

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# Guide

Formation d'animateurs ruraux sur les chaînes  
d'approvisionnement agricole et alimentaire en circuits courts



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**Rural Facilitator**

## Sommaire

Sommaire	2
Les auteurs et leurs organisations	3
Introduction	4
Facilitateur de circuit court alimentaire	6
Chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes et innovantes	9
Chaîne d'approvisionnement alimentaire courte et transition écologique	27
La réflexion commerciale pour les facilitateurs ruraux	39
Conseils de marketing dans les chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes	50
Communication et gestion des conflits pour les facilitateurs ruraux	65
Compétences en leadership	84
GLOSSAIRE	96
RÉFÉRENCES	<b>99</b>

*Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement les opinions des auteurs.*

*La Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.*

## Les auteurs et leurs organisations

### Association ARID (Pologne) [WWW.ARID.ORG.PL](http://WWW.ARID.ORG.PL)

- Besenic, Karolina
- Dymacz, Maciej

### Université tchèque des Sciences de la Vie Prague (République tchèque)

[HTTPS://WWW.CZU.CZ/EN/](https://www.czu.cz/en/)

- Pitrova, Jana

### Association Kislépték (Hongrie) [WWW.KISLEPTEK.HU](http://WWW.KISLEPTEK.HU)

- Inzsöl, Renáta
- Kujáni, Katalin
- Major, Ágnes
- Nagy, Viktória
- Szente, Viktória

### Savoir-Faire & Co (France) [HTTP://WWW.SAVOIRFAIRECO.EU/FR](http://WWW.SAVOIRFAIRECO.EU/FR)

- Edynak, Elsa
- Marquet, Madly
- Trolle, Arnaud

### Fondation Spektrum Educational Center (Roumanie) [WWW.SEC.RO](http://WWW.SEC.RO)

- Ferencz S. Katalin
- Molnár, Judith

### Trebag Intellectual Property- and Project Manager Ltd. (Hongrie) [WWW.TREBAG.HU](http://WWW.TREBAG.HU)

- Kövesd, Andrea
- Várnai, Monika

## Introduction

Ce manuel est l'un des principaux résultats du projet de formation d'animateurs ruraux dans les chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes (financé par la Commission européenne, Erasmus +, KA2 2019-1-CZ01-KA202-061270). L'objectif du projet est de fournir une meilleure compréhension de l'écosystème des chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes (ci-après CAAC) dans les pays partenaires de l'UE (République tchèque, France, Hongrie, Pologne, Roumanie) au niveau national et européen. Les recherches ont mis en évidence le problème suivant : les petits producteurs ont des difficultés séparément, ils doivent donc travailler ensemble pour avoir accès au marché. Dans ces coopérations, le rôle des acteurs intermédiaires est d'avoir repris certaines de ces activités des producteurs. Il s'agit d'organismes de la chaîne d'approvisionnement qui comprennent les processus du marché et de l'agriculture et qui aident les agriculteurs à accéder à celui-ci. Dans la première partie de notre projet, les experts ont convenu qu'il était nécessaire de lancer une formation d'organisateur des chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes et de développer des conditions d'éligibilité spéciales, ainsi que la formation de conseillers des chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes. Cependant, ces orientations de développement et de soutien font toujours défaut dans la pratique.

Par conséquent, le partenariat s'est engagé à explorer les moyens possibles de créer la position d'un "facilitateur rural", capable de combler ces lacunes dans les chaînes de valeur, et d'élaborer le matériel pédagogique et les outils de formation nécessaires pour former les personnes qui ont l'intention d'intégrer cette nouvelle profession dans leur carrière.

Ce manuel est basé sur des recherches et des enquêtes menées dans tous les pays partenaires auprès des groupes cibles et des parties prenantes du domaine des CAAC. L'un des résultats précédents de ce manuel a été de recueillir les compétences nécessaires à l'élaboration d'une animation et d'une formation rurales, ce qui permettra d'identifier clairement qui seront les facilitateurs ruraux dans la CAAC selon les spécialités des pays.

À partir de ces compétences, les thèmes principaux ont été définis : les facilitateurs doivent comprendre les forces motrices de la coopération entre agriculteurs, son contexte historique, les processus psychologiques, la gestion des conflits, les risques liés à la sécurité alimentaire, les demandes des consommateurs, les changements et les logiques des marchés, les autres acteurs et les rôles des chaînes alimentaires, les réglementations et les systèmes de soutien. Les facilitateurs ruraux seront des garants des business locaux, ils sauront comment être le meilleur partenaire des agriculteurs et des autres acteurs des CAAC (comme les coopératives, les consommateurs, les municipalités, les artisans locaux, les magasins locaux, les fournisseurs, etc.). De cette façon, ils peuvent gérer les initiatives des CAAC pour qu'elles deviennent plus durables (au sens social, économique et environnemental). Grâce aux nouvelles compétences dans les zones rurales, les agriculteurs seront en mesure d'améliorer leur activité car ils bénéficieront d'un soutien solide en matière de processus alimentaire, d'augmentation du marché, de traçabilité, d'étiquetage et de développement du tourisme rural.

L'ensemble des connaissances et des compétences mentionnées dans ce manuel est déterminé par les résultats de la recherche documentaire et des questionnaires du catalogue de compétences parmi les participants aux chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes. Tous les chapitres ont été adaptés au domaine des CAAC et contiennent de nombreux sujets tels que l'approche marketing, la réflexion commerciale, les bases du leadership, les compétences de négociation, la prise de décision, la gestion des risques et le contexte actuel de la situation des CAAC sur le marché - domination des multinationales, pression des prix bas, intérêt croissant des consommateurs pour l'origine et la qualité des aliments, la

préférence croissante pour les produits locaux ou l'établissement de chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes, etc.

Tous les chapitres ont une structure unifiée, ils commencent par les principaux objectifs, les objectifs d'apprentissage et les mots-clés, puis se poursuivent par le corps du texte accompagné de figures claires. Si nécessaire, les chapitres comporteront des informations spécifiques au pays, fournies par le partenaire du pays concerné.

## Facilitateur de circuit court alimentaire

Il n'y a pas de définition légale pour les "facilitateurs de CAAC », cette profession n'existant pas en tant que tel dans les pays partenaires. Cependant, il convient de mentionner que les organisateurs de marchés, les animateurs d'organisations civiles, les groupes d'action locale LEADER et les conseillers des programmes de développement rural travaillent sur le développement des CAAC dans tous les états membres de l'Union européenne, et exercent des activités plus ou moins similaires à celles du futur programme de facilitateurs ruraux. Ces services collectés et présentés dans les étapes précédentes du projet (y compris certains exemples de meilleures pratiques présentés dans chaque pays) peuvent aider à définir ce que le futur travail du "facilitateur rural" pourrait impliquer :

- animer le plan stratégique alimentaire territorial et local, et son programme opérationnel, mettre en œuvre des études stratégiques et pré-opérationnelles,
- proposer et mettre en œuvre une gouvernance durable, préparer, animer et coordonner les instances de suivi,
- contribuer à l'animation des réseaux d'actionnaires (européens, nationaux et locaux), organiser et animer des actions de sensibilisation et de mobilisation des acteurs de l'alimentation et des consommateurs,
- préparer tous les documents : projets de délibérations, conventions de partenariat, rapports techniques, rapports, effectuer le suivi administratif et budgétaire,
- organiser des journées d'information, des événements sociaux, des conférences, des réunions, des voyages d'étude, d'autres événements professionnels,
- organiser des marchés de producteurs et recenser d'autres possibilités de vente (marchés en ligne, programmes de fermes ouvertes, événements touristiques, vente en boîte, vente directe, vente aux consommateurs grossistes, etc.),
- mise en réseau : organisation de festivals et d'autres événements publics,
- offrir des conseils juridiques aux agriculteurs,
- aider aux pratiques commerciales et à la création d'une marque,
- gérer les relations publiques et la communication : rédaction de publications, de sites web, de bases de données, d'articles,
- organiser des formations, des conférences, des séminaires, des échanges d'informations,
- fournir des services administratifs (comptabilité, accès au crédit et aux subventions),
- offrir une assistance en matière d'informatique et autres solutions technologiques,
- effectuer le suivi et l'établissement de rapports sur les avantages des CAAC,
- gérer des affaires, rédiger d'appels d'offres et contrôler des projets,
- cartographier et partager des modèles de gestion et de logistique efficaces, ainsi que des solutions juridiquement solides.



En conclusion de la présente recherche, nous pouvons affirmer qu'une solution pourrait être une sorte "d'accompagnateur des business ruraux" sachant combler les lacunes des chaînes de valeur, à savoir les facilitateurs ruraux. Ces personnes spécialement formées seront en mesure de :

- faciliter l'accès au marché des petits agriculteurs par l'organisation d'associations d'agriculteurs,
- promouvoir le dialogue entre les agriculteurs et les consommateurs (il n'y a peut-être pas de conflits)
- rechercher des subventions,
- analyser l'évolution des marchés
- identifier les besoins territoriaux pour développer les CAAC les plus adaptées.

Le large éventail de domaines de connaissances et de compétences pertinents pour l'aspect ressources humaines des CAAC tels qu'identifiés dans la présente recherche :

- Connaissances concernant le **DÉVELOPPEMENT RURAL DURABLE** (durabilité sociale et environnementale, méthodes et opportunités de développement local, questions liées au développement communautaire, à la création d'emplois, à la diversification des possibilités de revenus locaux dans les campagnes, à l'écologie humaine, à la production alimentaire à petite échelle, aux connaissances substantielles en matière des CAAC, à la production écologique, aux aspects environnementaux du transport, à la tenue de la ferme, à la transformation des aliments, à l'hygiène et santé, à l'agritourisme).
- Très bonne **CONNAISSANCE DES TROIS SECTEURS** : public, privé et société civile, y compris une bonne compréhension de leurs attentes et de leurs contributions potentielles au partenariat, ainsi que des conflits potentiels et des moyens de les gérer, en tenant compte du potentiel et de la dynamique des groupes civiques.
- Connaissances et compétences en matière de **PLANIFICATION D'ENTREPRISES** (réflexion stratégique, capacité de planification, identification des ressources, gestion des ressources, gestion financière, recrutement, suivi des performances, supervision de soutien, rédaction d'appels d'offres).
- Connaissances et compétences en matière de **VENTES, MARKETING et UTILISATION DE LA MARQUE** (canaux de vente, accès aux consommateurs potentiels, logistique, création d'une marque, utilisation des réseaux sociaux, connaissances des nouvelles tendances en matière d'alimentation et de tourisme, facteurs symboliques, matériels, culturels et éthiques de la consommation de produits alimentaires et autres).
- **COMPÉTENCES EN GESTION DE PROJET**, y compris la gestion et l'évaluation des ressources, nécessaires à la fois pour identifier les projets ayant un fort potentiel pour atteindre les objectifs stratégiques, et pour mener à bien les activités du facilitateur (par exemple, les réunions communautaires), qui doivent être gérées de manière professionnelle.
- Un large éventail de **COMPÉTENCES SOCIALES et NON TECHNIQUES**, y compris des compétences de "facilitateur", des compétences en matière de motivation, des compétences pour impliquer et mobiliser des partenaires potentiels, la capacité à intégrer également les groupes les plus défavorisés, compétences d'éducateur, capacité à stimuler et à gérer un processus d'apprentissage actif, compétences "d'intégrateur", à développer de liens et de communication, à résoudre des conflits, à mettre mise en réseau, à communiquer, à travailler en équipe, à négocier.



- **CONNAISSANCE DE LA LÉGISLATION** (cadre légal pour les CAAC, application des exigences légales, vérification des autorisations, contrôle des conditions d'exploitation, application de la législation concernant la sécurité alimentaire).
- Connaissance de **L'INFORMATIQUE ET DES AUTRES TECHNOLOGIES** (création d'un site web, solutions informatiques de marketing, solutions informatiques de vente, solutions informatiques de formation/développement à distance, solutions technologiques pour la production et la transformation des aliments).
- **SAVOIR-FAIRE** liés à des questions telles que l'organisation de réunions, l'animation d'ateliers/ de discussion, les méthodes pour assurer la participation du public, les connaissances de base de l'agriculture, etc.

Il est évident qu'une seule personne ne peut pas posséder toutes ces compétences, néanmoins nous avons listé tous les besoins qui sont pertinents pour l'ère actuelle des CAAC. Les facilitateurs ruraux formés doivent identifier les compétences nécessaires à l'établissement d'une coopération entre les agriculteurs locaux et les consommateurs et soutenir toutes les étapes des chaînes d'approvisionnement en activité. Ainsi, ils seront en mesure d'inviter d'autres experts pour qu'ils apportent de meilleures connaissances en matière de production, de vente, de transformation, de logistique, de communication et d'organisation.

# Chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes et innovantes

## OBJECTIFS DU CHAPITRE/RÉSUMÉ :

Le présent chapitre présente la chaîne d'approvisionnement alimentaire courte à travers les meilleures pratiques et des études de cas afin de permettre une meilleure compréhension des CAAC innovantes qui se développent dans tous les États membres de l'Union européenne.

Il vise également à présenter les différences entre la vente directe traditionnelle et les nouvelles chaînes alimentaires alternatives. Enfin, il fournit un guide pratique pour l'installation et le renforcement d'un nouveau groupe d'agriculteurs et décrit les principales étapes de l'organisation des marchés.

## MOTS CLÉS :

Chaîne d'approvisionnement alimentaire courte, système alimentaire alternatif, vente directe, coopération, bonnes pratiques innovantes, facilitateur.

## OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE :

Les principaux objectifs de ce chapitre sont de comprendre les différentes définitions des chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes et alternatives et d'identifier les différents types de circuits courts. Le chapitre décrit les principales étapes de la mise en place des CAAC, ce qui fournira une ligne directrice facile à utiliser pour les futurs facilitateurs.

Quelques astuces et conseils pratiques aident à mieux comprendre le processus d'organisation du marché et donnent une image plus large du rôle des facilitateurs ruraux.

## INTRODUCTION

Les chaînes d'approvisionnement alimentaire longues soulèvent plusieurs questions telles que la durabilité de l'agriculture européenne à petite échelle, les dommages environnementaux dus aux longs canaux de distribution, la transparence et la perte de confiance dans la transformation industrielle des aliments. C'est pourquoi les agriculteurs, les experts du développement rural et, dans certains cas, les consommateurs et les communautés locales recherchent des moyens nouveaux et innovants pour relocaliser les chaînes alimentaires. Le développement de CAAC et l'implication des petits agriculteurs dans les systèmes alimentaires alternatifs peuvent constituer une réponse efficace aux défis susmentionnés (Kneafsey et al. 2013, Ilbery et al., 2004, Benedek et al., 2018).

## DÉFINITIONS DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE COURTES ET DE LEURS PRINCIPAUX TYPES

La mondialisation du commerce de détail, et donc du commerce de détail alimentaire, est un processus long et organiquement intégré qui a commencé dans les pays occidentaux développés dès les années 1960. En

raison de la mondialisation, les petits producteurs ont dû relever des défis pour pouvoir rejoindre les chaînes d'approvisionnement modernes et ont ainsi perdu une grande partie de leur marché. Ce processus s'est reflété dans les pays d'Europe centrale au début des années 1990. Les petits agriculteurs de cette région souffrent toujours de la volatilité des marchés et de la vulnérabilité des longues chaînes d'approvisionnement. Aujourd'hui, ces canaux traditionnels vivent leur renaissance - de plus en plus de personnes découvrent les avantages de ce mode de consommation - mais il est compliqué de pouvoir opérer une chaîne d'approvisionnement courte et l'importance des facilitateurs est de plus en plus reconnue.

En ce qui concerne la situation actuelle, il convient également de mentionner que la pandémie mondiale de SARS-COV-2 a influencé les chaînes alimentaires et que l'accent a été mis sur les systèmes alimentaires locaux. En 2020, nous avons assisté à l'amélioration de l'approvisionnement alimentaire des communautés locales grâce à la valorisation des produits locaux. Comme les agriculteurs doivent continuer à produire, le rôle des facilitateurs est important pour rendre les aliments locaux disponibles pour les consommateurs.

## DÉFINITION

Nous examinerons ci-après les définitions les plus pertinentes en rapport avec les CAAC. Il s'agit du système alimentaire local, des chaînes alimentaire alternatives, des CAAC et de la vente directe. Dans ce sous-chapitre, les catégorisations les plus fréquentes des CAAC seront présentées afin d'identifier les différences entre la vente directe et indépendante et les CAAC collaboratives.



Figure 1 Résumé des définitions pertinentes relatives aux chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes. Source : Rastion (2015), Murdoch et al. (2000) et Kneafsay et al. (2015), composition propre.



Figure 2 Définitions de la vente directe et des chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes sans (1) et avec (2) un intermédiaire Comprendre les différentes définitions. Source : composition propre.

## RÉSEAU ALIMENTAIRE LOCAL

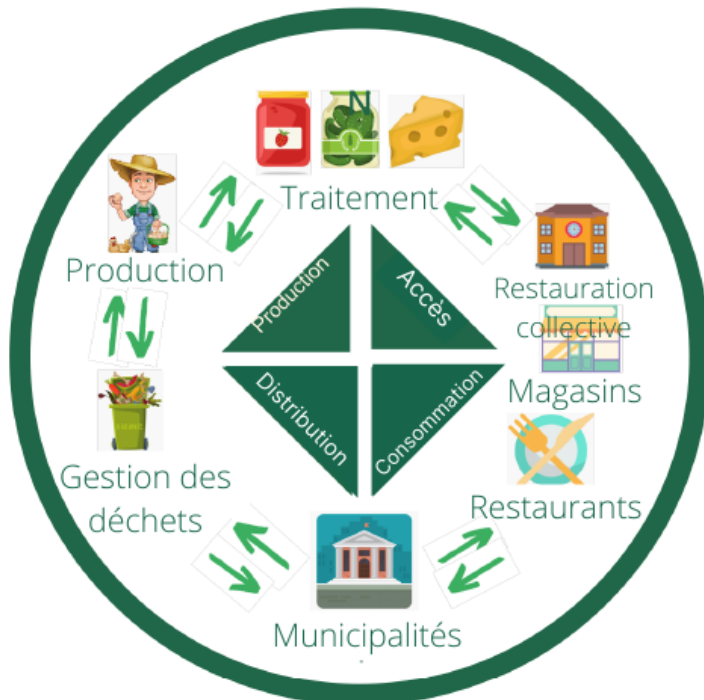


Figure 3 Système alimentaire local. Source : composition propre.

La définition de la chaîne d'approvisionnement alimentaire courte (ci-après CAAC) explique le système de relation entre les agriculteurs et les consommateurs dans un sens plus étroit, mais des différences importantes peuvent être notées parmi les États membres. Pour résumer l'objectif des chaînes alimentaires courtes :

- Réduire la distance - tant physique que personnelle - entre les agriculteurs à petite échelle et les consommateurs.
- Stabiliser le revenu des producteurs agricoles ;
- Fournir au consommateur des aliments sains et produits localement ;
- Diminuer la pollution environnementale ;
- Créer une politique d'approvisionnement alimentaire basée sur des fonds réels ;
- Lutter contre la diminution des terres agricoles.

En outre, il peut être avantageux pour l'économie locale que le nombre d'emplois dans la région puisse même augmenter en raison de la demande des consommateurs pour des cultures à forte intensité de main-d'œuvre.

Il est difficile de trouver la définition parfaite, mais les principales caractéristiques sont les mêmes de tous les points de vue. La question la plus importante est celle de la proximité (économique, sociale, environnementale et spatiale) dans la plupart des termes utilisés en alphabétisation.

Conformément au règlement relatif au soutien au développement rural par le Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural (règlement (UE) n°1305/2013 du Parlement européen et du Conseil abrogeant le règlement (CE) n° 1698/2005 du Conseil), on entend par "chaîne d'approvisionnement courte" une chaîne d'approvisionnement impliquant un nombre limité d'opérateurs économiques engagés dans la coopération, et le développement économique et local ainsi que des relations géographiques et sociales étroites entre les producteurs, les transformateurs et les consommateurs.

Il est important de noter que ce règlement reconnaît l'importance des relations sociales entre toutes les personnes impliquées dans la chaîne alimentaire et ce point est également très important pour comprendre comment les CAAC collaboratives fonctionnent.

Un règlement délégué de la Commission stipule que le soutien à la mise en place et au renforcement des chaînes d'approvisionnement courtes ne couvre que les chaînes d'approvisionnement n'impliquant pas plus d'un intermédiaire entre l'agriculteur et le consommateur (**Article 11**) (Kneafsey et al., 2015).

Cette définition doit avoir été mise en œuvre dans chaque pays en cas de soutien aux chaînes d'approvisionnement alimentaires courtes dans le cadre du programme de développement rural 2014-2020. Bien qu'il faille souligner que plus d'autorités l'utilisent comme une définition généralement acceptée.

### Différentes manières de vendre dans les chaînes alimentaires courtes

Des marchés de producteurs aux systèmes de boîtes ou à l'agriculture soutenue par la communauté, il existe une grande variété de chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes et de systèmes alimentaires locaux. La typologie peut être aussi large que la définition elle-même. Deux grandes catégorisations sont utilisées dans la pratique : la première voit les chaînes s'il y a 0, un ou quelques intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs, la seconde observe les CAAC du point de vue des catégories de vente.

#### A. Nombre d'intermédiaires

À partir de cette approche, nous pouvons distinguer les ventes directes et les chaînes courtes lorsque le consommateur et le producteur sont en contact direct et le second type est celui où un (ou le moins possible) acteur intermédiaire se trouve entre eux. Du point de vue de cette catégorisation, il est très

important que le producteur réalise ses ventes individuellement ou en groupe, car les diverses activités nécessitent des compétences et des facteurs différents, qui ont une influence sur l'investissement et la motivation (**tableau 1**). Dans le cas d'une échelle individuelle, nous pouvons toujours parler de chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes si les agriculteurs travaillent avec d'autres agriculteurs ou parties prenantes pour coopérer afin de produire, transformer, transporter ou vendre ensemble. Toutefois, ces définitions ne sont pas couvertes par les cadres réglementaires. Le principal est toujours l'endroit où la valeur ajoutée est créée et comment les agriculteurs et les consommateurs peuvent être dans une situation gagnant-gagnant.

<b>Vente Directe</b>	<b>Méthodes de vente individuelle</b>	Vente à la ferme (magasin de producteurs) Vente sur le marché local Vente sur le bord de la route Mobil shop (camionnette) Service de livraison à domicile Vente à un groupe permanent de clients réguliers Internet Vente à domicile Machines alimentaires installées
	<b>Vente collective</b>	Magasin (commun) géré par des coopératives ou une association sans but lucratif Production, transformation et/ou commercialisation et/ou vente commune Agriculture soutenue par les consommateurs (CSA) Magasins de coopératives
<b>Méthodes de vente à court terme</b>	<b>Vente aux détaillants dans la région</b>	Système de livraison à domicile via un intermédiaire Détaillants de produits alimentaires Chaîne commerciale régionale Magasins de producteurs Grand magasin bio Vente au détail d'aliments sains Magasins vendant des spécialités de repas/aliments Remises Magasins de coopératives
	<b>Vente aux cuisines de la région</b>	Restaurants Cantine scolaire Cantine sur le lieu de travail

Tableau 1 : Catégorisation du système d'approvisionnement alimentaire alternatif. Source : Restructuré par le rapport Altafoods (2012).

## B. Aspects logistiques

La classification par aspect logistique indique quels participants doivent se déplacer pour réaliser la vente. Elle est importante pour déterminer les besoins en marketing et en développement logistique. En plus, selon la réglementation allégée de la CAAC qui s'applique aux petits producteurs, les différentes formes de commercialisation peuvent être utilisées à différentes distances géographiques par les petits producteurs. La vente de porte à porte et les délocalisations temporaires, par exemple, font partie des formes les plus restreintes tandis que la vente sur le marché et la livraison sont les formes les moins limitées. Cela signifie que les réglementations nationales en matière d'hygiène alimentaire, au niveau national<sup>1</sup> (les exigences générales en matière d'hygiène pour tous les exploitants du secteur alimentaire 1 Règlement (CE) 852/2004) ne permettent pas de transporter des denrées alimentaires locales sur plus de 40-50 kilomètres dans certains cas. De ce point de vue, la distance et la logistique sont importantes. Ainsi, qui se déplacera dans la chaîne, les consommateurs ou les producteurs.

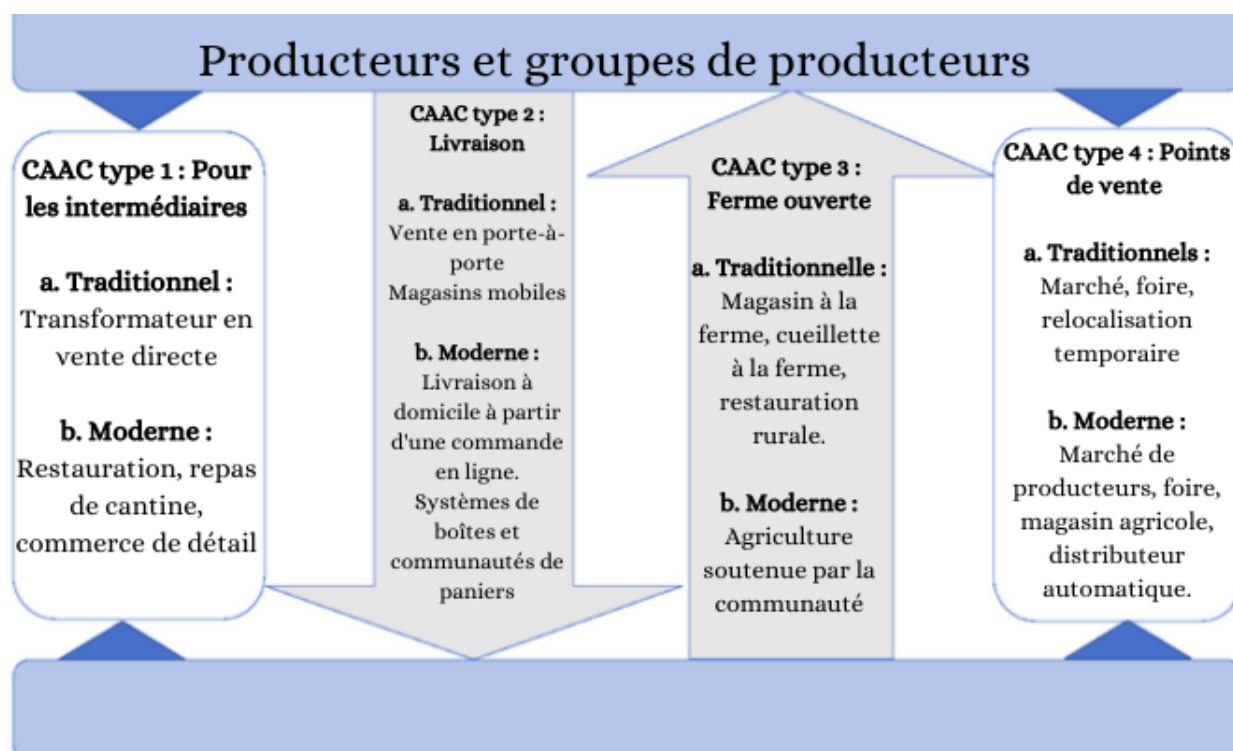


Figure 4 Types de marketing et cadre du CAAC. Source : Hungarian RDP 2014-2020 Juhász (2014.) based on Nihous (2008), Kneafsey et al. (2013) and Juhász et al., (2012).

