs.

- **Mettre en place un engagement financier**

L'engagement financier des agriculteurs dans la phase opérationnelle permet de les garder motivés sur le long terme et de donner les moyens d'avancer concrètement dans l'opérationnalisation du projet. L'engagement financier permet d'éviter qu'ils se détournent de la filière si les circuits de commercialisation « classiques » deviennent plus porteurs. Attention, si le montant est trop élevé, cela peut leur faire peur.

- **Intégrer rapidement les acteurs de l'aval au projet**

Il est essentiel d'intégrer les acteurs de l'aval le plus tôt possible dans l'élaboration du projet. Un projet de filière élaboré uniquement par les agriculteurs n'a pas d'avenir. Il ne suffit pas de produire un beau produit, il faut aussi le vendre.

- **Esquisser le schéma prévisionnel de filière**

Le schéma de filière permet d'obtenir une première représentation de ce que pourrait être la filière et les liens entre les différents acteurs. C'est un bon exercice pour définir une vision commune. Quelques pistes pour esquisser un schéma de filière intéressant :

- Matérialiser les acteurs, les flux de matière et les flux financiers
- Identifier le décideur chez chaque acteur (si possible)
- Assurer les équilibres matières
- Valoriser les sous-produits
- Diversifier les débouchés pour plus de résilience
- Identifier les enjeux logistiques

### **3. Construire la gouvernance**

- **Faire émerger un ou plusieurs leaders**

S'il n'existe pas déjà, il est primordial de faire émerger un ou plusieurs leaders. C'est une condition nécessaire à la poursuite du projet.

- **Faire l'inventaire des compétences nécessaires au projet**

De nombreuses compétences sont nécessaires au développement d'une filière territoriale (agronomie, commerce, négociation, transformation, juridique, financière, etc.). Une fois la liste établie, il faut distinguer les compétences présentes parmi les partenaires du projet et les compétences qu'il faut aller chercher en externe (prestataires).

- **Intégrer tous les acteurs de l'accompagnement**

Plusieurs types d'acteurs (agents des collectivités territoriales, des Chambres d'agriculture, du réseau bio, etc.) peuvent accompagner des démarches de filière territoriale et se retrouver en concurrence. L'idéal est d'intégrer ces différents acteurs au projet et de répartir les différentes missions d'accompagnement entre eux en fonction des compétences de chaque structure.

- **Clarifier le rôle et les responsabilités de chacun**

Il faut répartir les rôles entre les différents partenaires de façon à impliquer chacun à la hauteur de ses moyens et en veillant à établir clairement quelles sont les responsabilités associées à chaque rôle.

- **Favoriser l'interconnaissance, le partage des enjeux et la mise en place d'un esprit partenarial**

Ce qui réunit les gens, ce n'est pas un problème mais une opportunité. Les projets de filières territoriales consistent à faire converger les attentes et objectifs pluriels des parties prenantes qu'il est nécessaire de rendre explicites et partagés. Pour cela :

- Faire intervenir des acteurs économiques sur des sujets précis liés à leur domaine d'activité
- Privilégier les échanges sur le terrain : visite de ferme, visite d'usine
- Faire appel à un tiers médiateur (si nécessaire)

- **Formaliser la gouvernance**

La plupart des collectifs sont d'abord informel puis sont amenés à se formaliser, pour stabiliser les relations entre acteurs, réduire les temps et coûts de coordination. L'étape de formalisation est souvent nécessaire pour percevoir des subventions. La formalisation consiste à définir des statuts, un règlement intérieur ou une charte (y compris un système de sanction) afin de prévenir de futurs problèmes. Il n'est pas évident de formaliser des règles entre acteurs qui se connaissent bien et se font confiance mais il faut penser à l'avenir (évolution des acteurs impliqués) et aux éventuelles dérives individuelles.

- **Réfléchir au poids des différents collègues**

Dans le cas où les statuts de la structure collective prévoient la mise en place de collèges par type d'acteurs, il faut bien réfléchir au poids donner à chaque collège dans la prise de décision afin d'assurer l'équilibre des pouvoirs entre tous les types d'acteurs.

- **Définir les différentes instances et leurs rôles**

Afin de donner de la lisibilité à tous les acteurs sur les processus de décisions et conserver la dynamique, il faut définir clairement les différentes instances (comité de pilotage, conseil d'administration, bureau, assemblée générale, commissions, groupes de travail, etc.), leurs rôles, leurs compositions, leurs rythmes de rencontre et leur mode de délibération.

## **4. Définir le positionnement du produit sur le marché**

- **S'intéresser à un produit précis**

Le positionnement sur le marché se définit pour un produit précis (et non pour une culture ou une production agricole). Cela permet d'identifier plus facilement les acteurs et les marchés.

- **Réaliser une étude de marché**

L'étude de marché doit permettre de :

- Définir un volume de commercialisation potentiel
- Définir le prix de vente
- Définir la communication en fonction de la cible
- Définir les modalités de distribution, de logistique
- Repérer l'intensité de la concurrence sur le marché du produit

L'étude de marché peut comprendre :

- La réalisation d'un benchmark
- La réalisation d'entretiens ciblés avec des professionnels

Il faut identifier le bon interlocuteur au sein de l'entreprise de mise en marché cible : chef de rayon, responsable des achats, directeur de magasin, etc.

- La réalisation d'enquêtes qualitatives et quantitatives auprès des clients finaux

Si le budget est suffisant, il est possible de faire appel à un bureau d'étude spécialisé mais attention à être clair dans la commande (accorder du temps à la rédaction du cahier des charges).

Si le budget est restreint, il est possible d'aller directement à la rencontre du client (très formateur !) mais le questionnaire et l'échantillonnage doivent être construits avec/par l'accompagnateur.