La détermination des produits typiquement commercialisés dans les chaînes d'approvisionnement courtes est étroitement liée à la définition des CAAC. Nous distinguons trois types de produits CAAC qui déterminent

<sup>1</sup> Cette réglementation a été interprétée en fonction des intérêts et des dotations nationales ou locales, donc veuillez vérifier le cadre réglementaire de votre pays avant de commencer la CAAC.



les circuits courts applicables ; par exemple, les marchés de niche peuvent être vendus sur des marchés touristiques ou urbains (Juhász, 2014).

Produit CAAC d'autosuffisance : produits non transformés provenant principalement d'entreprises sociales et d'exploitations agricoles autosuffisantes. Ces produits sont principalement utilisés dans la restauration collective des collectivités locales qui visent à atteindre l'autosuffisance.

Développement économique Produit CAAC : produits agricoles fiables qui représentent une partie de la consommation alimentaire habituelle des ménages.

- Produit non transformé : produit de base d'origine végétale, viande fraîche (demande plus importante, achat plus fréquent, valeur unitaire plus faible, l'effet de la saisonnalité est fort)
- Produit transformé (demande plus faible, achat moins fréquent, valeur unitaire plus élevée, l'impact de la saisonnalité est faible)

Produit CAAC de niche : produits uniques à haute valeur ajoutée. Ces produits peuvent être commercialisés pour des occasions spéciales comme cadeaux.

## LE FACILITATEUR

L'un des facteurs clés du succès de la mise en place et du soutien des CAAC collaboratifs est la présence d'un coordinateur qui doit souvent agir comme médiateur/facilitateur/animateur plutôt que comme leader. (Kneafsey et al., 2015).

Pour qu'une CAAC soit réussie, il est nécessaire de coordonner les relations entre les acteurs. La planification est également importante pour être en mesure de répondre aux besoins des consommateurs. Ces personnes spécialement formées seront en mesure de faciliter l'accès au marché des petits agriculteurs, car elles pourront organiser les associations d'agriculteurs, résoudre les conflits entre les agriculteurs et les consommateurs, rechercher des soutiens spéciaux, analyser les changements des marchés et aider les actions de marketing.

Cette activité est l'un des principaux moteurs de la cohésion sociale et de l'innovation sociale, car la réforme de la coopération entre les agriculteurs locaux, les consommateurs et les citoyens est essentielle au développement des chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes. Ces personnes qualifiées doivent être capables de générer des activités d'innovation sociale sur leurs territoires. Les personnes qualifiées localement sont capables de construire de nouveaux réseaux, diversifier la coopération locale et créer de la valeur ajoutée en liant les agriculteurs locaux, les consommateurs et les acteurs ruraux. Elles deviendront toutes des entrepreneurs sociaux car elles contribueront à reconstruire et réidentifier la matrice de coopération locale pour une meilleure qualité de vie et des zones rurales plus attrayantes.

Dans de nombreux pays, les facilitateurs sont chargés de mettre en place les groupes CAAC et de les organiser. Les principales étapes de la mise en place sont les suivantes :

- Réalisation de l'inventaire
- Analyse du système alimentaire
- Phase préparatoire de l'alignement
- Formations et éducation
- Planification d'activités communes

## LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES CAAC EUROPÉENNES

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, le nombre élevé d'étapes et la distance croissante entre la production et la consommation sont à la base de la "révolution" apportée par les initiatives de CAAC, particulièrement en Europe. Le contenu est basé sur 18 études de cas dans le cadre du projet Smartchain et d'anciens programmes financés par l'UE.

Les CAAC ont fait l'objet d'une plus forte attention politique à la lumière des résultats bénéfiques qu'elles sont susceptibles d'apporter pour l'économie, l'environnement et la société dans son ensemble (EIP-AGRI, 2015 ; Kneafsey, 2013 ; Galli et Brunori, 2013). Cependant, la mesure dans laquelle les CAAC contribuent à la durabilité reste une question ouverte sur de nombreux points. Les avantages environnementaux des CAAC - concernant les kilomètres alimentaires, l'empreinte carbone, l'utilisation de produits chimiques - sont toujours examinés par les chercheurs.

### Les principales caractéristiques des CAAC européennes Le rôle des CAAC dans la distribution des denrées alimentaires est très différent sur le continent



Figure 5 : Principales caractéristiques des CAAC européennes. Source : Euractive (2018) et Augère-Granier (2016), composition propre.

## Avantages économiques      Avantages sociaux Des CAAC

Contribution au développement rural et à la régénération économique (Du Puis et Goodman, 2005)



Renforcer le capital social dans les communautés locales par la création de nouveaux réseaux impliquant les agriculteurs et les consommateurs. (Mundler and Laughrea, 2016)



Acheter local, préserver les petites exploitations agricoles et soutenir les communautés rurales par l'effet multiplicateur,



Améliorer la confiance et le respect mutuels entre les producteurs et les consommateurs. (Kneafsey, 2013)



il renforce la demande locale, préserve les emplois locaux et améliore la qualité de vie locale. (Otto and Varner, 2005)



Renforcer la sensibilisation et l'éducation culinaire des consommateurs. (Torjusen et al., 2008)



Augmenter le tourisme grâce l'image de marque locale et les opportunités de shopping récréatif. (Pearson et al. 2011)



Renforcer l'identité culturelle/régionale, la provenance des aliments, le sentiment de confiance et de sécurité alimentaire. (Galli et Brunori, 2013)



Figure 6 - Avantages économiques et sociaux des CAAC, source : composition propre

### GUIDE PRATIQUE POUR LES DÉBUTANTS AFIN DE FACILITER LES CAAC

Ce sous-chapitre traite de l'aspect pratique de l'organisation de la CAAC. Comme il a déjà été mentionné, les personnes clés de la réussite des collaborations CAAC sont les coordinateurs qui sont nommés dans notre guide 'facilitateur', 'animateur' ou encore 'organisateur'.

Tout d'abord, nous donnerons des conseils pour l'organisation du marché puis les "Exercices" des meilleures pratiques européennes donneront une présentation exacte des solutions adaptables.

Principales étapes de la mise en place de groupes sur les chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes :

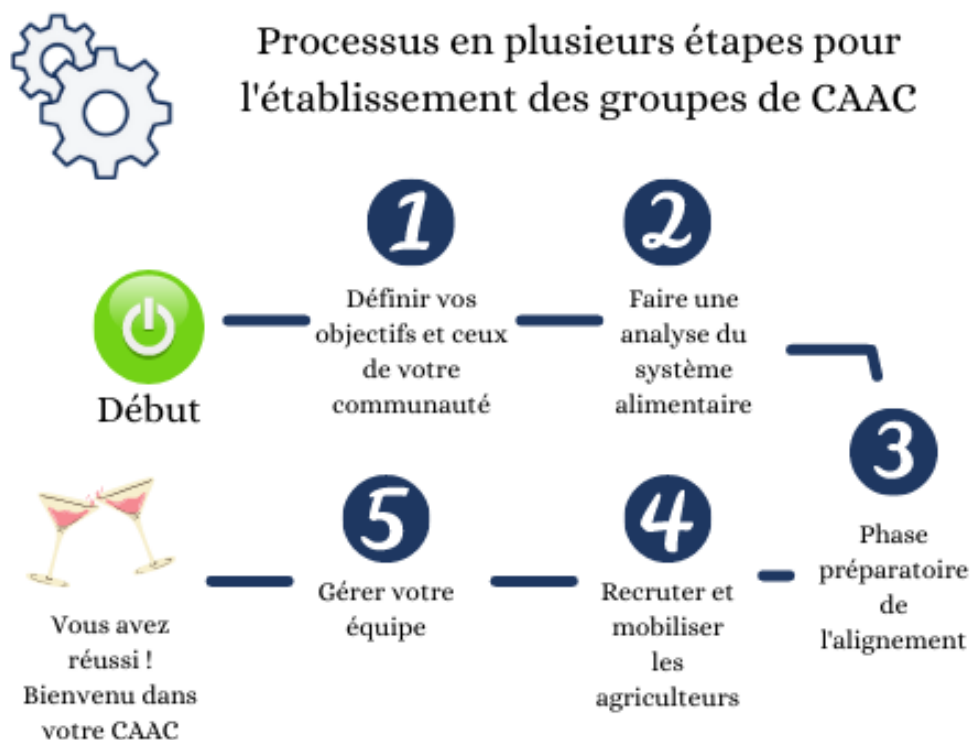


Figure 7 Processus en plusieurs étapes pour l'établissement des groupes de la CAAC. Source : composition interne basée sur Kujáni, 2018.

## Étape 1 : Définir vos objectifs et ceux de la communauté

### Identifier les motivations communes et locales

Tout d'abord, il faut répondre à quelques questions avant de commencer les actions collectives sur notre territoire :

- Pourquoi voulons-nous initier ce projet ?
- Quel est l'intérêt de notre communauté ?
- Quels sont mes objectifs personnels ?

Dans le cadre de ces questions, nous essayons de déterminer l'objectif principal de nos projets. Trouver des partenaires pour nos objectifs sera plus facile si nous pouvons déterminer les objectifs qui correspondent à nos intérêts et à ceux de notre communauté.

- Soutenir les petits agriculteurs (dont l'activité principale n'est pas la production agricole)
- Renforcer les exploitations agricoles familiales et multifonctionnelles.

- Reconnaître les produits locaux
- Aider les agriculteurs et les acteurs locaux à coopérer entre eux.
- Accroître les intérêts des consommateurs et répondre aux demandes des consommateurs locaux.
- Inclure les destinations touristiques
- Stimuler le développement économique local
- Créer sa propre entreprise
- Développer l'agriculture urbaine

### Identifier les actionnaires locaux

L'identification des parties prenantes locales est une étape clé pour atteindre des partenaires potentiels. Plus l'éventail des parties prenantes coopératives est large, plus l'ancrage local de votre projet sera fort. Essayez de recruter de plus en plus de partenaires enthousiastes, de volontaires et certainement d'agriculteurs, de producteurs alimentaires ou d'artisans pour votre projet.

#### Identifier les actionnaires locaux

AGRICULTEURS, PRODUCTEURS DE PRODUITS ALIMENTAIRES, ARTISANS	RESPONSABLES POLITIQUES ET AUTORITÉS PUBLIQUES	GOVERNEMENTS LOCAUX
EXPERTS : AGRICULTEUR, TECHNOLOGUE ALIMENTAIRE, ÉCONOMISTE RURAL	ENTREPRENEURS LOCAUX, RESTAURANTS, SERVICES DE RESTAURATION	COOPERATIVES, ASSOCIATIONS, ONGs, RÉSEAUX NATIONAUX ET INTERNATIONAUX, ASSOCIATIONS DE CONSOMMATEURS
	AGENTS D'INNOVATION, FORMATEURS, CONSEILLERS	

Figure 8 Types d'acteurs locaux. Source : composition personnelle.

## Étape 2 Faire une analyse du système alimentaire

### Analyse des dotations locales

Dans cette étape, nous étudions les circonstances locales pour savoir avec quels outils nous pouvons atteindre nos principaux objectifs. Il peut s'agir d'une étude de faisabilité résumée qui peut décrire les possibilités pour les acteurs locaux ; plus tard, vous pourrez l'utiliser pour des demandes de financement.

Dans cette étape, d'autres questions doivent être soulevées :

Comment est la production agricole sur notre territoire ? Existe-t-il des aliments traditionnels locaux ou protégés ? Quels sont les principaux légumes et fruits produits, les animaux d'élevage ?

- Qui sont les transformateurs, par exemple : les abattoirs, les boulangeries ?
- Qui sont les agriculteurs et quelle est l'importance de leur potentiel de production ?
- Qui sont les acteurs des chaînes (longues, courtes) ?
- Où les gens dépensent-ils leur argent pour se nourrir ?
- Quels sont les principaux obstacles pour les agriculteurs lors de leurs ventes ?
- Qui sont les consommateurs potentiels dans notre région ?

En menant un questionnaire sur la perception des consommateurs, on peut obtenir davantage de connaissances sur leurs habitudes d'achat, leurs attentes en matière d'alimentation et leur attitude à l'égard des aliments locaux. Dans cette étape, **la proposition de valeur (voir le chapitre "Réflexion commerciale pour les responsables ruraux")** est un outil pour une planification commerciale plus précise.

L'examen des CAAC qui fonctionnent déjà permet de comprendre les obstacles et les perspectives de la vente de produits alimentaires locaux. Nous pouvons également déterminer quels canaux peuvent fonctionner localement. À la fin de cette étape, nous pouvons diagnostiquer les problèmes réels des acteurs locaux et définir les réponses possibles ; identifier les acteurs et partenaires locaux. En outre, nous pouvons connaître et définir notre territoire, la localisation de notre projet. Cela permet de savoir si celui-ci est assez étendu pour fournir à nos consommateurs un large assortiment de produits locaux frais ou s'il doit être étendu.

#### **b) Sélection des agriculteurs et des produits (système de contrôle)**

Dans cette étape, vous devez créer une sélection et un système de contrôle pour votre activité. Vous allez simplement identifier les critères de sélection de vos partenaires. Nous vous suggérons de le faire en collaboration avec les agriculteurs et les autres parties prenantes. Ce système de critères vous permettra de contrôler les agriculteurs et de maintenir le niveau de qualité pré-identifié. Vous pouvez déterminer des critères comme conditions de base pour entrer dans le groupe. Sur de nombreuses CAAC, on constate que les facilitateurs aident les agriculteurs à utiliser les ressources nationales et européennes pour être éligibles aux conditions du CAAC. Il s'agit également d'un bon outil pour mettre à l'épreuve les agriculteurs ou les détaillants qui trichent, et instaurer la confiance avec les consommateurs et les partenaires.

## Comment sélectionner les agriculteurs ?

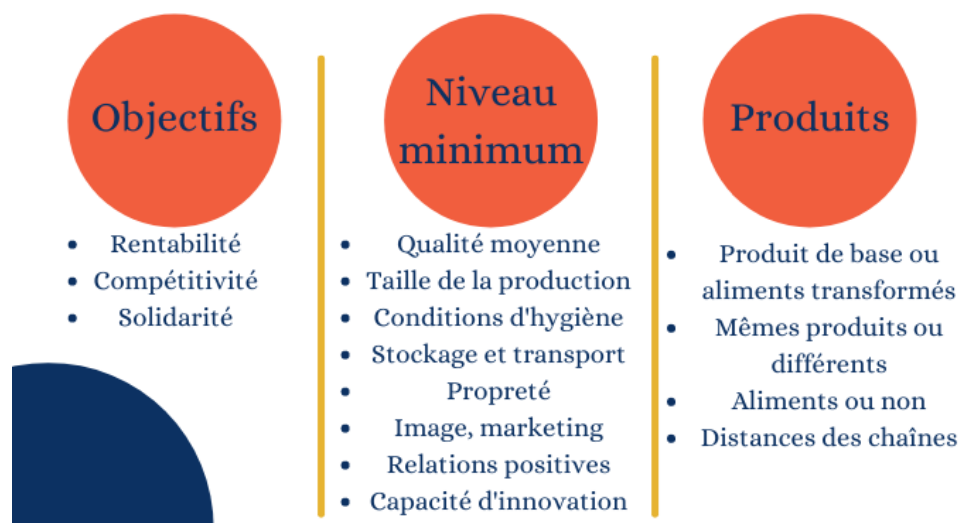


Figure 9, Système de critères, Source : composition personnelle

Lors de la mise en place de la coopération, vous devez définir clairement vos attentes vis-à-vis des agriculteurs et définir les critères d'adhésion qui garantiront la transparence de votre groupe.

Il est important de prendre la décision ensemble sur ces critères et de les inscrire dans un accord/une charte interne afin d'éviter tout conflit d'opinion ultérieur. Ces critères doivent être contrôlés régulièrement et vos partenaires avertis en cas de changement.

### Étape 3 : Phase préparatoire de l'alignement

Après avoir pris la décision initiale de coopérer et de faire de la CAAC, vous devez choisir parmi les formes juridiques les plus adaptées qui peuvent servir vos objectifs d'achat et de collaboration.

En outre, vous devez passer en revue toutes les réglementations connexes, étape par étape. En tant que facilitateur, il vous incombe d'avertir les agriculteurs et les vendeurs des réglementations concernant la production alimentaire, les étiquettes, les vignettes et le commerce. Dans de nombreux cas, la compréhension d'un cadre réglementaire complexe représente le plus grand défi et les plus grands obstacles pour les groupes. L'UE et les États s'efforcent de fournir des lignes directrices pour les réglementations relatives aux petites exploitations agricoles et à la restauration collective qui peuvent aider au point de départ.

#### Cadre réglementaire

- Forme juridique appropriée
- Système fiscal : Catégories de TVA



- Droit commercial : quels types de circuits courts existent ?
- Réglementation en matière de sécurité alimentaire
- Droit du travail
- Réglementation sur la vente directe spéciale ou en CAAC
- Étiquettes
- Vignette
- Promotion

### Diversification

- Formes d'organisation formelles et informelles
- Quels types de formes juridiques existent ?
- Quel est l'objectif de la coopération ?
- Partage des ressources, augmentation du pouvoir de négociation, partage des coûts
- Quel type d'activités souhaite-t-on partager ?
- Production, transformation, conditionnement, promotion, stockage, distribution, vente, publicité.
- Qui sont les consommateurs ?
- Quels types de relations existent entre les acteurs ?
- Produits alimentaires ou non alimentaires

### **Étape 4 : Recruter et mobiliser les agriculteurs**

Afin d'entrer en contact avec votre groupe, vous devez prendre votre temps et rendre visite à tous les agriculteurs en personne. Vous pouvez créer un groupe composé d'agriculteurs et d'autres parties prenantes qui organisent les visites et s'assurent du respect des critères, notamment de la propreté.

Si vous voulez impliquer les agriculteurs, vous pouvez organiser des dégustations, des ateliers où ils peuvent se présenter et présenter leurs produits aux consommateurs, aux chefs cuisiniers et aux restaurants, etc.

Nous vous recommandons de créer une communauté forte à partir de vos agriculteurs, de discuter avec eux et de les écouter.

Chaque opinion compte. Vous devez faire attention à l'opinion de vos agriculteurs concernant le travail commun et être un bon leader, pas seulement un patron<sup>2</sup>.

Quelques conseils pour créer une équipe soudée à partir de vos agriculteurs :

- Organisez des voyages d'étude pour visiter les bonnes pratiques (consacrez du temps aux activités sociales)
- Organisez des événements sociaux, des ateliers, des formations concernant le développement de vos activités.
- Célébrez les anniversaires de votre équipe

### **Étape 5 : Gérez votre groupe**

---

<sup>2</sup> Les compétences de leadership sont présentées 2 au chapitre 9.

Si vous avez déjà une forte communauté d'agriculteurs, ne la laissez pas s'effondrer. N'oubliez pas que le maintien de cette entente est un travail difficile, mais il en vaut la peine !

Activités quotidiennes d'un excellent facilitateur :

- Agir en tant que personne de contact principal du marché.
- Superviser les opérations quotidiennes du marché
- Collecter les frais d'utilisation
- Obtenir les permis et les assurances nécessaires
- Faire respecter les règles et règlements
- Recruter des agriculteurs et des bénévoles locaux parmi les consommateurs enthousiastes
- Contrôler les agriculteurs et la gamme de produits
- Écarter les tricheurs
- Traiter les plaintes et les litiges
- Travailler avec le conseil d'administration du marché ou de la CAAC
- Établir des contacts solides avec la communauté

### **UNE ORGANISATION DU MARCHÉ LOCAL ATTRACTIVE.**

Comme on a pu le voir dans les chapitres précédents, la chaîne d'approvisionnement alimentaire courte a plusieurs formes, mais elles ont toutes le même objectif : rapprocher les produits fabriqués localement des citoyens locaux. Les marchés de producteurs sont l'une des formes les plus importantes de vente directe. Mais la mise en place et l'exploitation d'une forme aussi populaire de CAAC ne semble pas si facile. Il y a plus de questions à prendre en compte lors du lancement d'un nouveau marché de producteurs. Cette partie du chapitre a pour but de donner quelques conseils pratiques aux organisateurs de CAAC qui souhaitent mettre en place un marché de producteurs réussi.

#### **Emplacement et heures d'ouverture**

Le choix d'un lieu approprié pour le marché est un élément clé de notre succès. Le lieu du marché doit être facilement accessible par les transports en communs et en voiture. Vous avez besoin d'une place de parking dédiée si cela est possible sans frais de stationnement.

Des places de parking proches pour les vendeurs sont nécessaires. Le nombre de clients peut être augmenté en trouvant un endroit proche d'autres magasins.

#### **Quelques questions à considérer :**

- Se trouve-t-il sur l'herbe ou sur un sol stable ? Comment pouvez-vous protéger votre terrain dans des conditions météorologiques extrêmes ?
- Est-il possible d'utiliser l'emplacement sur le long terme ? L'entrée sur le marché est un processus de longue haleine. Si vous n'avez pas l'autorisation d'utiliser l'emplacement pendant plusieurs années, vous devez chercher d'autres options.
- S'agit-il d'un endroit couvert ou non ? Si ce n'est pas le cas, les tentes des agriculteurs peuvent-elles être fixées facilement ? Le marché peut-il être organisé en cas de mauvais temps ? Les agriculteurs ont-ils des tentes ou devez-vous en installer quelques-unes ?

- Combien de vendeurs souhaitez-vous inviter sur votre marché ? Avez-vous assez de places pour eux ?

*Avant de choisir un emplacement pour votre marché, veuillez vérifier la réglementation de votre pays concernant les exigences en matière d'hygiène !*

**Avant de définir les heures d'ouverture, vous devez examiner les autres marchés dans votre environnement :**

- N'organisez pas votre marché les mêmes jours que vos rivaux.
- Déterminez les groupes cibles de vos consommateurs et adaptez vos heures d'ouverture à leurs attentes.
- Si vous avez choisi le ou les jours et heures appropriés, ne les modifiez pas souvent ! Les clients ne le supporteraient pas.
- Les jours de marché extraordinaires doivent être annoncés longtemps à l'avance et faire l'objet d'une promotion parallèle sur plus de canaux de marketing.

*Avant de promouvoir et d'ouvrir votre marché, faites attention et obtenez toutes les licences requises par la réglementation de votre pays !*

### **Agriculteurs et consommateurs**

Tous les agriculteurs présents sur les marchés de producteurs vendent leurs propres produits. Les organisateurs du marché doivent vérifier si les agriculteurs vendent ou non leurs propres produits. La visite des fermes est le meilleur outil de vérification et permet de renforcer la confiance entre les agriculteurs et les organisateurs. Vous devez maximiser le nombre d'agriculteurs et la distance à laquelle ils peuvent venir. La distance de vente entre la ferme et le marché est généralement réglementée par le gouvernement.

Les consommateurs aiment les marchés qui offrent de la variété. Vous devez fournir les produits alimentaires de base tout au long de l'année. Cela dit, les consommateurs aiment aussi les spécialités, faites-y attention au moment de recruter vos producteurs !

*Examinez la demande de vos consommateurs, préparez une étude de marché !*

### **Règles**

Pour une opération fructueuse, vous avez besoin de documents écrits, qui régissent les droits et les obligations. Certaines règles proviennent des autorités de votre pays, d'autres de votre décision commune avec les agriculteurs.

La prise de décision commune accroît l'engagement. Les règles doivent être acceptées par tous les agriculteurs.

*N'ayez pas peur d'élargir votre liste. Le marché évolue, vous ne pouvez pas prévoir toutes les situations.*

En tant qu'organisateur de marché, vous devez prévoir et arbitrer les conflits entre agriculteurs ou même entre consommateurs et agriculteurs. Des connaissances en gestion des conflits vous seront utiles.

Certaines règles sont également valables pour les clients, comme l'interdiction de fumer ou le port du masque, etc.

## CHECKLIST RÉGLEMENTATION

- |  |  |
|--|--|
| ✓ Heures d'ouverture                   | ✓ Mesures de santé et de sécurité pour les agriculteurs et clients |
| ✓ Nombre maximal d'agriculteurs        | ✓ Utilisation des équipements du marché, nettoyage                 |
| ✓ Une place pour chaque agriculteur    | ✓ Utilisation du logo, du matériel de marketing et de promotion    |
| ✓ Licence valide pour les agriculteurs | ✓ Contrôle de qualité, visites de fermes                           |
| ✓ Honoraires                           | ✓ Parking et connexion avec les agriculteurs                       |

Figure 10 : liste de contrôle pour les organisateurs de marchés de producteurs. Source : composition personnelle

### Coordination et contexte financier

Tout d'abord, vous avez besoin d'une équipe efficace pour coordonner le marché. Vous pouvez impliquer plusieurs organisations telles que la chambre d'agriculture, les ONG, les autorités publiques locales, les organisations religieuses, les clubs de jardinage, les personnes âgées et les bénévoles enthousiastes. Ces parties prenantes peuvent vous aider non seulement dans l'organisation, mais aussi dans le contexte financier.

Vous avez besoin d'un plan pour le fonctionnement annuel de l'entreprise, avec une liste des dépenses et des revenus. Il doit être en équilibre. Si ce n'est pas le cas, vous devez envisager d'augmenter les frais. Mais vous devez prendre soin des revenus de vos agriculteurs sur le marché. Des fermes de tailles différentes peuvent payer des frais différents ou vous pouvez également demander à certains organismes de votre entourage de soutenir votre marché.

### Promotion et événements spéciaux

*Soyez visible !*

Utilisez les canaux de marketing en fonction des groupes cibles de vos clients !

Les jeunes peuvent être atteints par les médias sociaux, les seniors préfèrent les prospectus ou la radio podcast. Les panneaux permanents, les bannières sur le lieu du marché du marché sont efficaces pour chaque groupe cible.

L'organisation d'un événement spécial sur votre marché peut générer une promotion gratuite et gagner de nouveaux clients. Le marché est un lieu de rencontre pour la communauté locale. Ils ne vont pas seulement au marché pour faire leurs courses, mais rencontrent de vieux amis, discutent et essaient de nouvelles recettes, ou participent à des événements culturels.

#### **Types d'événements suggérés :**

- musique
- dégustation de nourriture
- cuisine avec des chefs locaux à partir d'ingrédients locaux
- événements pour les fêtes (Noël, etc.)
- activités pour les enfants, ateliers d'artisanat

*Créez des événements spéciaux pour toute la famille !*

#### **Conseils liés à la COVID**

L'année 2020 a apporté une nouvelle expérience avec la situation de la Covid-19 et les marchés de producteurs doivent s'adapter à la nouvelle série de règlements internes. C'est pourquoi nous avons recueilli quelques suggestions issues de la pratique pour faciliter l'organisation :

Informez vos agriculteurs et vos clients de la situation sanitaire en vigueur et vérifiez la réglementation de votre région régulièrement !

#### **Recommandations :**

- assurer une distance physique
- exiger que chacun se couvre le visage
- s'assurer du lavage ou de la désinfection des mains
- nettoyer et désinfecter régulièrement les surfaces
- assurer la possibilité de payer par carte

#### **CONCLUSION :**

Le chapitre a mis en lumière le fait que les CAAC ne signifient pas nécessairement de nouvelles actions, mais le renouvellement des interactions d'achat traditionnelles. Cependant, les agriculteurs doivent s'adapter aux nouvelles tendances et aux demandes des consommateurs. C'est pourquoi un mode de vente innovant pourrait offrir davantage de possibilités pour un système de petite agriculture plus durable, moins vulnérable et économiquement viable. Dans de nombreux cas, les agriculteurs ont besoin d'une aide extérieure pour la coopération et les actions de marketing. Ce chapitre aide à lancer ces projets avec les parties prenantes locales en comprenant le processus principal des CAAC.

# Chaîne d'approvisionnement alimentaire courte et transition écologique

## INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous chercherons une réponse à la question de savoir si les chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes ont un effet positif sur les gaz à effet de serre, la pollution et la biodiversité.

Si l'on analyse le bilan carbone d'une CAAC, il arrive que des camionnettes à moitié vides et les consommateurs se rendent dans un point de vente agricole pour distribuer ou acheter quelques kilos de produits. Dans ce cas, ils contribuent davantage au réchauffement climatique que le transport longue distance par camion ou bateau. Cette caractéristique liée aux circuits courts sert d'argument aux lobbies industriels pour promouvoir la chaîne alimentaire industrielle.

Les circuits courts sont le premier pas vers une économie relocalisée mais aussi d'une nouvelle économie, plus écologique, démocratique et sociale. Les différents éléments qui la composeront ne sont pas encore connectés entre eux, contrairement à l'économie mondialisée. Il y a donc encore beaucoup de progrès à faire, sur le plan organisationnel et environnemental. Sur le thème des derniers kilomètres des produits par exemple, nous examinerons comment les villes se mobilisent pour mettre en place les "zones à faible émission" afin de répondre aux critères environnementaux.

Pour atteindre les objectifs environnementaux européens en 2030, les facilitateurs ruraux peuvent (et doivent) soutenir les actionnaires des CAAC à réduire leurs émissions de CO2 et à travailler sur la transmission agro-écologique.

Nous proposons dans ce chapitre :

- de passer en revue les éléments qui peuvent influencer le bilan environnemental des projets de chaînes alimentaires courtes.
- d'illustrer les bonnes pratiques pour favoriser leur mise en œuvre locale.

## OBJECTIFS DU CHAPITRE/RÉSUMÉ :

Les facilitateurs ruraux trouveront des informations sur les impacts de la CAAC sur la transition écologique car les futurs facilitateurs doivent connaître et utiliser les pratiques les plus respectueuses de l'environnement afin de réduire les émissions de CO2, les émissions d'autres polluants atmosphériques, les emballages non réutilisables, l'usage de produits chimiques nuisibles. Grâce à ce chapitre, ils disposeront de solutions pour minimiser ces impacts dans les projets qu'ils animent au niveau local. Ce sujet est basé sur le mouvement législatif et théorique français appelé transition écologique, qui sera détaillé afin de mettre l'accent sur un système agro-alimentaire plus durable.

## MOTS CLÉS :

Transition écologique, agriculture verte, agro-écologie, réutilisation des emballages, transformation locale, mutualisation logistique, économie locale.

## OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE :

Les facilitateurs sont conscients des maillons faibles des circuits courts du point de vue de l'agro-écologie. Ils acquièrent des connaissances pour argumenter auprès de leurs partenaires (intermédiaires, agriculteurs, consommateurs, municipalités locales, etc.) et être capable de les convaincre.

Ils sauront comment prendre les décisions (ou stimuler les dynamiques), ce qui permettra d'améliorer l'évaluation environnementale du ou des projets.

## Les facteurs qui influencent l'équilibre environnemental et ce qu'il faut faire pour l'améliorer :

Dans ce chapitre, nous examinerons les possibilités de techniques qui respectent l'environnement à travers les principales étapes des CAAC. L'objectif est de présenter aux futurs facilitateurs où ils devront intervenir dans les pratiques afin de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, les émissions d'autres polluants atmosphériques, les emballages non réutilisables et les applications de produits chimiques nocifs. La CAAC offre une alternative pour renforcer ces activités car ses consommateurs sont souvent ouverts d'esprit et sensibles aux produits écologiques. De plus, la plupart d'entre eux sont prêts à payer plus pour manger des aliments bios ou qui utilisent des technologies agricoles et des moyens de transport plus réfléchis. Cette tendance nécessite davantage de connaissances et une assistance de la part des spécialistes de l'environnement pour mieux comprendre l'agro-écologie, la biodiversité, la souveraineté alimentaire et la production de produits organiques, qui sont souvent exigés par les consommateurs et les agriculteurs conscients.

Tout d'abord, nous définirons le terme français de la transmission écologique dont l'importance et le rôle futur dans la politique agricole commune européenne sont soulignés par le Parlement européen ([Parlement européen, 2016](#)) et le Comité économique et social européen (CESE) ([Savigny, G. 2019](#)).

Savigny a fait valoir que le CESE souhaiterait que le projet d'agro-écologie soit déployé dans toute l'UE, sur la base d'un plan d'action structuré accompagné de diverses formes de leviers aux niveaux local, régional et européen. Elle a mentionné certaines mesures qui contribueraient à la transition écologique et au développement des chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes, telles que les financements accessibles dans le cadre du deuxième pilier de la PAC (Politique Agricole Commune), l'application de la législation alimentaire aux petits agriculteurs de manière flexible pour la production à petite échelle, la création ou le renforcement de services d'éducation et de conseil appropriés pour la vente directe et l'agro-écologie, l'encouragement des réseaux d'échange entre agriculteurs ; l'orientation de la recherche vers l'agro-écologie et les besoins des producteurs dans les circuits courts, l'adaptation des règles de concurrence pour faciliter l'approvisionnement de la restauration collective à travers des chaînes courtes et locales.

Ces points renforcent le rôle de ce chapitre et l'approche environnementale qui doit être considérée et acquise par les acteurs des chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes qui aideraient les agriculteurs à produire, transformer et vendre.

Au cours de la dernière décennie, les gouvernements français ont commencé à renforcer les mesures visant à rendre l'agriculture plus écologique. Depuis le plan "Ecophyto 2018" ([Commission européenne, 2018](#)) adopté par le ministère de l'agriculture en 2008, et jusqu'à la nouvelle loi d'orientation agricole (la Loi d'avenir du 13 octobre 2014) qui fait explicitement référence à l'agro-écologie, les mesures institutionnelles ont été



renforcées pour encourager les agriculteurs à adopter des pratiques plus soutenables. Dans le cadre de ces législations les producteurs sont incités à mettre en œuvre des méthodes de production alternatives pour réduire l'utilisation d'intrants de synthèse et à combiner les performances économiques, environnementales et sociales (Magrini et al., 2019).

Magrini et al. (2019) a décrit ce processus politique, environnemental, social et au moins économique dans ses études qui sont citées ci-dessous pour avoir une meilleure compréhension :

"Cette transformation de l'agriculture remet également en question les aliments (Francis et al. 2003 ; Barbier et Elzen 2012 ; Hinrichs 2014 ; Gliessman 2015). La FAO (2012) définit la durabilité de notre alimentation comme étant fortement liée à celle de notre agriculture, selon les cinq critères suivants :

- (1) protège la biodiversité des écosystèmes ;
- (2) C'est accessible et culturellement acceptable ;
- (3) C'est économiquement équitable et abordable ;
- (4) C'est sûre, nutritionnellement adéquate et saine ;
- (5) Optimise l'utilisation des ressources naturelles et humaines.

La durabilité des systèmes agricoles et alimentaires implique donc simultanément des changements techniques et les valeurs qui les régissent : elle exige la mise en œuvre de "changements non technologiques", tels que ceux qui concernent le comportement des consommateurs, l'environnement, la santé et la sécurité alimentaire. (OCDE 2010). Ceci est d'autant plus pertinent que nos "pratiques agricoles ne sont pas déterminées principalement par la science agronomique ou écologique, mais plutôt par les marchés, les réglementations et les programmes de soutien à l'agriculture" (Weiner 2017).

Cette transformation systémique consistant à écologiser notre agriculture et notre alimentation, qui concerne de multiples acteurs (agriculteurs, filières ou gestionnaires de ressources naturelles) et qui est marquée d'une volonté politique délibérée de changement, est qualifiée de transition agro écologique (Duru et al. 2015a). Notons qu'il s'agit d'une transition et non d'une révolution, car elle n'implique pas explicitement la nécessité d'autres changements relatifs aux fondements capitalistes du modèle sociétal qui sous-tend notre agriculture et notre alimentation (cf. Hinrichs 2014 ou Brown et al. 2012). C'est une transition en devenir au sein de notre régime capitaliste, pour aller vers un système agricole et alimentaire plus viable."

### L'AUTRE DÉFINITION QUE NOUS DEVONS PRÉCISER EST CELLE DE L'AGRO-ÉCOLOGIE

"Le terme agroécologie a été utilisé pour la première fois dans les années 1930 par Bensing, un agronome russe, initialement en référence à l'application de méthodes écologiques à la recherche en matière de cultures. L'agro-écologie peut être définie de manière générale comme un ensemble cohérent qui permet de concevoir des systèmes de production agricole qui exploitent les fonctionnalités des écosystèmes, réduisent la pression sur l'environnement et protègent les ressources naturelles. En termes scientifiques, l'agro-écologie peut être définie comme une discipline à la croisée des chemins entre l'agronomie, l'écologie et les sciences sociales, avec une préférence pour les approches systémiques. À la fin des années 1990, l'agro-écologie a été adoptée par le Conseil de l'Europe. Enfin, lorsqu'ils se produisent, les mouvements agro-écologiques ont tendance à le faire en marge de la tendance dominante à la modernisation de l'agriculture et favorisent le développement rural, la souveraineté alimentaire et une agriculture respectueuse de l'environnement" (Schaller, 2013).

Dans les sous-sections suivantes, nous donnerons un aperçu des principales étapes et pratiques de la transition écologique en nous basant sur les étapes des chaînes d'approvisionnement : production, transformation, emballage, logistique, consommateurs et gouvernance.

## LES TECHNIQUES DE PRODUCTION AGRICOLE : LA PRIORITÉ

La production agricole contribue à plus de 50% au bilan global des émissions de CO<sub>2</sub>, bien avant le transport, l'emballage, la transformation (Schaller, 2013).

Le défi pour les facilitateurs est donc à la fois de travailler avec les agriculteurs qui ont les meilleures pratiques agro-écologiques et d'encourager le changement de pratiques chez les autres. Voici quelques éléments sur lesquels il peut s'appuyer :

### A. Intrants

L'utilisation d'intrants externes au lieu de ressources locales génère une perte de connaissances car elles ne dépendent plus des communautés autochtones locales : elles viennent de l'extérieur, elles sont reçues, selon une approche descendante, des mains des fournisseurs d'intrants et des experts externes (LRD, 2007). Les agriculteurs tendent à être réduits à être des récepteurs passifs sans avoir le choix de la technologie (Medina, 2009). Cela reflète également un changement radical des relations avec la nature par rapport aux agricultures paysannes traditionnelles.

**Les fertilisants minéraux** (par exemple, l'azote, le phosphore), largement utilisés dans l'agriculture conventionnelle, proviennent d'énergie fossile. Leur utilisation est souvent corrélée à des pratiques favorisant la monoculture. C'est pourquoi ces nouvelles solidarités passent par la gestion des rejets d'élevage à l'échelle des territoires, et le remplacement des fertilisants minéraux par des fertilisants organiques.

L'autre sujet souvent mis en avant est l'origine des **protéines**. Les importations européennes de soja ont été multipliées par 5 depuis le début des années 70. Le soja joue un rôle moteur dans la déforestation de l'Amazonie et des savanes arborées, de plus il est principalement génétiquement modifié (GM) ce qui signifie des risques imprévisibles pour la santé humaine et animale. L'Union européenne importe chaque année 17 millions de tonnes de protéines brutes végétales (soja, légumineuses, tournesol, etc.), dont 13 millions de tonnes de soja, ce qui en fait le deuxième importateur mondial derrière la Chine. Ces chiffres énormes sont gouvernés par des sociétés agroalimentaires monopolistiques ; des liens croissants entre l'industrie alimentaire et du carburant, une "révolution des supermarchés", la libéralisation du commerce mondial de l'alimentation, une propriété foncière de plus en plus concentrée, une base de ressources naturelles en diminution et une opposition croissante des mouvements alimentaires dans le monde entier" (Holt-Giménez et Shattuck, 2011).

**Les graines** sont sélectionnées pour leur rendement plus que pour leur résistance aux maladies ou au stress hydrique. Le duo "semences - produits phytosanitaires" est parfaitement illustré par les firmes multinationales qui développent les deux (ex. Syngenta). Pourtant la variété des semences locales peut favoriser la résilience face aux risques climatiques en enrichissant la biodiversité ainsi que la résistance aux parasites.

## **B. Autonomie énergétique (et source : fossile ou renouvelable)**

Tout ce qui permet d'économiser de l'énergie fossile améliore le bilan environnemental de l'agriculteur. Chaque territoire en Europe a des productions adaptées aux saisons. Produire des tomates en hiver aux Pays-Bas, même si elles sont consommées à proximité, aura un impact environnemental lié au chauffage d'une serre et à l'investissement matériel qui l'accompagne.

La solution pour le facilitateur : s'appuyer sur des agriculteurs engagés dans l'agro-écologie et des territoires dans le verdissement de l'agriculture.

## **C. L'approche par les sous-produits**

Certaines productions agricoles peuvent avoir d'autres usages que l'alimentation, on les appelle des sous-produits<sup>3</sup>. Par exemple, la paille peut être utilisée pour construire des maisons en plus de produire du blé, le chanvre pour fabriquer des tissus en plus de produire huile, le cuir des vaches pour créer des sacs en plus de produire de la viande ou du lait, la laine des moutons en plus de la viande<sup>4</sup>. Cette approche " sous-produit " permet d'augmenter l'impact de la CAAC dans la transition écologique : moins de pression sur les terres, moins d'impact sur la pollution par rapport à un produit similaire issu de l'industrie (biodégradable), moins de transport (si les produits sont utilisés principalement sur le territoire). En outre, cela apporte des revenus supplémentaires. Cependant, le cadre législatif national constitue souvent un obstacle important à l'utilisation des sous-produits et des revenus secondaires et à la création de valeur ajoutée. En tant que facilitateur, il est important de consulter la réglementation nationale, principalement dans le cas des sous-produits animaux.

## **D. Les pratiques agricoles**

Il s'agit de quelques bonnes pratiques qui peuvent guider un facilitateur lors de ses échanges avec les producteurs ([Osez agriculture, 2020](#)).

- Une rotation qui inclut des légumineuses pour fixer l'azote dans le sol ;
- Une présence d'animaux (ou l'existence d'une coopération entre cultivateurs et éleveurs) pour avoir du fumier et valoriser les coproduits de la récolte ;
- Une utilisation de semences paysannes pour une meilleure résistance aux maladies liées aux ravageurs et parasites;
- Le non-labour (ou le travail minimum du sol) qui contribue à l'amélioration de la fertilité naturelle des sols ;
- Une présence de couverts végétaux en hiver pour limiter l'érosion ;

---

<sup>3</sup> *Il est important de noter qu'en français le terme 'sous-produit' peut avoir une connotation négative ce qui n'est pas le cas dans ce chapitre.*

<sup>4</sup> *Nous n'incluons pas les terres consacrées à la production non alimentaire, qui peuvent entrer en concurrence avec les besoins alimentaires du territoire.*

- Un choix de techniques culturales ne nécessitant pas ou peu d'irrigation afin de préserver la ressource en eau ;
- La présence de haies (ou de pratiques agroforestières) pour favoriser l'équilibre biologique ;
- Des choix de production adaptés à la saisonnalité du territoire ;
- Techniques à haut rendement énergétique, telles que le séchage solaire dans les granges à fourrage ; traction animale, la mécanisation ;
- La lutte intégrée contre les ravageurs, qui utilise la résilience et la diversité des écosystèmes pour lutter contre les parasites, les maladies et les mauvaises herbes, et ne cherche pas à utiliser des pesticides que lorsque les autres options sont inefficaces.
- L'agroforesterie, qui intègre des arbres multifonctionnels dans les systèmes agricoles, et la gestion collective des ressources forestières proches ;
- L'aquaculture, qui intègre les poissons, les crevettes et d'autres ressources aquatiques dans les systèmes agricoles, par exemple dans les systèmes irrigués et les étangs de pisciculture, ce qui permet d'augmenter la production de protéines ;
- La collecte de l'eau dans les zones arides, qui permet de cultiver des terres autrefois abandonnées et dégradées, et de pratiquer des cultures supplémentaires sur de petites parcelles de terres irriguées grâce à de meilleures précipitations.

En utilisant les techniques de l'agro-écologie, un agriculteur va à la fois améliorer le bilan énergétique de son exploitation (et son autonomie), favoriser la biodiversité, réduire ou supprimer l'utilisation de pesticides. Mais mettre en œuvre et mener à bien une démarche agro-écologique implique de dépasser le stade de l'exploitation agricole. La majorité des enjeux environnementaux se jouent à des échelles spatiales plus élevées : le maintien de la biodiversité à l'échelle des habitats et des paysages, la qualité de l'eau potable au niveau de l'aire d'alimentation de captage, l'érosion au niveau d'un bassin versant, la durabilité des résistances variétales au niveau des territoires et des bassins de production ou de collecte, la réduction des émissions de gaz à effet de serre à un niveau global, etc. Ces échelles spatiales sont donc délimitées à la fois par des facteurs physiques (côté bassin) et humains. Il s'agit de "concevoir des organisations spatio-temporelles des activités agricoles et des structures paysagères adaptées aux caractéristiques du milieu, afin que les agriculteurs bénéficient des services rendus par la biodiversité et les milieux et réduisent les impacts sur l'environnement " (Mzoughi, 2013). Cette démarche d'écologisation de l'agriculture nécessite, pour sa mise en œuvre, l'implication de tous les acteurs d'un territoire (Colin, 2018).

Le facilitateur doit donc s'intéresser à cette échelle territoriale, soit pour coopérer avec ses acteurs, soit pour les motiver à agir.

### LA TRANSFORMATION DES PRODUITS LOCAUX : LE CHAÎNON MANQUANT

Les effets de la transformation des produits sur le bilan environnemental restent faibles, s'ils sont isolés de leur contexte, par rapport par exemple aux méthodes de production. L'analyse du cycle de vie (voir annexe graphique 1) du pain issu de blé paysan bio par exemple (selon la méthode Recipe H 2016) indique qu'en dehors de la production de particules fines (liées à la cuisson au bois), l'impact est de 5% sur l'ensemble du cycle (Colin, 2018).

Imaginer une production locale sans les unités de transformation à proximité a des conséquences sur l'équilibre environnemental, social mais aussi économique de toute la chaîne de valeur et de l'exploitation en particulier. Par exemple, le revenu d'un producteur de viande bovine (qui vend localement) peut varier de 1 à 4, selon la présence ou non d'un abattoir à proximité (Chiffolleau 2020).

En Europe, en raison des zones climatiques, la majorité de la production agricole est saisonnière. Il est donc nécessaire de traiter les matières premières pendant les périodes de forte production, à la fois pour éviter d'importer le reste de l'année et pour permettre de soutenir les prix des produits locaux pendant les périodes de forte production. Cela contribue également à améliorer la viabilité économique des petits producteurs locaux.

Même si l'efficacité énergétique d'une petite unité de transformation est a priori moins bonne qu'une production industrielle réduite au kilo de produit, il faut comparer avec la création d'emplois locaux, la réduction de la distance travail domicile, l'autonomie alimentaire de la bio-région, ou changer les indicateurs : ne pas mesurer l'énergie consommée au kilo de produit mais au nombre d'emplois créés/maintenus, d'euros générés (Loïseau et al. 2018).

Les petites unités locales de transformation de fruits et légumes, de viande et de lait permettront l'établissement d'entrepreneurs engagés dans le développement de l'économie locale, même dans les régions rurales ; elles sont capables d'attirer d'autres entrepreneurs pour générer une économie vertueuse. Ils sont tributaires des facilitateurs qui peuvent les soutenir à travers des chaînes d'approvisionnement courtes, pour encourager la transition écologique, sociale, et économique.

Bouchers, boulangers, fromagers, cuisiniers - ces professionnels de l'alimentation ont également la possibilité d'acheter localement, à condition d'aller au-delà de la concurrence apparente (par exemple, les éleveurs peuvent être tentés de mettre en place un atelier de découpe et de transformation pour maîtriser toute la chaîne amont-aval sans avoir besoin du boucher local, c'est le cas pour la vente de viande en caissettes).

Ils peuvent s'associer mutuellement grâce à l'appui du facilitateur, ainsi les artisans locaux peuvent mettre en place des procédés astucieux (ou s'inspirent de techniques traditionnelles), qui contribuent à l'amélioration de la qualité des produits.

- Les éleveurs valorisent la brèche de la brasserie pour fabriquer des biscuits apéritifs ou pour alimenter les troupeaux, récupèrent l'eau chaude liée au processus de fabrication pour d'autres usages.
- Les boulangers au levain naturel n'utilisent pas de chambre de pousse (économie d'énergie et moindre investissement), d'autres récupèrent la chaleur du four à bois pour chauffer l'eau ou choisissent des fours à bois avec filtres à particules et optimisation de la chaleur.
- Les distillateurs, producteurs d'huiles essentielles, chauffent l'alambic avec du bois local.
- Les artisans utilisent la lactofermentation pour conserver les légumes, un procédé qui ne nécessite pas de cuisson et permet un équilibre nutritionnel intéressant.
- Cuisson dans un four à bois avec filtre particulier (pour le pain ou les pizzas) si l'énergie est renouvelable et locale (comme le granulé de bois qui rejette moins de polluants) permet de réduire le CO2 et les particules fines.

## L'EMBALLAGE : LE SYMBOLE D'UN SYSTÈME ALIMENTAIRE INDUSTRIEL

Il est généralement admis que la réduction de la distance de transport entre les lieux de production et de consommation permet de réduire les emballages des produits. Dans la plupart des cas, les produits bruts CAAC ne nécessitent pas d'emballage pour le transport. En outre, de nombreux consommateurs utilisent des emballages réutilisables tels que des sacs en tissu, des caisses en bois, etc., qui ont une grande importance pour l'environnement car ils ne génèrent pas de transport supplémentaire. Cette réutilisation permet d'économiser de l'argent à la fois pour la production d'emballages et en termes de déchets (Ademe, 2017).

Les emballages plastiques (Ministère de l'écologie, 2019), si l'on ne compte que les gaz à effet de serre, pèsent un peu dans le bilan climatique global par rapport aux modes de production et aux transports mais ils vont souvent main dans la main avec un système industriel, délocalisé, désaisonnalisé. Par conséquent, il contribue indirectement à l'augmentation des gaz à effet de serre. Le facilitateur doit donc travailler sur l'ensemble de la chaîne pour réduire l'utilisation du plastique en travaillant avec les producteurs locaux.

Nous mentionnerons également que les emballages en verre sont appréciés par les écologistes. Cependant, l'étude de l'Ademe (Ma-bouteille, 2021) a montré que 2,3 millions de tonnes de verres sont mis à la poubelle par an, ce qui représente 49,6% du total des déchets. L'étude a également souligné que si nous pouvons réutiliser ces verres qui sont utilisés pour la bière locale, les jus, les sirops, le vin, etc. nous pouvons économiser 75% d'énergie, 33% d'eau et 79% des émissions de CO2 par pays et par an. C'est pourquoi la région française de Sommières et le LEADER (groupe d'action locale soutenu par les programmes de développement rural de l'Union européenne) se sont unis pour lancer de nouveaux projets visant à collecter les verres auprès des consommateurs et à les réutiliser pour la consommation locale. Par exemple, grâce à ce soutien, l'entreprise "Locaverre" a été créée pour collecter les verres et les nettoyer conformément à la réglementation, puis les verres sont retournés aux agriculteurs. Le projet est aussi social car ces activités sont gérées par des personnes handicapées (Helloasso, 2021).

Nous pouvons déterminer que les facilitateurs ont un rôle crucial dans cette chaîne pour sensibiliser les producteurs et les consommateurs, pour lier les principaux acteurs et pour les aider à utiliser les fonds européens ou nationaux.

## LOGISTIQUE (ET MODES DE DISTRIBUTION) : DES MARGES DE PROGRÈS IMPORTANTES

Si l'on ne prend en compte que les émissions de CO2 par kilo de produit transporté, les résultats des systèmes de livraison des CAAC ne sont pas bons : environ 10 fois moins pour un poids lourd de 32 tonnes et 100 fois moins pour un cargo transocéanique que pour une camionnette de moins de 3,5 tonnes (Ademe, 2017). Cela signifie que le transport routier a un impact plus élevé sur les gaz à effet de serre que les autres méthodes de distribution. De plus, selon l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, la livraison du dernier kilomètre représente 25% des émissions de GES et un tiers de celles de CO2. Le dernier kilomètre est également très coûteux, entre 20 et 50% du coût total de la chaîne d'approvisionnement lui est consacré (Abdelhaj, Malhéné, Gonzalez-Feliu, 2014).

Ces chiffres ne prennent en compte que les émissions de CO2 par kilo de produit, considérant alors qu'une tomate bio locale issue d'une semence paysanne est le même produit qu'une tomate issue d'une variété hybride, produite sous serre hors saison et à l'étranger. Ils comparent donc des produits qui ne sont pas comparables. Par exemple, l'impact environnemental (et économique) des investissements publics permettant la circulation des camions n'est pas intégrée. Plus largement, la multifonctionnalité liée à l'achat

dans les circuits courts alimentaires n'est pas prise en compte. Il suffit de se promener sur les marchés en plein air pour se rendre compte de la contribution des CAAC aux relations sociales. Il faudrait alors étudier le comportement global de l'acheteur : n'est-ce pas en même temps un loisir d'aller chercher ses produits chez le producteur, comme une promenade en forêt jusqu'à la mer ? Si oui, l'impact environnemental de l'achat d'un produit issu d'une chaîne alimentaire courte doit au moins être comparé à l'impact d'un achat en supermarché plus l'impact du déplacement pour les loisirs.

Néanmoins, il est nécessaire que les CAAC s'améliorent, notamment sur les derniers kilomètres dans les zones urbaines. Le secteur est jeune, très peu, voire pas du tout, organisé au niveau logistique. Il existe des marges de progrès très importantes dans ce domaine (Raton et al.2020). Les villes, particulièrement touchées par la pollution urbaine, et sous l'impulsion du plan climat européen, créent des ZFE (zones à faibles émissions) dans lesquelles il ne sera plus possible de faire circuler les véhicules polluants. Cela les encourage à s'impliquer dans des projets innovants. La mutualisation des transports, au moins à partir de l'entrée des villes, est un enjeu majeur, afin de les mettre à disposition des particuliers, des groupements d'achat, des restaurants, des commerces et autres points de vente, en tenant compte également du fait que de nombreux véhicules reviennent à vide.