- **Faire appel à un commercial**

Il peut être utile de s'appuyer sur un commercial multiscarte pour prendre en charge le développement commercial bien que les producteurs aient souvent des difficultés à faire confiance à des commerciaux. Pour préciser la commande au commercial il faut s'appuyer sur les résultats de l'étude de marché.

- **Vendre pour produire (et non l'inverse)**

IMPORTANT : il faut vendre pour produire et non produire pour vendre ! Dans le cas contraire il y a un risque de sur-qualité / perte de valeur. Il faut être réaliste sur ce que souhaite le client.

Attention au prix moyen / à la qualité moyenne qui peut vouloir dire qu'une partie des producteurs ne vit pas avec et que l'autre partie n'a pas un niveau de qualité suffisant.

## **5. Vérifier la faisabilité technico-économique**

- **Porter une attention particulière au dimensionnement**

Les filières territoriales ont la particularité d'être de tailles intermédiaires et difficile à dimensionner. Il est important d'aider les acteurs à anticiper les investissements et maîtriser la trajectoire de développement de la filière pour éviter un sous-dimensionnement ou un sur-dimensionnement qui aurait des conséquences négatives sur la rentabilité économique.

- **Calculer le prix de revient**

Le calcul du prix de revient est compliqué mais essentiel.

Dans ce calcul, il ne faut pas oublier de prendre en compte :

- Le coût des diverses compétences mobilisées (agronomie, commerce, négociation, transformation, juridique, financière, etc.), internalisées ou externalisées, sans oublier les coûts d'animation de la filière
- Les pertes et déclassements de produit
- La valorisation des sous-produits, notamment dans les productions végétales (car les abattoirs valorisent déjà bien les sous-produits)

- **Procéder par itération**

Lorsque la situation le permet, faire des tests avant de se lancer et d'investir.

- **Privilégier la prestation dans un outil voisin plutôt que l'investissement**

Le développement des PAT engendre un besoin de liens entre les territoires pour éviter la multiplication des outils de transformation. Lorsque c'est possible, il faut privilégier la prestation dans un outil voisin plutôt que l'investissement.

IMPORTANT : dans tous les cas, ne pas investir dans un outil de transformation avant d'avoir développé le marché permettant d'écouler la production.

- **Être capable de mettre un terme au projet s'il n'est pas viable**

De nombreux projets sont mis en œuvre alors que leur viabilité n'est pas avérée ce qui conduit à des désillusions rapides avec des conséquences économiques (perte de capital) et sociales (licenciements) qui peuvent être importantes. Ce n'est pas parce qu'un projet bénéficie d'une subvention qu'il doit forcément être mis en œuvre.

## **6. Financer et piloter le projet**

- **Assurer l'autofinancement et la trésorerie**

Il faut prévoir un autofinancement à hauteur d'au moins 20% et une trésorerie suffisante pour assurer le décalage entre le paiement des factures et le versement des subventions. Il est à noter qu'une avance des subventions peut être faite par la banque à partir du moment où les subventions sont accordées.

- **Réfléchir le modèle économique sans aides publiques à terme**

Dès le début il faut penser l'autonomie de la filière c'est-à-dire sa capacité à être rentable sans aides publiques bien que ces dernières soient légitimes pour faire émerger et développer la filière.

- **Planifier la production pour un approvisionnement le plus régulier possible**

Le succès d'une filière repose sur la capacité à fournir un produit adapté aux attentes des clients de façon régulière (en qualité et en fréquence). Pour atteindre cette régularité, il faut planifier la production, l'éventuel stockage et les livraisons.



- **Prévoir un système de diffusion de l'information aux partenaires**

Tous les acteurs ne sont pas investis de la même manière dans la filière mais ils doivent tous avoir accès aux principales informations. Un simple mail envoyé régulièrement à tout le monde avec les actualités et informations clés peut suffire mais il faut le prévoir.

- **Anticiper**

L'anticipation est essentielle pour s'adapter aux évolutions de marché ou encore prévoir les besoins en trésorerie, etc. C'est l'une des clés de pérennité de la filière.

## **7. Sécuriser juridiquement la filière**

- **Se demander si la structure juridique doit gérer et financer le flux de matière ou avoir uniquement un rôle de coordination**

Beaucoup de projets débutent avec une structure associative qui permet la désignation d'un bureau et la gestion d'un budget de façon simple et sans trop d'engagement puis évolue en structure économique. Lors du transfert de l'activité de la structure associative à la structure économique, il faut prévoir un temps de transition pour boucler les engagements financiers auprès des financeurs avant de dissoudre l'association.

- **Déposer les outils de communication auprès de l'INPI**

Si une marque, un logo et/ou une charte graphique sont élaborés alors il faut les protéger.

- **Mettre en place des contrats**

La contractualisation permet de sécuriser aussi bien le vendeur que l'acheteur. Elle doit prendre en compte les éléments suivants :

- S'assurer de la conformité avec la loi EGALIM2, notamment entre les agriculteurs et le premier acheteur
- Privilégier une grille de prix indicative (plutôt qu'un prix unique) pour éviter la requalification en entente verticale

- **Prévoir la gestion des litiges**

Les litiges sont fréquents lorsqu'on réalise du commerce, surtout en local et bio (volume, délais de livraison). Il faut donc prévoir un accompagnement spécifique ou déléguer la gestion des litiges.

Ce document a été réalisé dans le cadre du **projet CECAFiTer** :  
Capitaliser nos Expériences pour Consolider notre Accompagnement des Filières Territoriales

Un projet soutenu par :



Les partenaires du projet :



Crédits des photos : [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)

Novembre 2022