Plusieurs grandes villes d'Europe ont des projets de "hubs" dans leurs cartons (plateforme logistique locale) : Nantes avec "Le Kiosque Paysan", Lyon avec un "Marché d'intérêt métropolitain", Madrid avec le projet Madrid km 0. A Marseille, Fab'lim vient d'achever une étude de besoins et il apparaît également que les Hubs associés à la mutualisation sont la solution la plus adaptée pour résoudre le problème du dernier km (Duret,J., 2020).

Les entreprises privées développent également des initiatives de coordination et de mutualisation (collecte chez les producteurs et acheminement vers les points de livraison avec différentes approches) comme Blablacar (covoiturage dans toute la France et en Europe), La Charrette, Local Food Hub, etc.

**Exemples d'initiatives pour améliorer l'efficacité économique, organisationnelle et environnementale du transport en circuit court en France, issues du secteur privé ou associatif :**

- **Mutualisation entre les intermédiaires du GRAP (groupement alimentaire régional de proximité) : camions jamais vides.**

Cette organisation regroupe une cinquantaine d'épiceries de produits locaux et biologiques de la région Auvergne Rhône-Alpes.

Innovation : un producteur de fromage livre toutes les commandes des épiceries du réseau GRAP à l'épicerie la plus proche de chez lui. Le camion du GRAP qui livre les épiceries prend le colis et le dispatche au cours de sa tournée, auprès des épiceries qui se sont positionnées pour acheter ce produit. Le camion n'est jamais vide.

- **Mutualisation entre producteurs**

Stéphanie Conrad<sup>5</sup> fabrique des produits laitiers en Normandie. Elle collecte d'autres produits dans les fermes environnantes et fait le marché à Paris, à 150 km - Elle achète les produits à d'autres producteurs et prend donc le risque commercial. Résultat : un seul déplacement pour une dizaine de producteurs.

Soyez attentif à la question de l'assurance pendant la mise en œuvre. Elle peut être différente dans chaque pays partenaire !

---

<sup>5</sup> Personnage fictif



Dans ces deux cas, ce sont les relations que le chef de projet entretient avec les autres acteurs de la CAAC qui fait le succès. Ces relations interpersonnelles, ces réseaux que l'on crée sur le territoire constituent un terreau fertile pour la coopération vers une "autre économie".

Le contre-exemple serait alors le projet « Promus » : des containers réfrigérés où les paysans vont déposer les produits, qui sont ensuite récupérés par des transporteurs. Les paysans des Monts du Lyonnais, par exemple, n'ont pas adhéré, car ce système leur semblait trop impersonnel : les circuits courts visent au contraire à re-personnaliser l'économie, à la réencastrier dans des relations interpersonnelles pour favoriser une économie plus durable sur tous les plans.

Pour réduire le transport, une autre solution consiste à installer le producteur à proximité du consommateur. Les décideurs ont pris conscience, notamment lors de la crise sanitaire du printemps 2020, de la dépendance alimentaire de leur ville. Ils engagent des actions qui faciliteront la production agricole dans les zones urbaines ou à proximité des villes (via par exemple la mise à disposition de terrains). A l'inverse, en créant de l'activité en milieu rural, le consommateur se trouve de fait, si le territoire est orienté vers ce modèle de CAAC, à proximité des lieux de production. La crise sanitaire fait aussi bouger les lignes : le nombre de parisiens qui veulent par exemple quitter Paris pour travailler et vivre à la campagne a fortement augmenté en 2020 ([lechemindesmures, 2019](#)). Cela amène naturellement une nouvelle clientèle proche des paysans, à savoir des citoyens qui sont souvent déjà consommateurs de produits bios.

La mission de tout facilitateur est de développer son réseau relationnel au plus près de ceux qui peuvent l'aider dans la recherche des solutions les plus écologiques (élus, porteurs de projets de mobilité ou/et de centres logistiques locaux...). Il doit avoir à l'esprit des éléments sur le coût de la logistique, car les agriculteurs négligent souvent les questions de transport et d'environnement alors que la livraison est souvent un élément peu coûteux.

## LES CONSOMMATEURS

### A. Les tiers lieux.

Dans l'agriculture soutenue par les consommateurs ou les groupements d'achat, une nouvelle définition des "tiers lieux" est apparue, où fleurissent des initiatives citoyennes d'approvisionnement en produits locaux de qualité. L'idée vient des bureaux de co-working qui se sont développés comme un point de rencontre interculturel pour les personnes qui veulent se rencontrer, manger, discuter, jardiner et faire quelque chose ensemble. Ces lieux alternatifs accueillent diverses activités : éducation populaire, hébergement social, restauration, vente en circuits courts, agriculture et jardinage, économie circulaire, recherche citoyenne, événements culturels, etc. Leurs caractéristiques sont diversifiées puisqu'ils peuvent être gratuits et payants, destinés aux citoyens ou aux professionnels, liés à l'agriculture, à l'alimentation, au jardinage, à l'art ou à l'éducation.

La motivation des facilitateurs est de rechercher des fournisseurs de produits locaux issus d'une agriculture respectueuse de l'environnement, qui contribuent à améliorer l'attrait des consommateurs locaux pour les produits locaux et sains. Par exemple, ils acceptent (et apprécient) les fruits et légumes dits "moches" (qui ne sont pas commercialisables en grande surface, ce qui contribue à réduire les pesticides au final, car pour produire un fruit ou un légume "zéro défaut", il faut traiter en amont).

Ces tiers-lieux peuvent être des jardins urbains partagés, des cuisines, des marchés de producteurs, des lieux publics, des fermes où les gens apprennent l'agriculture, achètent des produits locaux, acquièrent des

connaissances sur les pratiques de l'agro-écologie et les agriculteurs, sensibilisent la jeune génération, aident à développer les petits villages.

## **B. Restauration publique verte**

Dans toute l'Europe, la réorganisation de la restauration publique est un sujet important. En France, la loi Egalim prévoit d'imposer 50% de produits durables, dont 20% de bio, dans la restauration collective publique d'ici 2022. L'achat local en restauration collective permet de valoriser les bonnes pratiques durables déjà mises en œuvre au sein de l'agriculture locale et d'encourager - par le biais d'un contrat, par exemple - la transition écologique auprès d'exploitations agricoles qui ne sont pas encore engagées dans de telles pratiques. Y compris dans la restauration collective privée ou commerciale, un cuisinier ou un commis de cuisine motivé peut stimuler une démarche d'achat de produits locaux et encourager un cercle vertueux sur le territoire. Les parents d'élèves peuvent encourager les responsables locaux à favoriser la transition vers des produits bios et locaux dans la restauration collective.

Le facilitateur peut utiliser cette énergie pour faire grandir ses projets, voire en fonction de son positionnement, stimuler des démarches de ce type.

## **GOUVERNANCE**

Aucune des 5 étapes des chaînes d'approvisionnement (production, transformation, logistique, conditionnement, consommateur) mentionnées ci-dessus ne peut être mise en œuvre efficacement par un seul facilitateur. La coopération entre les acteurs associés à la réglementation est nécessaire pour que les effets indésirables ne se produisent pas. Cette gouvernance est de la responsabilité des élus, mais aussi de tous ceux qui animent le territoire. Les facilitateurs du CAAC ont un rôle crucial pour renforcer la transition écologique étape par étape en fonction des besoins des acteurs locaux.

La bonne gouvernance préserve l'identité territoriale d'un produit, évite la surexploitation des ressources locales, facilite l'accès aux ressources externes et répartit les coûts et les avantages entre les parties prenantes concernées" (Brunori, G. at el, 2016).

Les facilitateurs doivent avoir une approche systémique pour être en mesure de passer en revue toutes les étapes des chaînes d'approvisionnement locales. Ils sont en mesure d'assurer la transition écologique s'ils ont une bonne connaissance de leur territoire de travail, un aperçu des défis personnels, politiques, économiques, sociaux, technologiques et environnementaux, ainsi qu'une vue d'ensemble des acteurs impliqués. Il faut souligner qu'ils ne sont pas obligés de tout connaître mais ils doivent avoir la capacité d'établir des liens entre les personnes pour assurer les actions entreprises.

## **CONCLUSION**

Affirmer que les CAAC et la transition écologique vont de pair ne va pas forcément de soi dans la réalité. Lorsque le transport, l'emballage et la transformation locale sont traités un par un, les CAAC ne peuvent pas démontrer aujourd'hui leur efficacité environnementale.

Le fait que les CAAC soient obtenues auprès de paysans engagés dans des pratiques agro-écologiques (il faut s'en assurer) mais qu'ils contribuent également à l'écologisation de l'agriculture est cependant un facteur déterminant.

Pour mesurer l'intérêt des chaînes courtes d'approvisionnement alimentaire en termes de transition écologique, il faut d'avoir une approche globale. Le consommateur qui va chercher son panier de légumes bio à vélo, par exemple, fait bien plus qu'acheter des légumes locaux. Il assure le dernier kilomètre sans émission de gaz à effet de serre, s'enquiert de la qualité des produits et partage ses connaissances avec ses enfants, cuisine des produits frais sans ajouter d'additifs, etc. L'auto-constructeur qui construit sa maison en bois et en paille locale fait bien plus que son propre logement. Il valorise les sous-produits agricoles (paille), réduit fortement les déchets (matériaux biodégradables), ne génère pas de déchets, crée souvent son activité sur place (en télétravail par exemple) et soutient ensuite le paysan en achetant ses produits.

Des études prospectives à grande échelle n'ont pas encore été réalisées pour montrer quels seraient les effets, en termes de transition écologique, d'une économie majoritairement relocalisée et repersonnalisée.

Les multinationales de la distribution ont depuis plusieurs années senti le vent tourner et se positionnent sur un approvisionnement en chaînes courtes, sur des modèles de contractualisation qui obéissent aux mêmes règles que pour les chaînes d'approvisionnement longues.

Nous devons nous attendre à ce que coexistent des chaînes alimentaires courtes avec des méthodes de chaîne d'approvisionnement longue et des circuits courts d'une "économie relocalisée et repersonnalisée". En effet, la demande est croissante et il est peu probable que les modèles mis en place par les acteurs historiques (agriculture à soutien collectif, magasins de producteurs, etc.) aient la capacité de les satisfaire en un temps record. Les circuits courts porteurs d'une "autre économie" peuvent en revanche, à moyen terme et dans une logique d'essaimage et de mise en réseau, rééquilibrer les rapports de force, au sein des filières comme des territoires : les facilitateurs ont un rôle clé à jouer.

# La réflexion commerciale pour les facilitateurs ruraux

## OBJECTIFS DU CHAPITRE/RÉSUMÉ :

Dans ce chapitre, les futurs facilitateurs ruraux peuvent trouver des informations théoriques sur des questions importantes telles que le financement d'une idée commerciale, la transformation de cette idée en une entreprise fonctionnelle et la planification détaillée de cette entreprise. Les principaux sujets abordés dans ce chapitre sont : l'introduction des principales compétences commerciales, la réflexion et la planification stratégiques, le concept d'ikigai dans les affaires, le Business Model Canevas et le Business Plan.

## MOTS CLÉS :

Entreprise, stratégie, réflexion stratégique, analyse stratégique, concept ikigai business model canevas, business plan.

## OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE :

La réflexion orientée vers les affaires est une partie importante de tout projet réussi et l'une des principales compétences de leadership. Elle devient également un facteur clé pour la survie de l'agriculture à petite échelle dans cette économie mondiale turbulente et de plus en plus complexe. Les agriculteurs et les responsables de l'animation rurale doivent considérer leurs activités comme une entreprise et avoir pour objectif de réaliser des bénéfices. Bien sûr, la passion pour ce qu'ils font est un élément crucial de la raison pour laquelle ils le font. Les entrepreneurs du secteur rural opèrent dans un environnement complexe et dynamique et ils doivent tenir compte de l'ensemble des circonstances - environnement externe sans leur influence directe, le micro-environnement (agriculteurs, fournisseurs, commerçants, transporteurs, clients, etc.)

Les principaux objectifs d'apprentissage de ce chapitre sont les suivants :

- Avoir un aperçu des principales compétences commerciales
- Explorer les idées de réflexion et de planification stratégiques
- Se familiariser avec le concept d'ikigai dans les affaires,
- Apprendre à utiliser le Business Model Canevas,
- Explorer les bases du plan d'affaires.

## Introduction des principales compétences commerciales

La planification d'entreprise (y compris la réflexion stratégique, la capacité de planifier, l'identification des recours, etc.) est apparue comme l'une des connaissances et compétences les plus importantes dans les recherches documentaires, et ce dans tous les pays du projet. L'inclusion d'un chapitre sur les connaissances commerciales a également été confirmée par les résultats de l'enquête sur les compétences. (Voir plus loin le catalogue des compétences). L'utilisation des techniques de gestion stratégique peut être une source de connaissances supplémentaires pour les agriculteurs par l'intermédiaire des facilitateurs et peut renforcer leur efficacité et leurs chances de réussite sur le terrain. La réflexion orientée vers les affaires est nécessaire à tout entrepreneur qui produit pour le marché, quel que soit le domaine de l'économie. Les principales caractéristiques d'un entrepreneur qui réussit sont sa créativité, son leadership, sa capacité à rechercher de nouvelles opportunités, à innover et à développer son activité. Cette partie présentera les compétences

commerciales les plus importantes et mettra en évidence le lien entre ces compétences et la réussite de l'entreprise.

Pour un agent rural, le nouveau mode de vie doit être clairement défini. Il comporte de nombreux avantages et inconvénients, qui doivent être pris en considération avant la création de l'entreprise.

### "ÊTRE SON PROPRE PATRON"

Être entrepreneur, c'est d'une part être indépendant et libre, mais c'est aussi faire face à des risques en toute solitude, travailler sous pression et être responsable des résultats - bons ou mauvais. Les facilitateurs ruraux, en tant qu'entrepreneur indépendant, sont libres de prendre des décisions concernant leurs activités et ont également le contrôle de ce qui doit être fait, quand et dans quel ordre. Ils travaillent aussi dans la solitude et doivent couvrir un large éventail de tâches de gestion et de tâches "quotidiennes". L'incertitude fait partie de leurs vies, la génération de bénéfices est entièrement entre leurs mains et ils risquent leurs biens personnels et leur sécurité. Le niveau de responsabilité et de risque d'échec est beaucoup plus élevé que pour le statut de l'employé. Ils travaillent aussi de longues heures et de manière irrégulière pour répondre aux demandes et remplir toutes les tâches, il est parfois très difficile de faire la distinction entre vie personnelle et vie professionnelle. Le statut social est lié à la réussite de l'entreprise.

Toutes ces caractéristiques stimulantes d'entreprises propres exigent plusieurs compétences commerciales importantes. Pour réussir, un entrepreneur doit faire preuve d'initiative, d'ambition, se concentrer sur la résolution de problèmes, être créatif dans sa réflexion, être capable de prendre des risques, être flexible et adaptable, avoir des capacités interpersonnelles, travailler en réseau et être prêt à apprendre.



Figure 11 Principales compétences commerciales d'un facilitateur rural. Source : création personnelle basée sur les résultats de la recherche du projet et Jones et Rowley, 2011.

Les facilitateurs ruraux doivent comprendre le marketing, la gestion des risques, la gestion financière et le marché du travail. Pour réussir et être en mesure d'établir une bonne relation d'affaires, ils doivent respecter des valeurs fondamentales telles que la fiabilité, la sincérité, le respect, la responsabilité, l'équité, la bienveillance et la responsabilité sociale.

Certaines des compétences et caractéristiques citées ci-dessus peuvent être apprises, mais certaines d'entre elles font partie de la personnalité de la personne. L'ensemble de ces caractéristiques détermine souvent l'entreprise finale.

## RÉFLEXION ET PLANIFICATION STRATÉGIQUES

**Les entrepreneurs ruraux** ne travaillent pas et ne peuvent exister seuls. Ils opèrent dans un environnement complexe et dynamique comprenant les agriculteurs, les fournisseurs, les transporteurs, les intermédiaires, les clients mais aussi l'environnement extérieur- sphère politique, économique, sociale et technologique. Ce chapitre vous aidera à comprendre votre position dans ce système complexe et à trouver une opportunité

sur le marché. Il comprend une analyse de base de l'environnement externe et interne et montre comment générer des stratégies possibles pour votre entreprise.

Une stratégie est une orientation globale à long terme pour l'entreprise. Au tout début, elle définit les objectifs que le facilitateur rural veut atteindre dans son entreprise et propose les moyens d'y parvenir. La gestion stratégique est le processus de planification de la stratégie, de sa mise en œuvre, du suivi des résultats et de l'ajustement de la stratégie au fil du temps en fonction de l'évolution des conditions.

Par ailleurs, la gestion stratégique est aussi un mode de pensée. Les facilitateurs stratégiques ruraux sont tournés vers l'avenir, proactifs et concentrés sur leur mission et sur la manière dont ils comptent y parvenir à long terme. Il est très important de ne pas céder à la pression quotidienne des tâches opérationnelles et de planifier à long terme, avec une vision plus large et sans craindre de consacrer du temps à la recherche de l'innovation et des nouvelles sur le marché.

Les facilitateurs ruraux font partie d'un environnement complexe et ils sont confrontés chaque jour aux conditions du marché. La figure 12 montre les niveaux de l'environnement et propose une sélection d'analyses stratégiques qui peuvent être utilisées pour évaluer les conditions du marché. La manière d'utiliser ces analyses sera développée dans le matériel de formation.

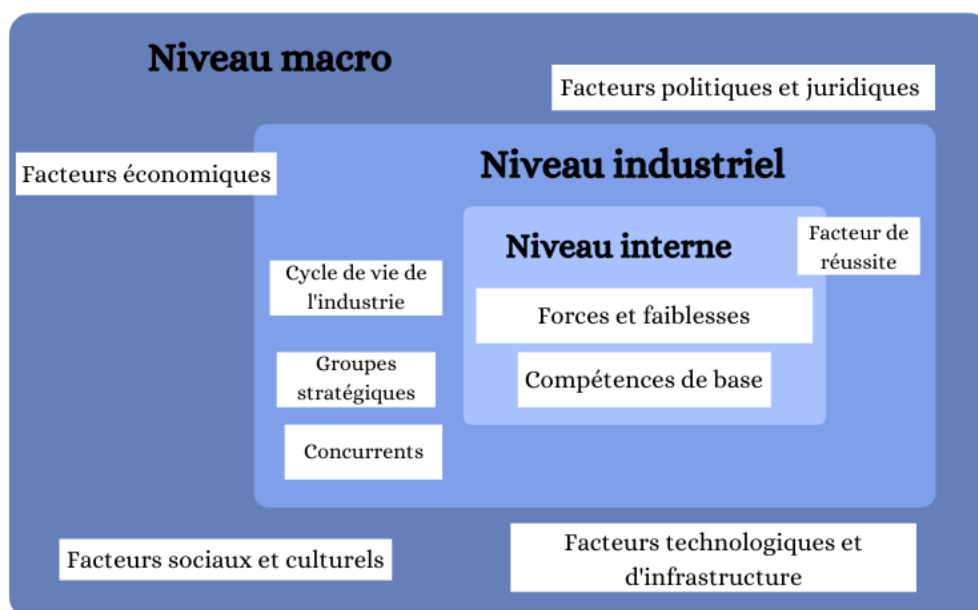


Figure 12 l'environnement d'un facilitateur rural. Source : Hill, et.al.,2020

Les décisions prises par le facilitateur rural doivent être fondées sur les résultats de ces analyses. Ils doivent saisir chaque opportunité et en tirer le meilleur parti, essayer de faire fonctionner l'ensemble du système en

leur faveur et rester concentré sur leurs objectifs. Cette façon de penser apporte beaucoup plus de bénéfices et d'objectifs ciblés que "l'apprentissage par la pratique". De plus, avec la connaissance de ces analyses, le facilitateur peut aider les agriculteurs à établir un nouveau magasin de producteurs qui serait ciblé pour les bons clients, aider les agriculteurs à utiliser la pensée stratégique dans les décisions d'orientation de leur intérêt dans leur production. La capacité à avoir une vue d'ensemble de l'écosystème est une compétence importante pour le facilitateur et peut aider à prévenir de nombreuses mauvaises décisions.

### LES PROCESSUS DE GESTION STRATÉGIQUE

La gestion stratégique comprend la planification stratégique, la mise en œuvre stratégique et le contrôle stratégique. La gestion stratégique traite des questions générales et des opportunités qui affectent l'entreprise d'animation rurale. Elle est différente de la gestion quotidienne de l'entreprise qui traite des questions opérationnelles immédiates de l'entreprise.

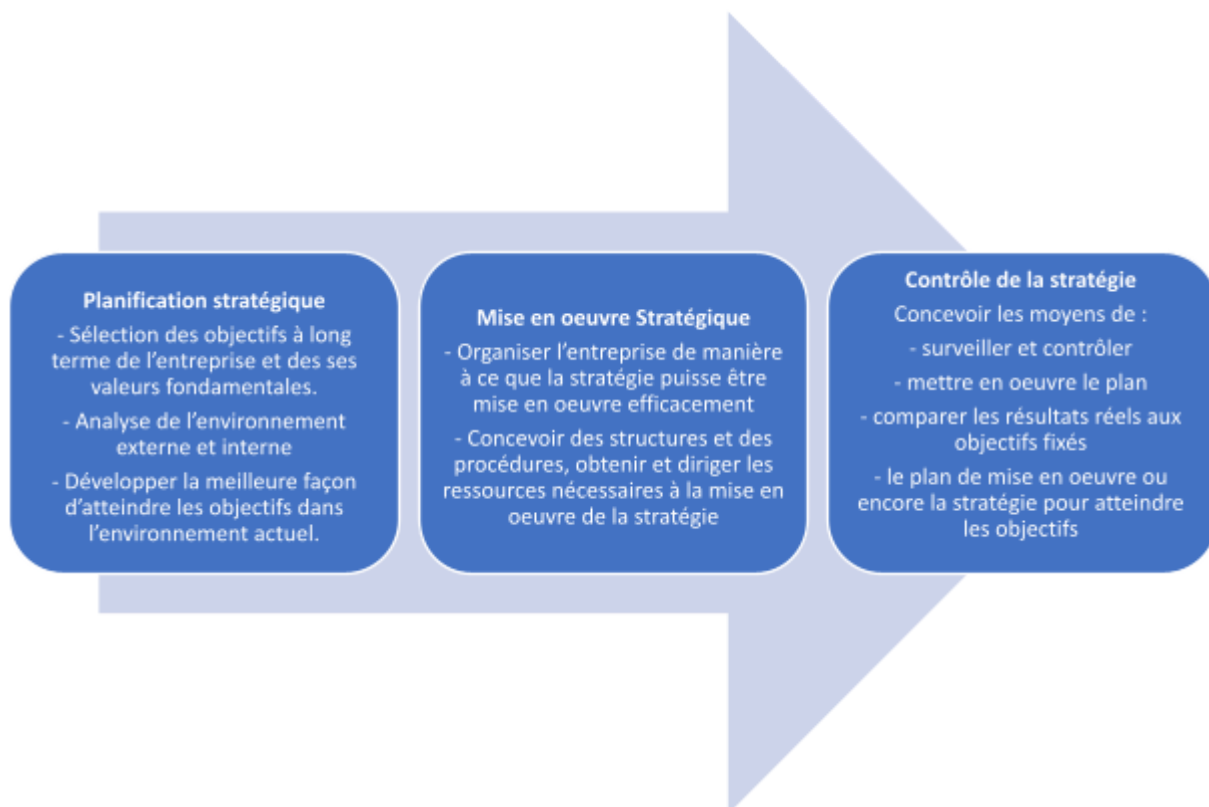


Figure 13 Processus de gestion stratégique. Source : Hill et Jones, 2020.

Il existe de nombreux risques sur le marché qui peuvent être évités par une réflexion stratégique. Les risques liés au marché peuvent être liés à la petite gamme de produits et à la focalisation sur les activités à petite échelle. Se concentrer sur un marché local peut être risqué en raison d'une surabondance d'offres entraînant des prix bas et une faible rentabilité. D'autres risques peuvent être liés au faible pouvoir de négociation du facilitateur, basé sur le niveau individuel des opérations commerciales de l'entreprise, il pourrait être difficile pour eux de négocier avec les producteurs - agriculteurs et aussi avec les clients finaux. En raison de leur



dépendance vis-à-vis des producteurs, ils sont également vulnérables aux chocs économiques tels que les faibles rendements inattendus ou les mauvaises récoltes, la délocalisation des marchés, les exigences supplémentaires du marché ou une situation de pandémie. De tels changements peuvent influencer considérablement les bénéficiaires. La stratégie pour éviter l'impact de ces risques peut consister à se diversifier, à réduire les coûts, à accroître la taille de l'entreprise, à ajouter de la valeur à son activité, à se spécialiser ou à s'intégrer. Pour plus d'informations sur la gestion des risques, veuillez consulter les compétences de leadership.

## LE CONCEPT D'IKIGAI DANS LES ENTREPRISES RURALES

Comme l'a prouvé une recherche scientifique, en particulier chez les petits agriculteurs et les entrepreneurs ruraux, la décision concernant le domaine d'activité est souvent prise en fonction de l'intérêt personnel d'un agriculteur donné. Bien sûr, les meilleurs résultats sont atteints par la connexion entre l'intérêt des facilitateurs et l'opportunité sur le marché. L'ikigai est un outil japonais, qui peut être adapté avec succès pour cette raison précise. Les facilitateurs ruraux peuvent utiliser cet outil pour trouver l'intersection entre ce qu'ils aiment, ce qu'ils savent faire, ce qui est nécessaire sur le marché et ce qui peut être rentable. L'utilisation d'ikigai est très facile et intuitive. Elle se décompose en quatre piliers fondamentaux : ce que nous aimons faire, ce dont le monde a besoin, ce pour quoi on peut être payé et ce pour quoi vous êtes doué. Dans le contexte des affaires, on peut se concentrer sur le professionnalisme, l'impact, la croissance de l'entreprise et le développement des personnes.



Figure 14 Le concept d'ikigai en entreprise. Source : Mogi, K., 2018.

L'ikigai d'un entrepreneur se situe au centre de tous ces éléments et doit constituer la structure de l'orientation et de la stratégie globale de l'entreprise.

Ces quatre facteurs d'ikigai peuvent être appliqués à l'entreprise et aider à équilibrer et à aligner l'orientation de l'entrepreneuriat. Pour chaque personne, il est important de trouver des réponses à tous ces facteurs.

- Ce qui vous passionne - pour un individu - ce que vous aimez faire, pour une entreprise - quel travail motive l'organisation.
- Ce que vous savez faire - parfois, il ne suffit pas d'aimer faire quelque chose pour réussir une entreprise, mais la personne doit aussi être douée dans ce domaine.
- Ce dont le monde a besoin - se concentrer sur ce dont le monde et le marché cible ont réellement besoin est un facteur crucial de la réussite.
- Ce pour quoi vous pouvez être payé si le facilitateur peut trouver quelque chose qu'il aime, dans lequel il excelle et dont les gens ont besoin, mais qu'il n'est pas en mesure de se faire payer suffisamment d'argent pour couvrir les coûts et réaliser un bénéfice raisonnable, l'entreprise est vouée à l'échec.

La manière d'utiliser le concept d'ikigai dans la pratique est décrite plus en détail dans le matériel de formation. Pour les facilitateurs, il peut être un outil très utile pour clarifier les objectifs de leur entreprise et se concentrer directement sur leur "ikigai" - l'adéquation parfaite entre les compétences et les intérêts personnels et les besoins du marché.

De plus, les facilitateurs doivent être réellement convaincus de leur mission et l'ikigai permet de transformer leurs "bons sentiments" en véritables objectifs stratégiques.

### CANVA DE MODÈLE D'ENTREPRISE

L'étape suivante après la formulation d'une idée d'entreprise est de créer un modèle d'entreprise viable, qui peut réussir sur le marché.

Un outil pratique et utile a été créé par Alexander Osterwalder et s'appelle Business Model Canvas. Il peut être utilisé pour le développement d'une nouvelle entreprise, la documentation d'une entreprise existante ou pour l'innovation. Il s'agit d'un modèle visuel simple de gestion stratégique avec des éléments décrivant une entreprise.

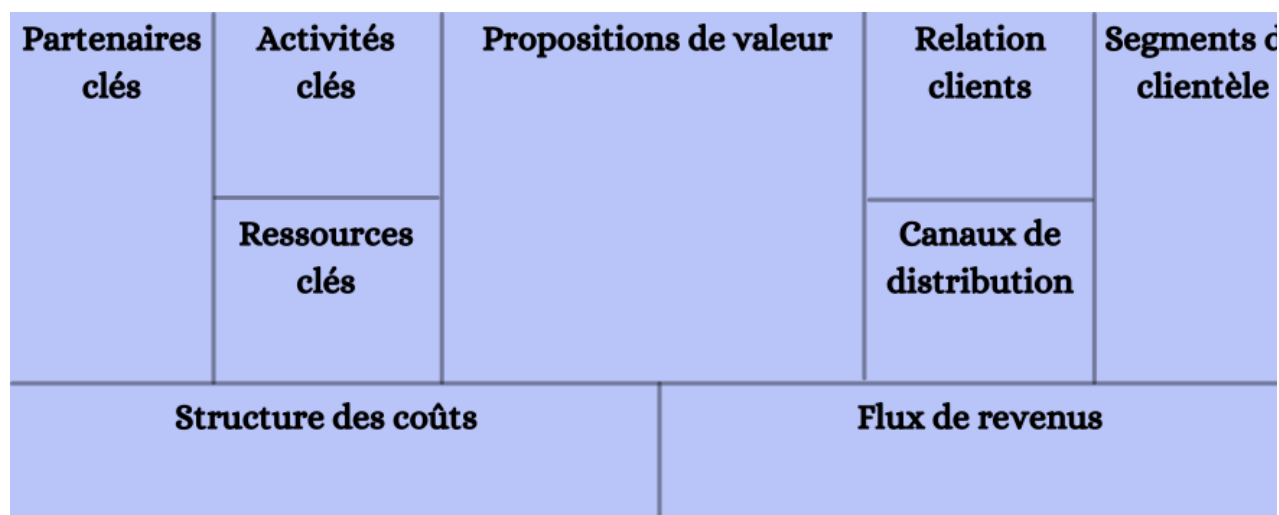


Figure 15 Business Model Canevas. Source : Osterwalder et Pigneur, 2010.

Ensemble, ces éléments fournissent une vue cohérente des principaux moteurs d'une entreprise :

- Segments de clientèle : Qui sont les clients ? Que pensent-ils ? Voient ? Ressentent ? Font ?
- Les propositions de valeur : Qu'est-ce qui est convaincant dans la proposition ? Pourquoi les clients achètent-ils, utilisent-ils ?
- Canaux : Comment ces propositions sont-elles promues, vendues et livrées ? Pourquoi ? Est-ce que cela fonctionne ?
- Relations avec les clients : Comment interagissez-vous avec les clients tout au long de leur parcours ?
- Flux de revenus : Comment l'entreprise tire-t-elle des revenus de ses propositions de valeur ?
- Activités clés : Quelles actions stratégiques uniques l'entreprise entreprend-elle pour mettre en œuvre sa proposition ?
- Ressources clés : Quels sont les actifs stratégiques uniques dont l'entreprise doit disposer pour être compétitive ?
- Partenariats clés : Qu'est-ce que l'entreprise peut déléguer pour se concentrer sur ses activités clés ?
- Structure des coûts : Quels sont les principaux facteurs de coût de l'entreprise ? Comment sont-ils liés aux revenus ?

Le Canevas est populaire auprès des entrepreneurs pour la conception et l'innovation du modèle d'entreprise. Il permet de se concentrer sur ce qui est important et, par rapport au long plan d'affaires traditionnel, il est très facile de saisir la proposition de valeur. Il est également plus souple de modifier le business model Canevas et les mises à jour sont facilement explicables.

### CANEVAS DE PROPOSITION DE VALEUR

Le Canevas de proposition de valeur est un outil qui permet de s'assurer qu'un produit ou un service est positionné autour des valeurs et des besoins du client. Il a été initialement développé par le Dr. Alexander Osterwalder comme un cadre permettant de s'assurer de l'adéquation entre le produit et le marché. Ce canevas enrichit le Business Model Canevas et permet d'examiner en détail la relation entre les segments de clientèle et les propositions de valeur entre les segments de clientèle et les propositions de valeur. Il permet

de définir avec précision les profils des clients et d'identifier leurs principales tâches à accomplir, les difficultés qu'ils rencontrent lorsqu'ils essaient d'accomplir leurs tâches et les gains qu'ils perçoivent en accomplissant leurs tâches. Le canevas de proposition de valeur permet également de visualiser la valeur que vous créez, de définir les composants les plus importants de votre offre, comment vous soulagez la douleur et créez des gains pour vos clients. Le résultat le plus précieux de ce canevas est la réalisation de l'adéquation produit-marché, qui est ajustée en fonction des informations que vous avez obtenues à partir des témoignages des clients et de l'adéquation produit-marché.

## La carte de la valeur



## Le profil des clients



Figure 16 Canevas de proposition de valeur. Source : Osterwalder, et al., 2014.

### PROFIL DU CLIENT

- Gains - les avantages, ce que le client attend et ce dont il a besoin, ce qui ravirait les clients et les éléments susceptibles d'augmenter la probabilité d'adoption d'une proposition de valeur.
- Pertes - les expériences négatives, les émotions et les risques que le client rencontre dans le processus de réalisation du travail.
- Les emplois des clients - les tâches fonctionnelles, sociales et émotionnelles que les clients essaient d'accomplir, les problèmes qu'ils essaient de résoudre et les besoins qu'ils souhaitent satisfaire.

Un profil de client doit être créé pour chaque segment de clientèle, car chaque segment a des gains distincts, douleurs et emplois distincts.

## CARTE DE VALEUR - PROPOSITION DE VALEUR

- Créateurs de gains - comment un produit ou un service crée des gains pour le client et comment il offre une valeur ajoutée au client.
- Soulager la douleur - une description de la manière exacte dont un produit ou un service supprime la douleur du client.
- Produits et services - les produits et les services qui créent des gains et soulagent la douleur, et qui sous-tendent la création de valeur pour le client.

## PARVENIR À UNE ADÉQUATION ENTRE LA PROPOSITION DE VALEUR ET LE PROFIL DU CLIENT

Après avoir dressé la liste des créateurs de gains, des anti-douleurs et des produits et services, chaque point identifié peut être classé de "bon à savoir" à "essentiel" en termes de valeur pour le client. L'adéquation est atteinte lorsque les produits et services proposés dans le cadre de la proposition de valeur répondent aux douleurs et aux gains les plus importants du profil du client.

L'identification de la proposition de valeur sur un document n'est que la première étape. Il est ensuite nécessaire de valider ce qui est important pour les clients et d'obtenir leur avis sur la proposition de valeur. Ces informations peuvent ensuite être utilisées pour revenir en arrière et affiner continuellement la proposition.

## LE PLAN D'AFFAIRES EN BREF

Bien que le Canevas de modèle d'entreprise puisse vous donner une idée exacte de la manière de créer une entreprise, il est toujours très important de rassembler toutes les conclusions dans un plan d'affaires. Le plan commercial est une recette exacte de la création d'une entreprise, étape par étape. Il s'agit également d'un élément indispensable pour certaines demandes de financement. Un plan d'affaires correct doit contenir :

- Résumé - un instantané de votre entreprise
- Description de l'entreprise - décrit ce que vous faites
- Analyse du marché - étude de votre secteur d'activité, de votre marché et de vos concurrents.
- Organisation et gestion - la structure de votre entreprise et de sa gestion
- Service ou produit - description de votre activité principale
- Demande de financement - le montant des sources dont vous auriez besoin auprès de partenaires extérieurs
- Projections financières - l'histoire financière de votre entreprise
- Annexe - documents et autres matériels de soutien

Un bon business plan (ou plan d'affaires) vous guide à chaque étape du lancement et de la gestion de votre entreprise. Vous utilisez votre plan d'affaires comme une feuille de route sur la façon de structurer, de gérer et de développer votre nouvelle entreprise. C'est un moyen de réfléchir aux éléments clés de votre entreprise. Pour les agents en milieu rural, la nécessité de créer le plan d'affaires peut apparaître au moment où ils contractent un prêt auprès de la banque, demandent des subventions ou une bourse de développement. Les facilitateurs peuvent aider les agriculteurs qui veulent changer leur stratégie de production et de vente. Par exemple : Un producteur de lait souhaite se lancer dans la vente directe au lieu de vendre à des collecteurs de lait. Dans ce cas, les facilitateurs peuvent aider à la décision en présentant la stratégie étape par étape. Le canevas peut donner un aperçu plus approfondi de la manière dont les nouvelles chaînes (marché de producteurs, automate à lait/fromage, vente à la ferme, magasin de producteurs) peuvent ouvrir de nouvelles portes à de nouveaux consommateurs et quelles étapes (investissements) sont nécessaires pour atteindre le nouveau modèle d'achat.

Les plans commerciaux peuvent vous aider à obtenir des fonds ou à trouver de nouveaux partenaires professionnels. Les investisseurs veulent avoir la certitude que leur investissement sera rentable. Votre plan d'affaires est l'outil que vous utiliserez pour convaincre les gens que travailler avec vous - ou investir dans votre entreprise - est un choix judicieux.

## CONCLUSION

La réflexion économique est une compétence importante pour tout entrepreneur qui veut réussir sur le marché. Il est fortement recommandé d'utiliser certaines analyses stratégiques pour savoir ce qui se passe sur le marché et adapter le plan d'affaires en fonction de la situation externe et interne.

Pour la mise en place d'un nouveau poste - facilitateur rural - la personne concernée doit bien connaître ses compétences et adapter le plan d'affaires à la situation de l'environnement externe et interne. Pour cela, le concept ikigai et le Canevas de modèle économique doivent être utilisés. Ce chapitre offre également un contexte théorique pour la création du plan d'affaires et démontre l'utilisation du Canevas de modèle d'affaires sur un exemple réel de ferme.

## SOURCES :

<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

<https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

(téléchargement gratuit du business model canvas et du value proposition canvas)

<https://www.swotanalysis.com/13474/Ikigai-Reason-for-Being>

(modèle en ligne pour ikigai)

<https://www.startuploans.co.uk/business-plan-template/>

<https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan>

(description, modèle et exemples de plan d'affaires)

# Conseils de marketing dans les chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes

## OBJECTIFS DU CHAPITRE/RÉSUMÉ :

Qu'est-ce que le marketing ? Mettre le bon produit au bon endroit, au bon prix, au bon moment.

L'objectif de ce chapitre est de fournir au facilitateur rural des connaissances adéquates sur la commercialisation des produits alimentaires des petits exploitants. Il fournit des pistes pour interpréter les attentes du marché, atteindre les clients, les possibilités de commercialisation des produits, les canaux de vente, et fournir des idées pratiques traçables pour le processus de vente.

## MOTS CLÉS :

marketing, produit, prix, promotion, marque, sécurité alimentaire

## OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE :

Dans une chaîne d'approvisionnement courte, le producteur est très autonome : il doit reconnaître les besoins des clients, du marché, connaître les réglementations légales dans le domaine de l'emballage, de la sécurité alimentaire, de la protection de l'environnement, être capable d'innover, être capable de servir le client directement et en ligne, doit façonner sa propre image. Le facilitateur rural peut l'aider dans ce processus difficile.

La communication et le marketing sont cruciaux dans la vente directe. Cependant, les agriculteurs manquent souvent de ces compétences ou n'ont pas le temps de le faire, c'est pourquoi les facilitateurs de CAAC peuvent jouer un rôle important dans l'organisation d'une communication commune ou privée.

Quel type de facilitateur, dans quels types de circuits courts peut-il être utilisé ? Nous fournissons aux facilitateurs un programme qu'ils peuvent utiliser à la fois dans la vente directe et le commerce en ligne pour aider à guider les petits exploitants en matière de marketing.

Le présent chapitre donne des conseils pratiques sur :

- comment créer l'identité d'une entreprise alimentaire
- comment atteindre les clients potentiels
- comment traiter les clients, en présentant au moins 2 bonnes pratiques pour les intermédiaires et les facilitateurs dans ce chapitre.

## Marketing et facilitateurs ruraux

Le marketing est le processus de création, de communication et de fourniture de valeur aux clients et de gestion des relations avec les clients, dans le but de vendre des produits ou des services (Miles et Brown, 2005).

Les facilitateurs ruraux doivent comprendre l'importance de la théorie des 4 éléments du Mix Marketing, afin de rester pertinents et à jour, car il est vital de suivre les tendances et les changements sur le marché.

## LES 4 P DU MARKETING MIX

Le "Marketing Mix" est un terme général utilisé pour décrire les différents types de décisions que vous devrez prendre pour mettre votre produit ou service sur le marché. Les 4P sont une manière - probablement la plus connue - de caractériser le marketing mix.

Au fil des ans, les quatre éléments du marketing mix ont été développés et conceptualisés par des experts en marketing du monde entier pour créer et mettre en œuvre des stratégies de marketing efficaces.

Au premier rang de la stratégie de marketing mix doit se trouver un responsable marketing expérimenté. Cette personne doit être capable d'utiliser toutes les variables et les forces pour atteindre le résultat souhaité. Cependant, les institutions culturelles des zones rurales ne seront pas en mesure d'embaucher ou de financer un responsable marketing qualifié. Par conséquent, ce cours vous donne suffisamment d'informations pour comprendre les bases.

N'oubliez jamais que le consommateur est la partie la plus importante de tout marketing mix. La valeur totale du produit est déterminée par les perceptions des consommateurs.



Figure 17 Les 4P du marketing mix. Source : composition personnelle.

### PRODUIT (IMAGE DE MARQUE, TYPES D'ALIMENTATION ET DE TOURISME, HYGIÈNE ALIMENTAIRE)

Dans une exploitation agricole, le produit peut être soit un service intangible, soit un bien tangible. En principe, un produit doit répondre aux attentes ou aux besoins spécifiques des consommateurs. Les produits suivent généralement un cycle de vie naturel et, par conséquent, les facilitateurs ruraux doivent s'efforcer d'aider l'agriculteur à comprendre et à planifier de manière appropriée pour chaque étape, à identifier ses attentes en matière de produit et à prévoir les avantages ainsi que les caractéristiques du produit lui-même. Une fois qu'ils ont compris le produit lui-même, ils peuvent continuer à le développer pour identifier les visiteurs ciblés, les consommateurs.

### IMAGE DE MARQUE



Les facilitateurs ruraux peuvent aider les agriculteurs à distinguer leur activité de celle de leurs concurrents et à clarifier ce que leur offre a de mieux. Leur marque est construite pour être une représentation fidèle de ce qu'ils sont en tant qu'entreprise et de la façon dont ils souhaitent être perçus.



Figure 18 Étapes de la création d'une marque. Source : <https://99designs.com/>

## NOUVELLES TENDANCES EN MATIÈRE DE NUTRITION ET DE TOURISME

De plus en plus de personnes sont allergiques et beaucoup font attention à ce qu'elles consomment.

Le facilitateur rural doit en tenir compte et apprendre aux producteurs à développer une nouvelle gamme de produits en conséquence.

**Tendances nutritionnelles en 2020** (Source : Nutrition Hub, disponible sur <https://www.nutrition-hub.com/post/top-10-nutrition-trends-in-2020>)

## Tendances nutritionnelles en 2020



Figure 19 Tendances nutritionnelles en 2020. Source : composition propre.

### ALIMENTATION DURABLE ET RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

Les consommateurs préfèrent acheter des produits alimentaires avec peu ou pas d'emballage, idéalement auprès d'entreprises locales et sociales. Ils choisissent également de plus en plus souvent des fruits et légumes cultivés au niveau régional et saisonnier. Certains d'entre eux cultivent même des fruits et légumes eux-mêmes, chez eux ou dans des espaces communautaires.

### ALIMENTATION VÉGÉTALIENNE ET VÉGÉTALE

Les experts en nutrition observent que l'alimentation végétalienne et végétale va s'imposer sur le marché de masse avec une demande accrue de produits végétaliens prêts à l'emploi, idéalement conditionnés dans des emballages respectueux de l'environnement. Les régimes végétaliens et à base de plantes vont s'étendre aux domaines de la nutrition sportive et de la nutrition clinique.

### NUTRITION PERSONNALISÉE

On observe une augmentation des allergies, des intolérances, et le désir d'optimiser les performances du corps : par conséquent, les consommateurs choisissent de plus en plus souvent de suivre leur schéma de santé personnel en utilisant des trackers de santé (numériques), des suppléments de performance (tels que les "probiotiques avancés") ou des tests de diagnostic (ADN, biomarqueur, microbiome, métabolome).

### PROTÉINES ALTERNATIVES

Les consommateurs recherchent de plus en plus des protéines alternatives, notamment des aliments pratiques à base de plantes qui remplacent le fromage, les saucisses et la viande. Toutefois, d'après notre groupe d'experts, ces produits n'auront du succès que s'ils sont naturels,

pauvres en conservateurs et si leur liste d'ingrédients est claire et nette. En outre, l'acceptation de la viande propre augmentera dès lors qu'il ne sera plus nécessaire d'utiliser du sérum foetal de bovin pour cultiver les cellules de viande (à part un prix compétitif, évidemment).

### L'APPROCHE HAES ET L'ALIMENTATION CONSCIENTE

L'approche HAES (Health at every size - encourage l'adoption d'une alimentation basée sur nos préférences et notre bien-être interne plutôt que sur des règles sociétales qui favorisent la minceur et discriminent les personnes en surpoids ou obèses) et l'alimentation consciente sont deux mots-clés dans ce domaine. HAES aide les personnes de toutes tailles à trouver des moyens compatissants de prendre soin d'elles-mêmes et est le résultat du mouvement d'acceptation des graisses et de positivité corporelle. L'alimentation consciente en tant que concept décrit le fait de prêter activement attention à notre alimentation, moment après moment, sans jugement. Les deux approches se concentrent sur l'individu et son intuition, ce qui conduit à un état d'esprit durable et positif.

### SUBSTITUTS DE REPAS ET NUTRIMENTS SUR LE POUCE

Les habitudes alimentaires traditionnelles ont progressivement changé : dans les familles modernes, les deux parents travaillent, ce qui entraîne une prise en charge à plein temps des enfants. Il y a quelques décennies, le repas le plus important dans les familles était le déjeuner - aujourd'hui, c'est le dîner. Par conséquent, les employés recherchent de plus en plus de substituts de repas et de "nutriments sur le pouce" pour les soutenir pendant les longues journées de travail. En outre, ils veulent pouvoir suivre un régime alimentaire sain et riche en nutriments. Les "nutriments sur le pouce" comprennent des solutions qui fournissent des aliments ou des compléments à base d'ingrédients naturels qui améliorent les performances de l'organisme.

### LA NUTRITION CÉTOGÈNE

Les régimes cétoènes seront utilisés par un plus large éventail de consommateurs. Pour les groupes de population tels que les athlètes, la tendance est à la réduction de la consommation de suppléments et à la mise en place de régimes spécifiques. Le régime cétoène est l'un d'entre eux. Il s'agit d'un régime riche en graisses, pauvre en glucides mais normal en protéines (20 % de l'apport énergétique) qui oblige l'organisme à brûler les graisses plutôt que les glucides pour produire de l'énergie. Le régime cétoène thérapeutique "classique" a été développé pour le traitement de l'épilepsie pédiatrique dans les années 1920. Aujourd'hui, ses avantages sont étudiés chez les patients souffrant de sclérose en plaques, d'Alzheimer et d'acné, entre autres (Keto Kompass, Ulrike Gonder).

### ALIMENTATION SANS SUCRE

Les parents sont bien informés des effets néfastes des produits à forte teneur en sucre. En raison de la volonté d'offrir des habitudes alimentaires saines, le mouvement anti-sucre se poursuivra et doit

- selon notre panneau d'experts - s'accompagner de campagnes fondées sur des données probantes pour informer les parents et les enfants sur le sucre, les substituts du sucre et les édulcorants.

## TOURISME ET MARKETING

Il est vital pour les petits exploitants de pouvoir vendre leurs produits et de créer un moyen de subsistance pour la famille. Une autre possibilité de vente réside dans le tourisme. En plus des produits des petits producteurs, des paquets de services peuvent être commandés, ce qui permet d'inclure à la fois le producteur et son produit dans le cycle touristique. C'est pourquoi nous considérons le tourisme comme une opportunité importante à aborder dans le chapitre sur le marketing. Le producteur peut devenir un participant actif des services touristiques, mais il doit y être préparé.

En ce qui concerne le nombre de touristes qui pratiquent le tourisme rural, la tendance pour une forme de tourisme responsable ou écologique est à la hausse. Dans le même temps, les touristes se tournent vers certaines zones qui offrent des expériences uniques et spécifiques, et donc authentiques, dans lesquelles le style de vie promu est primordial. De cette manière, la nature mondialisée du tourisme de masse peut être évitée.

Une toute nouvelle approche du tourisme est le nanotourisme, qui propose aux touristes une expérience basée sur la crise environnementale sur Terre : "Le nanotourisme est un terme construit qui décrit une critique créative aux inconvénients environnementaux, sociaux et économiques actuels du tourisme conventionnel, en tant qu'alternative participative, orientée localement et ascendante". (<https://nanotourism.org/>). Il fait appel à toute la gamme des sens humains, encourageant les touristes à s'engager dans des activités manuelles et artistiques.

Selon la théorie du marketing, "la segmentation de la clientèle est le processus qui consiste à diviser les clients en groupes sur la base de caractéristiques communes afin que les entreprises puissent commercialiser leurs produits auprès de chaque groupe de manière efficace et appropriée.

Dans le marketing d'entreprise à consommateur, les entreprises segmentent souvent les clients en fonction de données démographique qui comprennent : l'âge, le sexe, l'état civil, l'emplacement (urbain, suburbain, rural), le stade de la vie (célibataire, marié, divorcé, veuf, retraité, etc.)

La segmentation permet aux spécialistes du marketing de mieux adapter leurs efforts de marketing à divers sous-ensembles d'audience. Ces efforts peuvent concerner aussi bien la communication que le développement de produits. Plus précisément, la segmentation aide une entreprise à :

- Créer et communiquer des messages marketing ciblés qui résonneront avec des groupes spécifiques de clients, mais pas les autres (qui recevront plutôt des messages adaptés à leurs besoins et à leurs intérêts).
- Sélectionner le meilleur canal de communication pour le segment, qui peut être un courriel, des messages sur les réseaux sociaux, la publicité à la radio ou une autre approche, en fonction du segment.
- Identifier les moyens d'améliorer les produits ou les opportunités de nouveaux produits ou services.

- Établir de meilleures relations avec les clients.
- Tester les options de prix.
- Se concentrer sur les clients les plus rentables.
- Améliorer le service à la clientèle.
- Réaliser des ventes incitatives et croisées d'autres produits et services.

<https://www.shopify.com/encyclopedia/customer-segmentation>

En pratique, mieux le producteur connaît ses clients, mieux il peut vendre ses produits. Pour les producteurs spécialistes du marketing, il s'agit d'un processus évident, puisqu'ils reçoivent un retour d'information direct de la part des clients lors des marchés et des foires. Celui qui cherche à vendre par d'autres moyens doit trouver la meilleure façon de segmenter : entretiens téléphoniques, questionnaires, réunions de groupes de discussion, publicités ciblées payantes.

Le facilitateur rural peut être d'une grande aide dans ce processus.

**PLUSIEURS TYPES DE TOURISME PEUVENT ÊTRE DÉFINIS** (Sasu et Epuran, 2016) :

**L'AGRI-TOURISME** - cette forme de tourisme utilise la ferme comme lieu principal d'activités, est organisée par les agriculteurs, généralement comme une activité secondaire, l'agriculture restant leur principale occupation et source de revenu. Les touristes passent la nuit chez les paysans et participent activement aux tâches quotidiennes de la ferme.

**LE TOURISME ETHNIQUE** - il est fortement axé sur la participation de la population locale, en particulier des minoritaires d'un établissement rural, en présentant leur mode de vie aux touristes.

**L'ÉCOTOURISME** - pour être qualifié d'écologique, le tourisme doit remplir certaines conditions, telles que : contribuer à protéger et préserver la nature, utiliser les ressources locales (humaines et matérielles), avoir un but éducatif, les activités doivent avoir un impact moins négatif sur l'environnement (Nistoreanu, Dorobanțu et Țuclea, 2011). Certaines des activités éco-touristiques sont les suivantes : la randonnée, le ski, le vélo, le canoë, les voyages dans les communautés locales où les gens peuvent acheter et apprendre les aliments et boissons traditionnels, visiter les attractions culturelles, etc.

**LE TOURISME CRÉATIF** - le touriste acquiert de nouvelles compétences et entreprend des activités créatives reconnaissables (Cloke, 2007, p. 43). De plus, l'UNESCO ajoute un élément important, à savoir que "le tourisme créatif est un voyage orienté vers une expérience engagée et authentique". (UNESCO, 2006, p.3).

**LE TOURISME CULINAIRE** - routes des vins et de la gastronomie - le tourisme culinaire fait partie du tourisme culturel, mais en raison de la nature de ses activités et de ses principes, il peut également être perçu dans une perspective rurale. La principale motivation des touristes pour voyager est le désir de découvrir des plats traditionnels spécifiques à un certain lieu. Dans ses travaux sur l'alimentation, l'authenticité et le tourisme, Sims (2009) affirme que les aliments et les boissons consommés par les touristes, mais qui sont produits localement, jouent un rôle important dans le développement de la durabilité économique et environnementale, notamment en aidant les agriculteurs à produire et à vendre les aliments.

## HYGIÈNE ALIMENTAIRE

Selon le règlement européen 852/2004, la sécurité de la chaîne alimentaire doit être contrôlée de la ferme à la fourchette, chaque étape de la chaîne de production alimentaire assumant sa responsabilité de fournir un produit alimentaire sûr au marché. La sécurité doit être contrôlée sur la base des principes de "bonnes pratiques agricoles", "bonnes pratiques de fabrication" et "analyse des risques et maîtrise des points de contrôle critiques". Ce règlement est valable pour toute production alimentaire, y compris la production par la chaîne d'approvisionnement alimentaire courte (Nagyné Pércsi, 2018). Cependant, dans de nombreux États membres de l'Union européenne, la réglementation allégée est appliquée pour la production locale marginale qui permet aux petits agriculteurs d'utiliser des méthodes de transformation traditionnelles.

### ÉTAPES DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE

#### AVIS IMPORTANT :

- L'HYGIÈNE ALIMENTAIRE EST L'ENSEMBLE DES CONDITIONS ET DES MESURES NÉCESSAIRES POUR ASSURER LA SÉCURITÉ DES ALIMENTS DE LA PRODUCTION À LA CONSOMMATION.
- LES ALIMENTS PEUVENT ÊTRE CONTAMINÉS À TOUT MOMENT PENDANT L'ABATTAGE OU LA RÉCOLTE, LA TRANSFORMATION, LE STOCKAGE, LA DISTRIBUTION, LE TRANSPORT ET LA PRÉPARATION.
- LE MANQUE D'HYGIÈNE ALIMENTAIRE ADÉQUATE PEUT CONDUIRE À DES MALADIES D'ORIGINE ALIMENTAIRE ET À LA MORT DU CONSOMMATEUR.

PRODUCTION	TRANSPORT ET TRANSFORMATION	VENTE AU DÉTAIL ET STOCKAGE	PRÉPARATION	CONSOMMATION
PRODUIT CORRECTEMENT PAR DES AGRICULTEURS FORMÉS, PAR EXEMPLE SANS RÉSIDUS ÉLEVÉS DE PESTICIDES.	TRANSPORTÉS ET/OU TRANSFORMÉS (PAR EXEMPLE, PAS DANS DES CAMIONS QUI TRANSPORTENT AUSSI DES ANIMAUX OU DES PESTICIDES)	CORRECTEMENT STOCKÉ (PAR EXEMPLE, PAS DANS RÉCIPIENTS QUI ONT ÉTÉ UTILISÉS POUR STOCKER DES PRODUITS CHIMIQUES, ENGRAIS, HUILE OU CARBURANT)	CORRECTEMENT PRÉPARÉ (PAR EXEMPLE, PAS DE MAINS SALES OU D'USTENSILES SALES, PAS D'EAU SALE LORS DE LA MANIPULATION DES ALIMENTS À LA MAISON OU DANS RESTAURANTS, HOTELS, ET.)	PROPREMENT CONSOMMÉS (PAR EXEMPLE PAS CONSERVÉS TROP LONGTEMPS)

Figure 20 Étapes de la chaîne d'approvisionnement alimentaire. Source : OMS <https://www.who.int/foodsafety>

Il y a beaucoup à dire sur l'hygiène alimentaire avec les producteurs.

Il faut leur faire prendre conscience que sans un bon produit, on ne peut pas faire un bon marketing, car le marché aura tôt fait de filtrer le gadget. Le facilitateur rural peut faire prendre conscience au producteur de la responsabilité qui accompagne la mise sur le marché de produits alimentaires, car un mauvais produit peut causer d'énormes dommages au consommateur. Le producteur ne doit pas être effrayé, il doit seulement apprendre que la possibilité d'erreur peut être éliminée en faisant preuve de prudence.

## SOURCES DE CONTAMINATION DES ALIMENTS

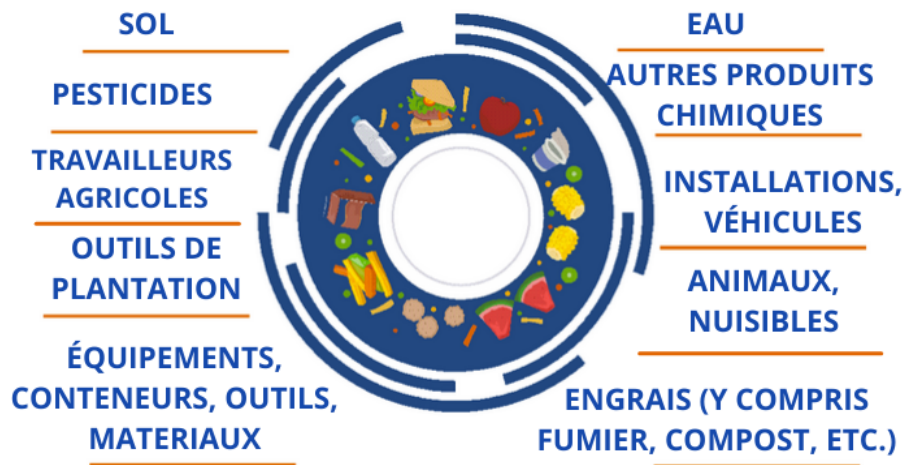


Figure 21 Sources de contamination des aliments. Source : <http://www.fao.org/3/a-at509e.pdf>.

### PRIX - MÉTHODES, STRATÉGIES, ÉQUILIBRE ENTRE LES MÉTHODES AXÉES SUR LES COÛTS ET CELLES AXÉES SUR LE MARCHÉ

L'une des tâches les plus difficiles d'un facilitateur rural est d'apprendre au producteur à fixer le bon prix. Comme cette tâche présuppose des connaissances économiques, il convient de faire appel au bon sens et à la littérature disponible sur internet et même les calculateurs de prix.

Le prix reflète les attentes de l'agriculteur selon lesquelles les consommateurs paieront un certain prix pour ses produits ou ses services. La fixation du prix peut avoir un impact positif ou négatif sur la vente des produits.

Cela dépend davantage de la façon dont les consommateurs perçoivent la valeur de ce produit que de la valeur réelle du produit lui-même. Par conséquent, si le prix d'un produit est supérieur ou inférieur à la valeur perçue, il peut ne pas se vendre comme prévu. Par conséquent, il est important de comprendre ce que les consommateurs perçoivent avant que le producteur décide de fixer le prix d'un produit. Si la perception du consommateur est positive, il est probable que le produit se vendra même à un prix supérieur à sa valeur réelle. En revanche, si le produit a très peu ou pas de valeur pour le consommateur, il peut être avantageux de le sous-estimer pour réaliser quelques ventes.

Les producteurs doivent être conscients qu'il est utile de calculer le prix d'un produit sur une base annuelle, car pour eux la production d'un produit céréalier/légumier/fruitier commence avec les labours d'automne de l'année précédente (en fait, des années plus tôt en cas de rotation des cultures). Il en va de même pour la viande et les produits laitiers.



Dans une formule très simplifiée : Prix de vente = Prix de revient + Marge bénéficiaire.

Voici quelques-uns des nombreux coûts que les agriculteurs doivent prendre en compte lorsqu'ils déterminent le prix du marché/de vente :

- **Travail<sup>6</sup>** : salaires décents, charges sociales, besoins en logement
- **Équipement** : machines, tracteurs, outils
- **Intrants** : semences, compost, emballages, engrais
- **Dépenses en capital** : terres agricoles, infrastructures, impôts fonciers
- **Frais généraux** : entretien des bâtiments, services professionnels, tâches administratives, publicité, marketing, coûts de vente en gros
- **Coûts cachés** : gestion de la main-d'œuvre, comptabilité, heures supplémentaires/non payées.
- **Problèmes de qualité de l'eau** : plantation de zones tampons riveraines pour aider à contrôler la pollution diffuse et à améliorer la qualité de l'eau
- **Amélioration de la sécurité alimentaire**
- **Certifications**  
(<https://www.vtfarmtoplate.com/features/true-cost-of-localfood#.X5hwY4gzbIU> - document en anglais)

Il y a **trois aspects principaux** à prendre en compte lors de **la fixation des prix** :

- La demande (prix plafond)
- Les coûts (prix plafond)
- Les prix des concurrents (point d'information) (Marketing | Digitális Tankönyvtár, 27.10.2020)

Lors des foires aux producteurs, un accord sur les prix est généralement conclu entre les producteurs. Dans le cas des plateformes alimentaires, le prix est fixé conjointement avec les producteurs, le producteur accorde une remise pour couvrir les coûts fixes et de personnel du magasin, et le prix du magasin ne sera pas beaucoup plus élevé que le prix du marché. Il est très important de prêter attention au fait que sur le marché, l'acheteur aime marchander et le producteur peut le laisser sortir du prix, mais dans le cas d'un magasin, d'une plateforme alimentaire cela ne s'applique pas, car les marchandises sont vendues à un prix fixe dans la comptabilité.

## PROMOTION

---

<sup>6</sup> Il est très important de souligner que les producteurs n'incluent souvent pas leur propre main d'œuvre dans le prix du produit.

Bien entendu, ce n'est pas un calcul simple, mais plus vous pourrez définir de produits, plus ce sera facile avec le temps. Nous pouvons suggérer au producteur de tenir un journal de travail pendant une saison, en notant exactement le nombre d'heures qu'il passe à travailler par semaine et le nombre de produits qu'il a produits pendant cette période. La moyenne doit être calculée pour la première fois, puis le producteur se rend compte de la valeur des heures de travail, car les produits à forte intensité de main-d'œuvre sont plus nombreux. Les registres sont également importants car ils montrent la valeur de votre propre produit.



La promotion consiste à diffuser l'information sur le produit, la gamme de produits, la marque et l'entreprise, le service aux acheteurs potentiels dans le but de générer des ventes et de développer une fidélité à la marque.

La promotion fait référence aux stratégies de marketing et aux techniques de communication utilisées pour faire connaître le produit/service aux clients cibles. La promotion comprend des activités telles que les offres spéciales, la publicité, les relations publiques et également les promotions des ventes.

Le facilitateur rural doit faire prendre conscience aux producteurs/agriculteurs que tout canal promotionnel utilisé doit toujours être adapté à leur produit ou service, ainsi qu'à leur prix. Le marketing est différent de la promotion, car la promotion fait uniquement référence à l'aspect communication utilisé dans le marketing.

## LA PUBLICITÉ

# TYPES DE PUBLICITÉ

## EN LIGNE



- Réseau social le plus utilisé
- 30% de la population mondiale (2,5 milliards de personnes)
- Ciblage de l'audience
- Types d'annonces sur Facebook : Photo, Vidéo, Story, Lead ads



- 1 milliard d'utilisateurs mensuels dans le monde
- Utilisateurs de 18 à 34 ans
- Types de publicités : Photo, Vidéo, Story, Explore, Shopping Post
- Possible de gérer la publicité Instagram via Facebook Ads Manager



- Les personnes qui effectuent une recherche en ligne veulent quelque chose de précis et cliquent sur le premier résultat qui selon elles, est le plus utile.
- La publicité par recherche payante donne aux annonceurs la possibilité de capter l'attention de leur public de manière plus ciblée qu'avec la recherche organique seule

## IMPRIMÉS



### ARTICLE

- Publié dans un journal ou un magazine local, présentant votre entreprise, les produits de votre politique commerciale
- Choisissez soigneusement le journal/magazine dans lequel vous souhaitez placer votre publicité
- Réfléchissez à votre public cible et aux publications qu'il est le plus susceptible de lire et choisissez les publications en conséquence.



### PUBLICITÉ DANS LES MÉDIAS DE MASSE

- Les annonces imprimées sont généralement chères, mais si vous avez un partenariat avec un média, vous pouvez négocier de meilleurs tarifs
- Les pages les plus demandées (couvertures ou coté droit) sont aussi les plus chères
- Gardez la même identité visuelle tout au long de la campagne



### BROCHURE

- Une publicité doit avoir un concept
- Soyez conscient de l'espace et de la taille du texte sur votre annonce et de la manière dont cela se rapporte à la taille de votre annonce
- Incluez les détails permettant d'obtenir plus d'informations (adresse, numéro de téléphone, courriel, page web, etc.)

## PROMOTION

DIFFUSION D'INFORMATIONS SUR LE PRODUIT, LA GAMME DE PRODUITS, LA MARQUE ET L'ENTREPRISE À DES ACHETEURS POTENTIELS, DANS LE BUT DE GÉNÉRER DES VENTES ET DE DÉVELOPPER LA FIDÉLITÉ À LA MARQUE

Figure 22 Types de publicité : Source : <https://blog.hubspot.com/marketing/online-advertising>.

## VENTE PERSONNELLE (FOIRES, MARCHÉS, FESTIVALS, ETC.)

Les marchés de petits exploitants sont organisés sous différentes formes dans chaque région. Le facilitateur rural peut aider les producteurs à les identifier. Le grand avantage des marchés et des foires est que le producteur entre directement en contact direct avec l'acheteur, il reçoit un retour immédiat sur, par exemple, l'emballage, l'aspect physique du produit, et même, si cela est approprié, le goût du produit, si la dégustation est possible.

Lors de ces foires, festivals et marchés, une clientèle récurrente peut se développer, avec des consommateurs fidèles à la recherche de produits frais, sains et locaux. Le plus souvent, les producteurs présents aux foires se mettent d'accord sur les prix, et ils ne se font pas non plus d'offres d'honneur, car ils se retrouveront aussi la prochaine fois. Le facilitateur rural doit attirer l'attention des producteurs sur la législation en vigueur dans la région ou le pays.

## PROMOTION DES VENTES - PROGRAMME DE RÉCOMPENSE ET DE FIDÉLISATION

### Quand utiliser la promotion des ventes ?

L'objectif de la promotion des ventes est d'augmenter la demande d'un produit particulier.

Lorsque vous voulez :

- lancer un nouveau produit
- attirer de nouveaux clients
- rester compétitif. La recherche et l'analyse de vos concurrents vous aideront non seulement à attirer de nouveaux clients, mais aussi à améliorer constamment votre produit et votre service à la clientèle.
- faire en sorte que les clients existants achètent davantage. Il est toujours plus facile de faire en sorte qu'un client existant achète davantage que d'attirer de nouveaux clients.
- vendre pendant la basse saison, en proposant des remises limitées dans le temps, des campagnes "1+1=3" et d'autres astuces marketing.
- organiser des campagnes de déstockage : lorsque les distributeurs doivent faire de la place pour une nouvelle collection, ils organisent souvent des campagnes de déstockage total au cours desquelles les utilisateurs peuvent acheter des articles d'anciennes collections à des prix extrêmement réduits.

## TYPES DE PROMOTION DES VENTES

- Offre de prix. Il s'agit d'une réduction temporaire des coûts.
- Programme de récompense de fidélité. Cela signifie que les clients collectent des points ou des crédits lorsqu'ils achètent un produit.
- Offre de prime. Cela signifie qu'un client peut obtenir plus de produits en payant le prix initial.
- Offres promotionnelles. Ces tactiques visent à accroître la notoriété de la marque. Il s'agit de donner certains articles gratuitement en échange d'informations personnelles à utiliser dans le cadre d'un marketing ultérieur.
- Coupons. Vous pouvez vendre un produit au prix d'origine et offrir un coupon qui rendra le prochain achat 5 % moins cher.
- Couponing mobile. Il s'agit de coupons reçus sur des téléphones mobiles par SMS. Pour bénéficier d'une réduction, le client doit montrer le coupon sur son smartphone.
- Échantillonnage. En choisissant ce type de promotion, les entreprises donnent un échantillon du produit.

## PLACEMENT

Le placement fait référence à la manière dont le produit ou le service sera mis à la disposition du consommateur. Une stratégie de placement évalue le canal de distribution le plus approprié pour le produit.

Avec une stratégie de marketing réussie, vous pouvez élargir votre clientèle et augmenter vos bénéfices.

Le marketing est une activité qui vous amène à vendre un produit. Lorsque vous décidez des produits à vendre, du prix à demander, où et comment les vendre, et comment les promouvoir, vous faites du marketing. Votre stratégie est votre moyen de faire quelque chose - comment atteindre vos objectifs de vente des produits de cette année. Selon le type et la taille de votre entreprise, et selon si vous êtes agriculteur à temps plein ou à temps partiel, vous avez plusieurs options pour la commercialisation de votre exploitation.

## L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE

L'agriculture biologique est une stratégie de produit. Les agriculteurs choisissent l'agriculture biologique pour plusieurs raisons, notamment parce qu'ils croient au concept des aliments biologiques et/ou parce que les consommateurs ont montré qu'ils étaient prêts à payer plus cher pour des aliments biologiques, ce qui leur permet de réaliser des bénéfices plus importants.

<https://www.organicwithoutboundaries.bio/category/from-the-field/>- il y a beaucoup d'exemples très divers.

Avantages de l'agriculture bio : Conditions de travail plus sûres, moins de contamination des aliments et de l'eau potable, plus grande biodiversité, réduction des fuites, réduction de l'érosion et meilleure gestion de l'eau, faible utilisation des ressources non renouvelables (<http://grolink.se/resources/oa/benefits-of-organic-farming/>).

Selon le programme de recherche de l'Institut Rodale qui comprend près de 40 ans de comparaisons entre l'agriculture biologique et l'agriculture conventionnelle, l'agriculture bio a de nombreux avantages, il a été constaté qu'elle :

- a des rendements équivalents aux rendements conventionnels après une transition de cinq ans
- a des performances supérieures à celles de l'agriculture conventionnelle pendant les années de sécheresse, jusqu'à 40 %.
- permet aux agriculteurs de réaliser des bénéfices 3 à 6 fois supérieurs
- ne rejette pas de produits chimiques toxiques dans les cours d'eau
- utilise 45 % d'énergie en moins
- réduit de 40 % les émissions de carbone
- les volumes d'eau qui s'infilte dans le sol sont de 15 à 20 % supérieurs à ceux des systèmes conventionnels
- les systèmes sont plus rentables que les systèmes conventionnels.

## MARCHÉS FERMIERS

La vente sur un marché de producteurs est une stratégie de distribution et de vente idéale si vous êtes un petit ou moyen producteur agricole. Il peut également s'agir d'un tremplin vers des marchés plus importants si vous souhaitez vous développer. Mais avec la popularité de ces marchés, de nombreux agriculteurs vendent sur un marché différent chaque week-end, à une distance raisonnable de leur ferme. Il vous permet de vendre plusieurs types de produits, de fournir des recettes et de proposer des échantillons. Un autre avantage est que les exploitants du marché ou les collectivités locales se chargent de la promotion, ce qui vous fait gagner du temps et de l'argent.

## LES FOOD HUBS

Le Food Hub est un intégrateur alimentaire qui soutient les petits et moyens producteurs, en leur donnant un marché. En tant que promoteur de la filière agroalimentaire courte, le Food Hub réunit sur une même plateforme les producteurs alimentaires locaux. Un hub alimentaire est un effort de coopération entre les agriculteurs d'une certaine région.

Grâce à ce modèle, vous abordez vos stratégies de marketing en matière de prix, de vente et de promotion. Le gestionnaire de la plate-forme s'occupe de la logistique de la vente au consommateur ou au client commercial et s'engage à acheter une certaine quantité de vos produits. Cette stratégie de marketing permet aux petites entreprises agricoles plus petites de partager et de minimiser les risques, tout en leur permettant de rivaliser en tant que groupe avec les grands grossistes alimentaires.

## CONCLUSION

L'objectif de ce chapitre est de présenter au facilitateur rural le monde merveilleux des éléments de base du marketing avec 4 éléments du marketing mix, des études de cas, la science nutritionnelle, les innovations touristiques, les techniques de personnalisation des produits, afin d'aider les petits producteurs à travailler dans la chaîne d'approvisionnement courte de la manière la plus complète possible.

## SOURCES :

<https://99designs.com/>

<http://szekelytermek.ro>

<https://trademark-search.marcaria.com/en/>

<https://nanotourism.org/>

<https://www.mindtools.com/>

<https://www.who.int/foodsafety>

<https://www.vtfarmtoplate.com/features/true-cost-of-local-food#.X5hwY4gzbIU>

[https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_94.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_94.htm)

<https://www.brandingmag.com/2015/10/14/what-is-branding-and-why-is-it-important-for-your-business/>

<https://www.nutrition-hub.com/post/top-10-nutrition-trends-in-2020>

<https://blog.hubspot.com/marketing/online-advertising>

<https://sendpulse.com/support/glossary/sales-promotion>

<https://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix>

<https://www.investopedia.com/terms/b/brand.asp>

<https://www.sciencedirect.com/topics/food-science/food-hygiene>

# Communication et gestion des conflits pour les facilitateurs ruraux

## ABSTRACT :

Dans ce chapitre, les facilitateurs ruraux obtiennent des informations sur les éléments de communication et les techniques de gestion des conflits. Le facilitateur travaille principalement en groupe avec différentes personnes. La création des groupes de travail et travailler en équipe est plus que nécessaire, c'est indispensable si l'on veut un fonctionnement démocratique réussi dans une communauté. Ils jouent un rôle très important en modérant et dirigeant l'organisation de la construction du réseau. Ils ont entre leurs mains la survie de la chaîne.

## MOTS CLÉS :

Communication, écoute active, communication efficace, résolution des conflits, gestion des conflits.

## OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE :

A l'issue de ce module, l'apprenant connaîtra les éléments de base de la communication et les raisons possibles d'un échec de la communication. Dans le travail des facilitateurs de la CAAC, la communication est cruciale. Avec les conseils fournis dans ce chapitre, une communication plus efficace pourrait être atteinte, ces conseils peuvent être diffusés auprès des agriculteurs. L'outil d'évaluation du comportement DISC est brièvement présenté dans ce chapitre (les types : D-Dominance, I-Influence, S- Stabilité, et C-Conscience). Ces 4 types de comportement de base aident à catégoriser et à gérer les personnes qui entourent les facilitateurs, il peut être utilisé à la fois dans la communication et dans les situations conflictuelles. La deuxième partie se concentre sur la gestion des conflits, avec les 5 principales stratégies de résolution des conflits, et en fournissant des conseils pour un traitement plus efficace de ces derniers. Ces conseils peuvent être utiles dans des situations quotidiennes ou être transmis aux agriculteurs.

- Qu'est-ce que la communication ?
- Les différents éléments du processus de communication ;
- Les différents types de communication ;
- Comment améliorer le processus de communication interne;
- Qu'est-ce qu'une communication efficace ?
- Comment améliorer vos compétences pour une communication efficace ;
- Qu'est-ce que l'écoute et comment promouvoir l'écoute active ;
- Comment modérer un conflit.

## INTRODUCTION À LA COMMUNICATION

La capacité à communiquer est l'une des compétences les plus importantes de l'être humain. Il est communément admis que la communication à tous les niveaux de la vie et à tous les âges est l'une des compétences clés. Elle est essentielle pour partager tout type d'information et pour comprendre les informations qui nous sont communiquées. La communication consiste essentiellement à transmettre des informations d'un endroit à un autre. Nous communiquons avec nos collègues, avec les membres de la CAAC, avec les clients, avec les fournisseurs. De bonnes compétences en communication sont indispensables à une gestion efficace.

Nous avons tous réalisé plusieurs fois dans notre vie qu'il n'est pas si facile de transmettre une tâche relativement ordinaire à quelqu'un qui ne comprend pas, ou pas exactement, le concept que nous avons en

tête. Vous vous souviendrez probablement de cas où un malentendu - c'est-à-dire une mauvaise interprétation d'un concept, d'un mot ou d'une parole - a causé des difficultés.

## QU'EST-CE QUI NOUS FAIT PENSER QUE L'AUTRE PARTIE COMPREND EXACTEMENT CE QUE NOUS DISONS ?

Comment pouvons-nous nous assurer que ce que nous disons est vraiment "ciblé" et que l'autre partie comprend ce que nous voulons dire (communiquer) ? Ce sont les questions importantes et fondamentales de la communication quotidienne.

Avant que vous ne désespériez de faire des erreurs de communication, nous avons une bonne nouvelle pour vous : la communication peut être développée. Cela vaut la peine d'essayer de développer la communication car elle apporte un soulagement dans tous les domaines de la vie.

## PROCESSUS DE COMMUNICATION

Les conversations quotidiennes, les textos, les courriels, les réunions d'affaires, la lecture d'articles de journaux sont tous des processus de communication. Bien qu'il puisse sembler simple, le processus de communication est assez complexe et comporte plusieurs aspects et composantes. Selon une définition, la communication est

*"un processus par lequel des informations sont échangées entre des individus au moyen d'un système commun de symboles, de signes ou de comportements". (Merriam-Webster.com, 2020)*

**La communication** elle-même est un processus bidirectionnel dans lequel un émetteur et un récepteur transmettent des messages dans le but de parvenir à une compréhension commune. Les messages peuvent être des pensées, des opinions, des idées, des sentiments, des ordres, des demandes, etc. Chaque fois que deux personnes ou plus échangent des messages, elles s'engagent dans ce processus de communication de base.

## DÉFINITION DU PROCESSUS DE COMMUNICATION

*"Le terme processus de communication fait référence à l'échange d'informations (un message) entre deux ou plusieurs personnes. Pour que la communication réussisse, les deux parties doivent être en mesure d'échanger des informations et de se comprendre mutuellement. Si le flux d'informations est bloqué pour une raison quelconque ou si les parties ne peuvent pas se faire comprendre, la communication échoue." (Nordquist, 2020)*

## EXPÉDITEUR

L'expéditeur (communicateur/source) est la partie qui a l'intention de transmettre un message à d'autres personnes. Pour que la communication soit réussie, l'expéditeur doit d'abord coder son message sous une forme qui soit comprise par tous, comme une langue commune, puis le transmettre.

Exemple : Une municipalité locale de banlieue décide de lancer un marché pour les petits agriculteurs de la région le samedi matin sur la place principale de l'agglomération. La municipalité veut diffuser l'information pour que les vendeurs soient présents sur le marché, la municipalité est l'expéditeur / la source dans l'exemple de processus de communication suivant. Un mauvais et un bon exemple seront montrés comment la municipalité peut gérer cette situation.



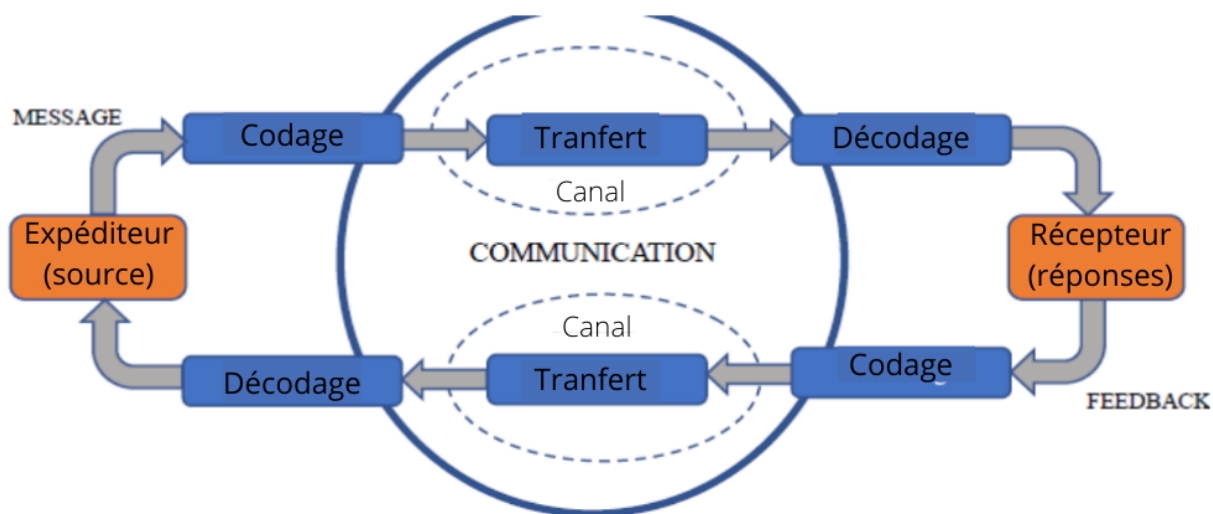


Figure 23 Le processus de communication. Source : Deák, Csaba Dr. (2014).

## ENCODAGE

Dans le processus d'encodage, l'expéditeur utilise des mots (ou des méthodes non verbales comme les gestes dans certains cas) pour former un message à partir des informations qu'il a l'intention de partager. Le succès des messages dépend en partie des aptitudes et des compétences de l'expéditeur.

Mauvais exemple :	Un bon exemple :
<p>La municipalité rédige une courte fiche d'information avec des termes juridiques et des références à des règlements, et la place uniquement sur son site web. Le texte est difficile à comprendre pour toute personne qui n'est pas juriste, pas de mise en évidence, pas d'images, juste un texte brut, pas de numéro de contact.</p>	<p>L'appel aux vendeurs est rédigé dans un langage simple et compréhensible, les points principaux sont mis en évidence, de beaux dessins/photos sont ajoutés. L'affiche est belle et compréhensible, avec les images, elle attire le regard. Un numéro de téléphone est indiqué pour plus d'informations.</p>

## CANAL DE COMMUNICATION

Le canal ou le support de communication est la forme que l'expéditeur choisit pour faire passer l'information. Les canaux peuvent être oraux, écrits ou visuels. Par exemple, le support des SMS est le téléphone portable. L'efficacité des différents canaux varie en fonction des caractéristiques de la communication. Les canaux

oraux sont bons lorsque vous avez besoin d'un retour immédiat, mais pour s'adresser à un plus grand nombre de personnes, les canaux écrits peuvent prévaloir. Cependant, l'utilisation à la fois de l'écrit et de l'oral dans certains cas pourrait s'amplifier mutuellement.

Mauvais exemple :	Un bon exemple :
<p>L'information n'est placée que sur le site web de la municipalité, et nulle part ailleurs. Elles ne sont pas diffusées sur les médias sociaux ou tout autre canal de communication, ils n'utilisent qu'un seul et unique canal de communication, le site web.</p>	<p>L'affiche avec l'appel aux vendeurs est placée sur leur site web, dans les groupes et pages de médias sociaux, et l'affiche est également placée dans le papier de plusieurs surfaces publicitaires dans les rues. La municipalité a également contacté l'animateur local de la CAAC et d'autres organisations locales, et leur a demandé de diffuser la possibilité de marché parmi les agriculteurs de la colonie et des villages voisins. Ils ont utilisé plusieurs et différents canaux de communication, ils se sont également concentrés sur la communication personnelle par le biais du facilitateur de la CAAC - le bouche à oreille est très important.</p>

## RÉCEPTEUR

Mauvais exemple :	Un bon exemple :
<p>Le site web de la municipalité n'est pas fréquemment visité, seules 3 personnes ont vu les informations sur le marché qui n'étaient pas des agriculteurs. Une seule d'entre elles a été capable de comprendre le texte juridique, mais il n'était pas intéressé par le marché local. Enfin, le message n'a pas atteint personne qui aurait pu être intéressée par le marché.</p>	<p>Un groupe sympathique d'agriculteurs locaux et voisins ont entendu parler du marché et en ont compris les détails pratiques grâce aux différents canaux de communication, au message clair et à la communication de bouche à oreille. L'animateur de la CAAC a pu les impliquer, finalement une douzaine de vendeurs ont réservé une table sur le marché, et 5 à 10 autres agriculteurs y réfléchissent, et pourraient les rejoindre plus tard. Un groupe de récepteurs est bien présent dans cet exemple.</p>

Le récepteur (interprète) est la personne à qui le message est adressé. Pour atteindre le but commun de la communication, le destinataire doit être en mesure de comprendre le message en le décodant.

## MESSAGE

Le message est l'information que l'expéditeur a l'intention de partager. Le message peut être verbal, non-verbal, écrit ou symbolique. Les gestes du corps, les hochements de tête, les bâillements ou même le silence peuvent constituer un message. Tout signal qui suscite une réponse de la part de l'interprète peut être considéré comme un message.

### Mauvais exemple :

Le message du mauvais exemple était difficile à comprendre (termes juridiques, références aux règlements), il a donc presque échoué en tant que message.

### Bon exemple :

Le(s) message(s) du bon exemple était(étaient) compréhensible(s) et attirant(s) l'attention, l'effet a été multiplié en le plaçant sur plusieurs sites. En incluant une communication personnelle avec l'animateur de la CAAC, un autre message a également été utilisé dans cet exemple.

## BRUIT

Le "bruit" dans le canal de communication peut également interférer avec la transmission et la réception du message. Nous interprétons le bruit comme tout facteur qui interfère avec la transmission du message et qui, par conséquent, perturbe le processus de communication, nuit à la compréhension et, dans certains cas extrêmes, rend la communication inefficace ou impossible.

### Mauvais exemple :

Les bruits du monde en ligne ont rendu le processus de communication inefficace (trop d'entrées pour les lecteurs, le site web de la municipalité pas fréquemment visité, les personnes intéressées n'ont pas été atteintes à cause des bruits et autres erreurs dans le processus de communication).

### Bon exemple :

Les bruits ont été minimisés grâce aux différents canaux de communication utilisés par la municipalité. La possibilité de demander était également un bon moyen de minimiser le bruit dans le processus de communication, demander, clarifier est une bonne occasion de minimiser le bruit et d'obtenir le vrai message.

## RETOUR D'INFORMATION (FEEDBACK)

Le retour d'information est le dernier élément de la communication. Il garantit que le message a atteint le récepteur et qu'il a pu le comprendre comme prévu. Le retour d'information est essentiel pour que l'expéditeur reconnaisse que la transmission du message a été réussie.

Mauvais exemple :	Bon exemple :
Aucun retour n'a été fait dans le mauvais exemple, personne n'a réservé une table pour le marché. La communication a échoué dans ce mauvais exemple.	La douzaine de vendeurs qui ont réservé une table pour le marché et les 5 à 10 autres agriculteurs qu'y pensaient sont tous des signes de retour d'information. Certains d'entre eux ont appelé la municipalité par téléphone pour clarifier des détails, d'autres ont demandé à l'animateur de la CAAC- les feedbacks/retours étaient présents sous plusieurs formes dans le bon exemple.

## FILTRES

Le processus d'encodage et de décodage est influencé par le filtre de la personne qui encode ou décode. Le filtre d'une personne comprend la culture, la sous-culture, l'expérience, les normes familiales, l'éducation, les croyances et les attentes, les peurs, l'état émotionnel, etc. - un large éventail d'antécédents personnels et de conditions actuelles. Le même message à travers différents filtres peut finir par avoir des significations opposées.

*"Des études ont montré que nous avons tendance à accorder aux gens le bénéfice du doute lorsque nous sommes de bonne humeur et moins quand nous sommes de mauvaise humeur. Lorsque nous sommes de mauvaise humeur, nous sommes plus susceptibles de percevoir négativement tout ce que notre partenaire dit ou fait, même s'il essaie d'être positif.*

*Nous avons tous des filtres ; prenez conscience des vôtres." (Greenleaf Counseling Service (2016))*

<p><b>Mauvais exemple :</b></p> <p>Utiliser des termes juridiques dans un message destiné aux agriculteurs est un mauvais exemple pour les filtres, c'était l'une des raisons pour lesquelles la communication a échoué dans cet exemple.</p>	<p><b>Bon exemple :</b></p> <p>La forme appropriée du message (simple, langage compréhensible, points principaux mis en évidence, beaux dessins/photos) était une caractéristique du succès, elle a pris en compte les expériences des agriculteurs. Le fait que les facilitateurs aient contacté personnellement les agriculteurs était l'autre partie du succès, les craintes et les mauvaises expériences ont pu être évitées.</p>
---	---

## TYPES DE COMMUNICATION

Il existe de multiples façons de communiquer. Des situations distinctes requièrent différentes méthodes de communication. Le succès de la communication repose en grande partie sur le choix de la méthode appropriée pour communiquer. La plupart des sources distinguent quatre types de communication, qui sont les suivants : la communication verbale, non verbale, écrite et visuelle :

### **La communication verbale**

L'acte de parler, d'utiliser des mots prononcés avec une signification qui leur est associée pour partager des informations est considéré comme une communication verbale.

### **La communication non verbale**

La communication non verbale est tout ce que nous faisons pendant que nous parlons. La posture du corps, les interactions physiques, les expressions faciales, notre comportement intentionnel et non intentionnel pendant la communication comptent comme communication non verbale. La compréhension de la communication non verbale des personnes nous permet une meilleure compréhension de ce qu'ils communiquent.

Il est important de savoir que, selon des études, dans la communication, les mots eux-mêmes ne transmettent qu'environ 7 à 8 % du message/sens, 38 % supplémentaires proviennent de la voix et du ton, et le reste est constitué par le langage corporel, - le non-verbal et la métacommunication. La même étude indique également que les composantes faciales comptent pour 60 % et les composantes vocales pour 40 % dans la détermination de l'attitude d'une personne.

Pour résumer la communication verbale et non verbale : les mots eux-mêmes peuvent avoir moins d'impact que les signes de métacommunication, et la communication non verbale joue un rôle important dans la communication.

## La communication écrite

La communication écrite consiste à écrire en tapant des symboles avec une signification associée (comme des lettres) pour transmettre un message. Une lettre, un courriel, un texte ou toute autre forme de communication écrite a pour but de diffuser des informations.

## La communication visuelle

L'utilisation de photographies, d'œuvres d'art, d'outils visuels tels que des graphiques ou des tableaux, font tous partie de la communication visuelle, comme les gens partagent des photos sur les médias sociaux, les publicitaires utilisent des images pour vendre des produits et des idées, la communication visuelle est très présente.

## UNE MÉTHODE DE COMMUNICATION VISUELLE ET VERBALE EFFICACE : LES INFOGRAPHIES

L'utilisation d'infographies est une combinaison de communication visuelle et verbale, et un moyen efficace de communication. Grâce à cette méthode facilement décodable, nous pouvons transmettre rapidement des messages importants, surtout dans le monde d'aujourd'hui, où tout va très vite et où tout s'accélère.



Figure 24 : Pourquoi des infographies ? Source: Projet de facilitateur rural, Kisléptek (2021)

## COMMUNICATION EFFICACE

"La communication efficace est un processus d'échange d'idées, de pensées, de connaissances et d'informations de manière à ce que le but ou l'intention soit atteint de la meilleure façon possible. En termes simples, elle n'est rien d'autre que la présentation des points de vue par l'émetteur d'une manière qui soit la mieux comprise par le récepteur." (Prachi M. Communication efficace (2018))

L'information contenue dans un message ne se suffit pas à elle-même, elle doit répondre à un objectif. Le message doit être complet, clair et facilement compréhensible pour garder son sens. Un message précis peut faciliter l'interprétation souhaitée.

**LES COMPÉTENCES DE COMMUNICATION QUI FACILITENT UNE COMMUNICATION EFFICACE**

Une communication consciente et l'utilisation de techniques de communication peuvent contribuer à améliorer la qualité globale et l'efficacité de la communication en cours.



Figure 25 Compétences de communication efficaces. Source : Raiha Malik (2019).

Les caractéristiques présentées dans la figure ci-dessus facilitent une communication efficace :

Compétences en matière de communication verbale et non verbale :	Compétences en matière de communication d'attitude et de rétroaction :
langage corporel ; contact visuel et bouche visible ; visage souriant ; silence ; etc.	vérification de la compréhension ; résumer ce qui a été dit ; encouragement à poursuivre ; quelques questions ; etc.

**Comment améliorer vos compétences en communication - Conseils**

Vous trouverez ici quelques conseils utiles pour améliorer vos compétences en matière de communication :

**Réfléchissez avant de parler** : Avoir une idée claire des informations que vous transmettez vous aidera à présenter un message bien structuré et fiable.

**Soyez honnête** : l'honnêteté est le facteur le plus important lorsque vous communiquez avec les autres. Elle vous aide à créer un lien avec l'autre personne et, en même temps, à gagner le respect et l'admiration du destinataire.

**Pratiquez l'écoute active** : Une communication efficace ne se limite pas à la façon dont nous communiquons avec les autres -elle inclut également la façon dont nous les écoutons.

**Posez des questions** : Pour mieux comprendre le sujet de la discussion, il est important de poser des questions.

**Surveillez votre langage corporel** : Le langage corporel est aussi important que tout autre type de communication.

**Ne jugez pas** : C'est très simple -ne faites pas aux autres ce que vous n'aimez pas qu'on vous fasse. Décrivez la situation au lieu de juger et de provoquer les autres.

**Faites des critiques constructives** : Si vous ressentez le besoin de critiquer les autres, veillez à utiliser la critique constructive.

**Exprimez vos émotions** et votre personnalité au lieu de vous cacher derrière la rigidité et les expressions impersonnelles.

**Utilisez le "je"**, la première personne, au lieu de faire des déclarations générales ou de blâmer les autres. Le message "je" ou la "déclaration "je"" est une déclaration sur les sentiments, les croyances, les valeurs, etc. de la personne qui parle...

**Soyez vous-même** : Pour communiquer avec succès avec les autres, vous devez leur montrer qui vous êtes vraiment.

## LE MODÈLE DISC

Jusqu'à présent, nous avons présenté un contexte théorique et des suggestions pratiques pour la communication. Dans la partie suivante, nous présentons les bases du modèle DISC, un outil d'évaluation du comportement couramment utilisé :

*"DISC est un outil d'évaluation du comportement basé sur la théorie DISC du psychologue William Moulton Marston, qui s'articule autour de quatre traits de personnalité différents qui sont actuellement la Dominance (D), l'influence (I), la stabilité (S) et la conformité (C). Cette théorie a ensuite été développée en un outil d'évaluation comportementale par le psychologue industriel Walter Vernon Clarke."*

Aujourd'hui, c'est l'un des tests/modèles préférés des consultants en RH et des entreprises, il est largement utilisé dans différents domaines, tels que l'amélioration des compétences de communication, le développement du travail en équipe ou la promotion du leadership.

Avant de nous plonger dans les détails du modèle DISC, il est important de savoir que les 4 styles ne sont pas bons ou mauvais, juste la façon dont les gens sont, tous les styles ont des caractéristiques qui sont considérées comme positives ou négatives dans différentes situations.

Le test classe essentiellement les personnes en 4 types. Il est important de savoir que le type "pur" est très rare, dans la plupart des cas, un type mixte est pertinent.



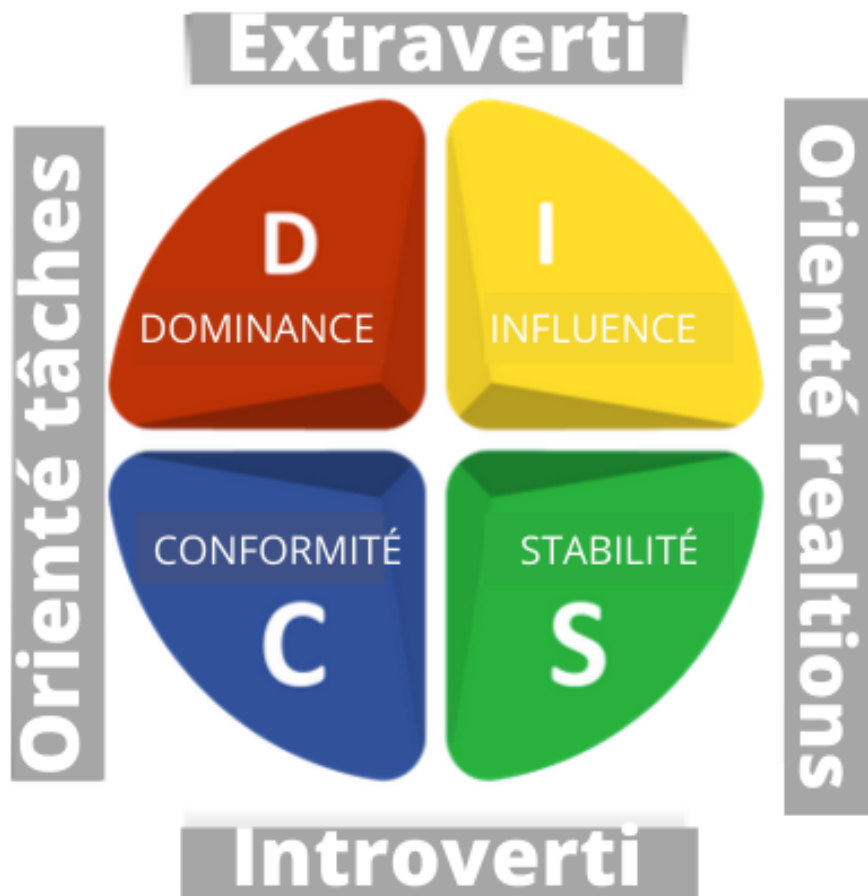


Figure 26 Styles DISC, d'après The John Maxwell Team (2020).

En tant qu'animateur de la chaîne d'approvisionnement alimentaire courte, votre tâche la plus importante est de découvrir le style de comportement dominant, et de vous assurer que le comportement "rouge" ne domine pas trop les autres parties dans le conflit.

Typiquement, 2 styles dominants apparaissent chez la personne examinée.

En ce qui concerne l'adaptation éventuelle à d'autres types, il existe deux règles principales dans l'application pratique :

- il est relativement plus facile de s'adapter à des types voisins (par exemple, du rouge au bleu et au jaune)
- il est beaucoup plus difficile de s'adapter à des types opposés (c'est-à-dire du rouge au vert et vice versa, ou du jaune au bleu et vice versa).

Cependant, vous ne devez pas du tout avoir peur de cela. Pourquoi ? Pour ces 2 raisons importantes :

- La communication peut être apprise et développée - cela vaut la peine de s'impliquer ! Le résultat est d'abord et avant tout une question de détermination, puis ce n'est que la pratique qui vous mènera au succès.
- Une communication meilleure et plus efficace ne passe pas par une adaptation totale au style du partenaire (de communication), le partenaire de communication ne s'y attend pas. Nous devons simplement changer certaines de nos habitudes de communication pour les adapter à celles du partenaire. Nous ne savons pas encore exactement pourquoi, mais ce "pas vers" est déjà perçu par notre partenaire et la communication devient plus facile et plus efficace.

Principales caractéristiques des quatre styles différents :

<p><b>ROUGE (DOMINANT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ préfère diriger</li> <li>+ prend des risques</li> <li>+ sûr de lui</li> <li>+ orienté vers le résultat</li> <li>- argumentatif</li> <li>- forte volonté</li> <li>- outrepassé l'autorité</li> </ul>	<p><b>JAUNE (INFLUENCER)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ optimiste</li> <li>+ émotionnel</li> <li>+ dynamique</li> <li>+ créatif</li> <li>- pas bon avec les détails</li> <li>- impulsif</li> <li>- superficiel</li> </ul>
<p><b>BLEU (CONFORME/ CONSCIENT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ précis, exact</li> <li>+ sens du détail</li> <li>+ pense de manière analytique et systématique</li> <li>+ termine la tâche</li> <li>- évite les conflits</li> <li>- se perd dans les détails</li> <li>- craint la critique</li> </ul>	<p><b>VERT (STABLE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ esprit d'équipe</li> <li>+ stable, prévisible, d'humeur égale</li> <li>+ recherche le consensus</li> <li>+ écoute bien</li> <li>- le changement et l'adoption sont lents</li> <li>- évite les conflits</li> <li>- sensible à la critique</li> </ul>

Figure 27 Styles de DISC, sur la base de PeopleKeys (2020).

## GESTION DES CONFLITS

Commençons par quelques citations sur les conflits :

*"L'existence de deux points de vue opposés constitue déjà un terrain d'entente. Plus on apprend à connaître la surface de collision, plus les chances de résoudre le conflit sont grandes." (Shirley MacLaine, actrice américaine)*

*"La paix n'est pas une absence de conflit, mais la capacité à gérer le conflit." (Dan Millman, écrivain américain)*

## QU'EST-CE QU'UN CONFLIT ?

Le mot conflit vient du mot latin *confligo*, qui signifie collision. Parce qu'il est entré dans la conscience historique comme un événement désagréable, le conflit est souvent associé aujourd'hui à des interprétations négatives, à des sentiments et à des événements indésirables.

Les parties au conflit ne décident jamais de leurs propres actions sur la base de la situation réelle : la décision est toujours basée sur la perception qu'elles ont de la situation et de l'autre partie. Une approche commune dans la littérature sur les techniques de négociation stipule que la négociation est une opportunité pour un règlement pacifique des conflits.

Il existe plusieurs stratégies pour résoudre les conflits, la catégorisation suivante se concentre sur l'aspect gagnant-perdant :

- Stratégie du gagnant - perdant :
- Les deux parties s'efforcent de remporter la victoire ;

Parce qu'une partie veut vaincre l'autre, elle accorde moins d'attention à l'objectif initial ;

La partie perdante peut même chercher à se venger, sa perte n'est pas définitive, elle revient généralement après avoir rassemblé des forces, ce qui peut conduire à l'aggravation du conflit.

### **Stratégie du perdant - perdant :**

Aucune des parties n'atteint son objectif, mais elles peuvent parvenir à un accord par le biais d'un compromis. Cependant, un accord n'est pas un résultat réel, il s'agit donc d'une stratégie perdant-perdant. La perte de confiance et le découragement après le conflit sont communs.

### **Stratégie gagnant-gagnant :**

Généralement, les deux parties obtiennent plus que ce qu'elles avaient imaginé, ce qui entraîne un renforcement de la confiance.

Dans ce cas, les parties n'atteignent pas nécessairement leur objectif initial, mais elles trouvent une solution qui convient aux deux parties, ce qui leur permet de se sentir victorieuses.

Comment se comporter dans une situation de conflit ? Qu'est-ce qui peut être expéditif ? Astuces, conseils dans les conflits :

On cherche à :	On évite de :
Garder son calme Écouter activement Avoir un langage respectueux Différencier le problème de la personne Concentrer son attention sur le problème Défendre nos intérêts par rapport aux autres parties au conflit. Présenter des excuses si nécessaire Proposer des solutions Rechercher un accord et le respecter lorsqu'il est trouvé. Prendre suffisamment de temps Prévoir une salle ou un lieu de réunion approprié	Insulter les autres Menacer les autres Accuser l'autre partie Mépriser/Ridiculiser Juger les autres, émettre des jugements Se concentrer uniquement sur son point de vue Généraliser, faire des déclarations générales S'abstenir d'aborder des sujets autres que le conflit actuel Se frapper mutuellement (évidement)

Le processus de résolution des conflits repose sur plusieurs étapes, en gardant à l'esprit que les étapes suivantes peuvent conduire à une solution où toutes les parties impliquées ont la possibilité d'exprimer leur point de vue.



Figure 28 Le processus de gestion des conflits. Basé sur : Budavári-Takács, Ildikó Dr. (2011).

Examinons quelques idées - qui donnent à réfléchir - pour deux situations spécifiques :

## EXEMPLE

**La situation en bref :** L'un des producteurs ne livre pas au magasin du producteur communautaire les produits de qualité habituelle et attendue (le produit est transformé et le goût n'est pas habituel).

**Définition :** Les acheteurs donnent leur avis, et même, certains qui rapportent la marchandise. Le gérant du magasin goûte également le produit et il trouve aussi qu'il n'est certainement pas de la qualité habituelle.

*Conseil : comme toutes les personnes impliquées dans cette situation ne sont pas présentes, il est possible de réfléchir en amont ! Faisons-le !*

*Nous remercions vivement nos clients pour leur confiance ! Il est important de savoir qu'il n'est pas facile de se plaindre à la plupart des gens !*

**Exploration :** Dans ce cas, il faut prendre en compte les perspectives des acheteurs, du magasin et du producteur. Besoins : Il est important que les clients soient satisfaits, et que le magasin conserve sa clientèle. La satisfaction des fournisseurs est également importante - mais le résultat de leur travail (leur produit) devrait servir à la satisfaction du client. Clients et entreprises : peuvent être déçus, frustrés. Nous ne connaissons pas la situation du producteur si nous ne demandons pas.

*Conseil : Contactez personnellement le producteur ou appelez-le et parlez-lui de ce qui s'est passé. Si nécessaire, il ou elle pourra également goûter le produit.*

*Par téléphone : "Cher X, sais-tu que la dernière cargaison n'a pas le goût habituel ? Certains acheteurs se sont malheureusement plaints..."*

**Recherche :** Dans une telle situation, il faut également envisager une solution immédiate et une solution à long terme.

Immédiate : les plaignants reçoivent une forme de compensation ; les produits en rayon peuvent être retirés si la qualité est vraiment mauvaise, ou une remise peut être accordée si elle est juste moins bonne que d'habitude.

À plus long terme : le producteur doit être en mesure de livrer la qualité habituelle - il existe de nombreuses solutions possibles pour cela. Par exemple, lors de la prochaine période, nous prélevons un échantillon de chaque envoi.

*Conseil : nous demandons aux clients qui se plaignent ce que nous pouvons faire pour les satisfaire. (Beaucoup de gens ne répondront pas à cette question, donnez-leur aussi une réduction ou un cadeau).*

*Nous demandons au fournisseur quelle solution il envisage pour éviter de tels problèmes à l'avenir ? (Vous aurez probablement une suggestion à laquelle nous n'avons pas pensé).*

**Évaluation :** Pour les clients comme pour les fournisseurs, nous réfléchissons à ce qu'ils ont dit et à ce que nous avons pensé, et - par exemple - les classer par ordre de solvabilité ou de simplicité.

Dans cet exemple, cette étape peut être réalisée en consultation avec les parties prenantes, ou le magasin peut envisager ses propres options.

**Sélection :** Dans cette phase, il est utile de consulter et de discuter avec les personnes concernées. Avec les clients, cela peut se faire en même temps que la plainte, ou lors d'un appel téléphonique ultérieur, ou même lors du prochain achat.

*Conseil : les gens aiment choisir ! Il peut donc être intéressant pour les acheteurs de proposer, par exemple, de rembourser le prix du produit ou de choisir un autre produit de valeur similaire.*

*La solution avec le fournisseur est une réunion de conciliation (cela peut également se faire par téléphone, en considérant les options).*

**Mise en œuvre :** Nous ferons ce que nous avons convenu.

**Évaluation :** Dans notre scénario, nous pouvons demander en aval aux clients qui s'étaient plaints si tout s'est bien passé depuis ?

Demander aux clients un retour régulier sur le produit du fournisseur. En cas de problèmes plus récents, nous pouvons même nous demander s'il vaut la peine de continuer à travailler avec le fournisseur (producteur) en question, ou quelle formation le fournisseur doit-il suivre pour éviter de nouveaux problèmes ?

Si nous réfléchissons à ces étapes et que nous utilisons les bases de la communication (communication en fonction de la personnalité, le style, l'attention compréhensive - c'est-à-dire l'écoute active et empathique), tôt ou tard, nous n'aurons plus peur des conflits.

Il existe un autre modèle célèbre de gestion des conflits : le modèle de gestion des conflits de Thomas - Kilmann. Il peut également aider à comprendre la manière dont les gens gèrent les conflits et permettre aux parties d'appliquer la bonne stratégie en conséquence.

Les 5 stratégies typiques de gestion des conflits identifiées par les auteurs sont les suivantes :

#### **LA STRATÉGIE CONCURRENTIELLE :**

- Forte affirmation de soi
- Faible collaboration
- Recherche d'une position dominante

Selon la partie adverse, une seule personne peut sortir gagnante d'un conflit, donc, il fera de son mieux pour être le gagnant.

Généralement, il est incapable d'écouter l'autre partie (non pas par faute d'attention mais d'intérêt).

#### **STRATÉGIE D'ACCOMMODEMENT :**

- Faible affirmation de soi
- Coopération élevée
- Tout le contraire d'une stratégie concurrente

La partie qui s'adapte accepte pleinement les intérêts de l'autre partie et renonce à ses propres intérêts, sans exprimer ses propres besoins pendant la négociation.

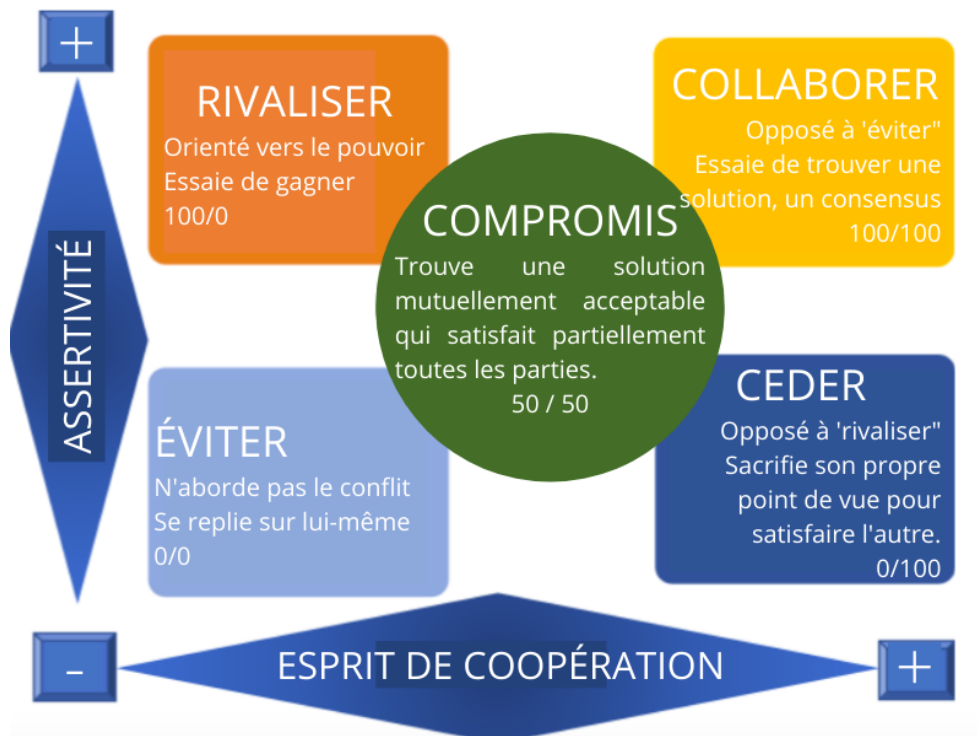


Figure 29 L'instrument dit de Thomas-Kilmann sur les modes de conflit. Basé sur Researchgate.net (2010).

### STRATÉGIE D'ÉVITEMENT :

- Faible affirmation de soi
- Faible collaboration
- L'individu recule devant le problème, l'ignore, ne veut pas le résoudre.
- Évite la discussion, ne donne pas son avis, fuit la situation.

### STRATÉGIE DE COMPROMIS :

- Affirmation de soi moyenne
- Coopération moyenne
- Elle se situe à mi-chemin entre le concurrent et l'adaptateur
- Son objectif est de trouver une solution acceptable pour les deux parties.
- La solution ne répond que partiellement aux besoins

La résolution des problèmes (gestion des conflits) se concentre sur les personnes impliquées -vous pouvez déjà écouter, vous pouvez déjà exprimer une opinion, mais l'objectif principal est de ne pas blesser l'autre et de ne pas vous blesser vous-même (dans vos sentiments).

### STRATÉGIE DE COLLABORATION :

- Forte affirmation de soi
- Haute coopération
- L'objectif est de trouver une solution qui convient aux deux parties, sans céder aux besoins,
- L'accent est mis ici sur les participants pour le problème à résoudre, et une solution vraiment créative peut se développer, car l'objectif est partagé et les participants sont capables de s'écouter mutuellement et sont prêts à exprimer leurs arguments et leurs besoins.

Ce tableau résume les comportements typiques des 5 styles.

	Le style	Comportement typique
<b>Modèle gestion des conflits de Thomas-Killmann</b>  <i>Il examine les manières typiques de résolution des conflits. Indirectement, il fournit une indication sur les motivations sous-jacentes.</i>	Rivaliser	Il / elle doit gagner, le plus important est sa propre vérité.
	Céder	Il/elle fait passer ses propres besoins au second plan - en apprenant lentement de lui ce qui le motive.
	Éviter	Il/elle s'éloigne du problème/conflit, il/elle doit également savoir ce qui le motive.
	Compromis	Il/elle est capable de se défendre quelque peu et il/elle est également capable d'écouter l'autre partie dans une certaine mesure. L'accent est mis sur les personnes en conflit (ne pas blesser ou être blessé).
	Collaborer	Il/elle est capable de se défendre et d'écouter les autres. Dans une situation de conflit, l'accent est mis sur le problème.

Tableau 2 : Modèle de gestion des conflits de Thomas-Kilmann.



## CONCLUSION

Les humains étant des êtres sociaux, la communication et la gestion des conflits sont des domaines clés de notre vie.

Presque toutes les activités que nous faisons sont une sorte de communication, donc la façon dont nous le faisons est d'une importance capitale. La compréhension commune est la base d'une communication efficace, il est essentiel d'être conscient de tous les éléments qui peuvent nous empêcher de l'atteindre. Les filtres, les bruits dans le processus de communication, les croyances, les peurs, les préjugés, les hypothèses en arrière-plan, tout cela essaie de nous empêcher de comprendre l'autre partie et la situation, alors soyez prudents lorsque vous communiquez ! En outre, l'accent n'est pas seulement mis sur **ce que vous dites**, mais aussi sur **la manière dont vous le dites** (voix, langage corporel, etc.). Bonne nouvelle, les compétences en communication peuvent être développées à tout âge, alors soyez ouvert et empathique, faites les choses différemment et le succès suivra.

Les conflits sont également inévitables, alors n'en ayez pas peur. Dans la plupart des situations conflictuelles, il est préférable de l'identifier que de le garder sous le tapis pendant des semaines ou des années, mais la manière de le faire est la clé du succès. Si vous êtes ouvert aux autres dans le conflit, si vous les respectez et les comprenez avec empathie, et en laissant de côté l'intention de gagner à 100%, une approche coopérative conduira à une meilleure situation où toutes les parties seront heureuses après le conflit. Grâce aux conflits, les erreurs cachées et les malentendus peuvent également être résolus. Peut-être qu'un bon conseil pour clore un conflit pourrait être qu'après l'avoir réglé, sortez boire un verre avec les personnes impliquées, pour devenir amis.

## RESSOURCES :

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-communication>

<https://medium.com/@raihamalik/effective-communication-5321d663ee5a>

<https://theinvestorsbook.com/effective-communication.html>

<https://greenleafcounseling.org/communication-filters/>

<https://www.psychologytoday.com/intl/blog/beyond-words/201109/is-nonverbal-communication-numbers-game>

<https://templaradvisors.com/blog/storytelling-effective-communication>

<https://discinsights.com/personality-style-d> , <https://discinsights.com/personality-style-i>, <https://discinsights.com/personality-style-s>, <https://discinsights.com/personality-style-c>

[https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019\\_konfliktus\\_kezeles/ch12.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/ch12.html), (in Hungarian)

[https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019\\_konfliktus\\_kezeles/ch11.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/ch11.html) (in Hungarian)

# Compétences en leadership

## Résumé :

Ce chapitre énumère les compétences qu'un facilitateur rural doit avoir pour réussir, à savoir, la gestion du temps, la gestion des risques, la prise de décision et les compétences en négociation. Ces compétences sont individuellement et collectivement utiles pour construire la chaîne d'approvisionnement alimentaire courte, qui est l'objectif ultime de la gestion de celle-ci. Ce chapitre expliquera pourquoi elles sont utiles, et comment ces qualités peuvent être utilisées.

## Mots clés :

Gestion du temps. Gestion du risque. Prise de décision. Négociation. Leadership

## Objectifs d'apprentissage :

Les facilitateurs ruraux assument le rôle de leaders pour ceux qu'ils assistent. Il est donc important qu'ils développent certaines compétences qui leur permettront d'être de bons leaders et d'apporter de plus grands changements. Ce chapitre explique les compétences sur lesquelles les facilitateurs ruraux devraient se concentrer, ainsi que la manière dont ils peuvent les utiliser en pratique.

Les objectifs d'apprentissage de ce chapitre sont les suivants

- Développer une connaissance de base des compétences que les animateurs ruraux devraient avoir ;
- Comprendre comment ces compétences aident les animateurs ruraux à aider leurs clients ;
- Comprendre l'impact final d'une facilitation rurale efficace.

## Introduction

Ce chapitre présente et explique les compétences nécessaires en matière de leadership que doit posséder un facilitateur rural. La mondialisation du monde moderne a entraîné un changement des priorités, des valeurs et des besoins d'innombrables personnes et communautés. Des secteurs entiers ont été contraints de réévaluer les pratiques qui les ont soutenus pendant des années, et l'avenir de beaucoup d'entre eux a été placé dans un précipice d'incertitude. Face à l'attente de la réalité moderne, il est nécessaire de s'adapter à la mondialisation et aux nouvelles tendances d'achat. Ce chapitre cherchera à faire la lumière sur le concept de leadership réussi du facilitateur rural et à démontrer comment ses compétences particulières dans les domaines, notamment, de la gestion du temps, de la gestion des risques, de la prise de décision et de la négociation, permettent de s'adapter. Ce chapitre détaillera les qualités des sujets traités et expliquera pourquoi ces dernières sont particulièrement utiles pour garantir l'existence d'une CAAC dans les régions qui n'ont pas accès aux marchés ou aux produits.

## COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE GESTION DU TEMPS

La gestion du temps est une composante importante de la vie moderne. Une gestion efficace du temps permet aux utilisateurs d'accomplir efficacement leur travail d'une manière organisée et logique. Elle permet aux entreprises et aux personnes de planifier leurs opérations de manière à maximiser leur journée de travail et à obtenir des résultats. Les observateurs des pratiques de gestion du temps ont de meilleures chances de survivre à la concurrence des entreprises et de prospérer.

La direction d'un organisme est son organe décisionnel visible, et elle doit donc représenter l'entreprise et ses employés. La gestion du temps commence avec cette direction, car c'est sa capacité à élaborer des plans pour envisager et atteindre des objectifs qui, en fin de compte, contribue au succès de l'entreprise. Dans le domaine agricole, les dirigeants doivent être parfaitement conscients des aspects agraires de leur travail ; la préparation de la terre, la plantation, la récolte et la livraison des produits sur le marché doivent se faire en temps voulu et avec précision pour éviter d'endommager les produits et obtenir un profit maximal. Les dirigeants agricoles sont des personnes dont l'expérience et la connaissance du secteur leur permettent de concevoir des plans en tenant compte de ces détails, une connaissance de la capacité de leur main-d'œuvre et des contraintes et objectifs financiers. Ces plans faciliteront une meilleure coopération avec le facilitateur rural, et profiteront ainsi à l'agriculteur, à ses travailleurs et aux consommateurs.

Le concept de gestion du temps est similaire à celui des investissements ; le résultat final de la gestion du temps est d'exploiter les ressources afin de les utiliser au maximum et d'obtenir le meilleur retour sur les fonds et les efforts investis (Adebis, J.f., 2012). Elle commence tout simplement par l'organisation de la journée de travail par la direction, en tant que reflet de la meilleure utilisation du temps des travailleurs et en relation avec leurs objectifs quotidiens. Chaque membre de l'équipe doit avoir des objectifs personnels qui complètent l'objectif du groupe - qui à son tour reflète l'objectif de l'entreprise. Dans le domaine de l'agriculture, cela peut être particulièrement important car les individus peuvent faire partie d'une exploitation agricole indépendante ou communautaire. Dans ce dernier cas, on remet en question l'avenir des familles et des communautés, qui dépendent de la ferme et, ostensiblement, de bonnes pratiques d'exploitation.

Au sein de la chaîne d'approvisionnement alimentaire courte, une bonne gestion du temps est cruciale pour le succès de la collaboration entre les parties prenantes. Il suffit de penser à un magasin de produits agricoles où les rayons doivent être remplis tous les jours et où la logistique des produits frais exige des solutions rapides.

### CONSEILS POUR UNE MEILLEURE GESTION DU TEMPS

Le marketing, les tâches administratives, la planification du marché et la projection des objectifs sont les principaux points à être abordés. 50% du temps est consacré aux fonctions essentielles du marché, comme l'interaction avec les vendeurs et les clients. La tâche principale est donc de hiérarchiser ces tâches et de consacrer le temps nécessaire aux plus importantes et aux moins importantes.

Tout d'abord, catégoriser les tâches et répartir le temps de travail entre elles peut aider le facilitateur rural à rester concentré sur sa tâche et à utiliser son temps de manière judicieuse. La deuxième étape consiste à programmer les activités et à leur attribuer un temps spécifique pour chacune et des catégories spécifiées afin qu'aucune d'entre elles ne soit oubliée. Dans un troisième temps, le programme peut ensuite alimenter une liste, ce qui permettra de s'assurer que rien n'est oublié ou répété. De cette façon, toutes les activités nécessaires à la construction d'une coopération efficace entre les CAAC peuvent être correctement menées et la chaîne ne comportera aucun maillon manquant (Conney, F., 2018).

Dans toutes les structures, les dirigeants doivent avoir une vision de l'organisation, être déterminés à réaliser cette vision et rester concentrés sur leurs objectifs finaux. Enfin, la gestion du temps peut accroître la fidélité envers l'organisme, car les employés qui ont le sentiment que leurs énergies et leurs capacités sont prises en compte peuvent se sentir plus concernés par le travail qu'ils font et donc, en fin de compte, être plus investis dans le succès de leur employeur.



Figure 30 Flux de travail harmonisé. Source : composition personnelle.

## LA GESTION DES RISQUES

L'apparition de risques est un élément qui peut être lié à des effets négatifs dans l'agriculture. Il a été défini comme la possibilité d'un événement catastrophique pouvant entraîner un changement de situation (Quinn, F., 2006). Ce changement peut avoir des effets positifs, mais il peut aussi avoir des conséquences défavorables sur l'économie ou la sécurité. Le risque menace la chaîne d'approvisionnement car son apparition peut toucher des personnes ou des processus n'importe où, du fournisseur au consommateur en passant par les objectifs finaux de l'agriculteur/individu/entreprise, et il peut affecter plus d'une partie de cette chaîne à tout moment (Paulson, U., 2005). Le risque peut survenir dans l'exploitation elle-même ou son plan stratégique. Il peut toucher les opérations ou les partenaires, et il est entouré d'incertitudes, ce qui le rend d'autant plus dangereux.

Dans l'agriculture, les risques pour la chaîne d'approvisionnement peuvent affecter la production, le volume de la production, la valeur de la production, les consommateurs et les fournisseurs eux-mêmes. Les risques de la chaîne d'approvisionnement impliquent un danger pour la chaîne, des dommages aux marchandises et des préjudices pour le consommateur et le producteur (Harland, C., Richard B., & Helen, W., 2003). De plus, ces risques peuvent même être des éléments internes de la chaîne, comme le producteur et la production, ou externes, s'étendant alors aux consommateurs. (Byceson K. P., & Smith C. S., 2008). Comme les membres de la chaîne d'approvisionnement travaillent en étroite collaboration les uns avec les autres pour faciliter les résultats, les risques ont en fin de compte un impact sur chaque personne et chaque région. Les risques agricoles peuvent être naturels (c'est-à-dire environnementaux, météorologiques, biologiques, etc.) ou liés au marché (y compris la logistique, l'infrastructure, la politique, etc.) En soi, ces risques sont suffisamment problématiques. Combinés, ils peuvent être dévastateurs pour les agriculteurs. Par exemple, une inondation peut immédiatement impacter les cultures et le bétail. Mais en même temps, elle peut aussi avoir des conséquences graves sur les moyens de transport qu'un agriculteur utilise pour acheminer ses produits vers le marché. L'agriculteur ne peut donc pas vendre et les consommateurs ne peuvent pas acheter. Les deux côtés de la chaîne alimentaire sont affectés par une cause originale qui a déclenché des risques supplémentaires (Jaffee, S., Siegel, P., & Andrews, C., 2010).

Une méthode de lutte contre le risque qui pourrait s'avérer utile est la formation d'un conseil d'administration qui peut surveiller les clients et les tendances en matière de croissance ou de pertes, observer les relations entre les clients et les producteurs, et estimer le risque que les producteurs acceptent de prendre lorsqu'ils s'engagent sur le marché. Il s'agit d'une sorte de prévention des risques ainsi que de gestion de ceux-ci. Les membres du conseil d'administration doivent être des experts en CAAC ou en agriculture qui peuvent offrir des conseils et des orientations aux facilitateurs ruraux et aux producteurs. Un conseil d'administration peut être un moyen utile d'atténuer les risques potentiels et d'aborder les risques actuels. Les facilitateurs ruraux doivent s'efforcer de maintenir une conscience de la situation et de comprendre les règlements, la législation et les besoins du marché et des producteurs impliqués dans cette étape particulière de la CAAC (Manuel de formation des gestionnaires de marché, 2010).

## RISQUES NATURELS

Les problèmes liés à la météo sont une menace persistante qui affecte immédiatement les agriculteurs, les consommateurs et l'économie. L'économie souffre à cause de l'affaiblissement de la chaîne d'approvisionnement en raison des conditions météorologiques et des événements inattendus (Maccini, S., & Yang, D., 2009). Même si les mauvaises conditions météorologiques échappent au contrôle de l'homme, elles peuvent néanmoins interrompre de manière significative les opérations de communication, des transports et de l'industrie énergétique. Chacun de ces éléments a un impact considérable sur les agriculteurs et les consommateurs, surtout lorsqu'ils luttent pour faire face à la perte de disponibilité du marché qui s'ensuit (Jaffee, S., Siegel, P., & Andrews, C., 2010). En 2012, ce phénomène était clairement visible aux États-Unis. 80 % des terres ont été touchées par la sécheresse, ce qui a fait souffrir les acheteurs, les transformateurs et les négociants. Toute la chaîne d'approvisionnement américaine a été compromise d'une manière ou d'une autre par les événements écologiques incontrôlables (USD, 2012).

Outre les conditions météorologiques, les risques biologiques sont également des problèmes d'origine naturelle. Ils sont le plus souvent visibles dans les expressions génétiques ou les maladies, ces dernières étant souvent observées dans les élevages laitiers, porcins et avicoles mais les parasites peuvent également affecter la production végétale (Baltussen et al., 2006). Parmi les nombreuses maladies qui peuvent affecter le bétail, celles qui sont particulièrement préoccupantes sont les maladies contagieuses, car leur impact peut facilement se répercuter tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ceci, à son tour, met en danger les marchés et consommateurs. Ce risque n'est pas nouveau et a été récemment identifié sur le marché aux poissons de Wuhan, où la tristement célèbre COVID-19 est apparue. Cependant, nous pouvons mentionner quelques exemples européens qui prennent en compte ce sujet. Par exemple, en 2011, une infection par E.coli sur des concombres originaires d'Égypte a causé 53 décès en Allemagne, ou la crainte de la maladie de la langue bleue (Lebeau, P., 2021) déclenchée dans les chaînes alimentaires courtes en France pendant les années 90. Afin d'atténuer les effets des maladies, la règle la plus importante à suivre est l'hygiène. Cela pourrait également avoir un impact positif sur l'environnement, car de bonnes pratiques opérationnelles hygiéniques garantiront des espaces de travail plus propres et une élimination plus prudente des déchets.

## RISQUES LIÉS AU MARCHÉ

Après avoir expliqué les risques naturels possibles, il est maintenant important de considérer les risques "artificiels" qui menacent la CAAC. Ils sont classés dans la catégorie des "risques liés au marché" car ils sont associés et ont un impact direct sur le marché, le consommateur et le producteur. Ils incluent :



Figure 31 Risques liés au marché. Source : composition personnelle.

La chaîne d'approvisionnement de l'agriculture est le résultat de l'offre et de la demande. Certains risques liés à la chaîne d'approvisionnement proviennent soit d'événements physiques, tels qu'une interruption de la production due à un dysfonctionnement mécanique, soit de problèmes liés à la demande, tels que les besoins des clients, les croyances des clients, la sécurité alimentaire, les réglementations en matière de sécurité alimentaire, les changements de réputation de la chaîne d'approvisionnement, la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement et les changements de prix (Jaffee, S., Siegel, P., & Andrews, C., 2010). Ces facteurs déforment alors les projections faites précédemment (conçues par les agriculteurs et les entreprises) qui ont été planifiées en fonction des besoins démontrés du marché. La conséquence est que les campagnes de marketing, les systèmes de prix, les efforts promotionnels et le rationnement des quantités sont perturbés et doivent être recalculés. La chaîne d'approvisionnement est également calculée de manière à ce qu'elle reflète les besoins du marché. Lorsque ces besoins sont reconfigurés (par des événements naturels, la mobilisation de la population, le changement des préférences alimentaires, etc.), la chaîne d'approvisionnement doit également être redessinée afin de répondre à nouveau aux demandes en bout de chaîne. En matière des CAAC le principal risque est le manque de connaissances sur les habitudes et les tendances des consommateurs et la manière de s'adapter efficacement à ces facteurs. Dans de nombreux pays européens, des chercheurs ont souligné que les agriculteurs pouvaient gérer leur entreprise de manière adéquate s'ils avaient des connaissances approfondies en matière de marketing ou dont la coopération était en mesure de payer des experts.

La qualité des moyens de production, ainsi que celle du produit lui-même, peuvent affecter l'agriculture. Les facilitateurs ruraux peuvent souhaiter arrêter ce problème avant qu'il ne commence en comprenant les

capacités de production des agriculteurs. Les demandes des consommateurs devraient être ostensiblement comparées à la qualité potentiel des producteurs afin de déterminer si ces demandes peuvent être satisfaites.

Les risques logistiques peuvent être associés à des risques infrastructurels. La disponibilité d'un produit et son arrivée sur le marché sont étroitement liées aux moyens d'énergie et d'information disponibles, car ces deux outils ont une incidence sur son transport. La logistique garantit principalement que la production peut se faire à une échelle suffisamment grande pour répondre à la demande des consommateurs. Cependant, elle vise également à garantir que le résultat de cette production soit livré avec succès aux consommateurs et devienne ainsi une réussite financière pour le producteur. La logistique traite de la manière dont un produit sera expédié, du lieu et du moment où il sera livré, ainsi que du coût de la livraison (Aghazadeh, S., 2004). La logistique ne se limite pas à la livraison. Elle détermine également la manière dont les commandes sont traitées, produites, commercialisées (Jaffee, S., Siegel, P., & Andrews, C., 2010). La logistique doit être utilisée pour prendre en compte tout, de la main-d'œuvre (qui comprend les coûts, le type et l'utilisation) au transport (qui englobe les coûts, le type et l'utilisation), en passant par les questions juridiques (telles que les tarifs, les taxes, le passage des frontières et les réglementations). Il est essentiel de les prendre en compte à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement, car leur utilisation efficace aura des conséquences positives pour toutes les parties concernées. Dans le cadre des CAAC, le maintien de la chaîne du froid doit également être pris en compte car il nécessite des installations spéciales de la part des agriculteurs. Les facilitateurs doivent aider les producteurs à utiliser l'équipement le plus adéquat en fonction de leurs produits. Il convient de mentionner ici que le marché fournit de nombreuses solutions innovantes pour les agriculteurs afin de réduire le risque de la logistique, comme les distributeurs automatiques des agriculteurs, les services en drive, les services de transport, etc.

Il convient également de mentionner brièvement les facteurs de risque politique. Le facteur de risque politique est souvent mentionné comme le facteur le plus difficile dans l'organisation des chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes. La raison en est que les parties prenantes des CAAC sont généralement les plus petits producteurs qui utilisent des connaissances traditionnelles, des méthodes pour produire des aliments locaux. Les méthodes traditionnelles ne sont pas largement utilisables en raison de leurs risques hygiéniques. La vente est donc autorisée sur des bases locales où les vendeurs et les consommateurs se connaissent. Ces diverses méthodes locales et traditionnelles rendent l'harmonisation des politiques compliquée car il n'existe pas de règles qui conviennent à tous. L'autre aspect des risques politiques concerne les propriétés innovantes de la logistique, des solutions de vente, qui exigent également des lois innovantes en matière de fiscalité, de travail et de commerce. Le troisième point concerne les politiques de soutien qui conviennent aux gros producteurs dont les principaux revenus proviennent des produits agricoles conventionnels. Ils sont les principaux bénéficiaires des subventions européennes et nationales. Étant donné que les agriculteurs des CAAC sont généralement de petits agriculteurs ou des entreprises familiales diversifiées qui vivent du tourisme rural, d'autres services ruraux, de la transformation, etc. En résumé, les facilitateurs ont un rôle crucial à jouer pour atténuer les risques politiques ensuivant les règles et les politiques. En outre, les risques politiques sont généralement difficiles à prévoir et à mesurer ; et le soutien et les possibilités des petits agriculteurs européens et des acteurs de la CAAC dépendent de deux niveaux : national et européen.

Les risques sont des éléments omniprésents dans la vie. Dans le secteur agricole, les risques sont soit naturels, soit d'origine humaine. Les facilitateurs ruraux doivent faire face à ces risques afin de remplir efficacement leurs obligations envers les producteurs et les consommateurs. Pour faire face efficacement aux risques, le facilitateur rural doit prendre en compte les autres sphères que les risques affectent, qui peut être touché, et quel sera le niveau d'impact. Comme dans le cas des risques naturels, il n'est pas toujours possible



d'éviter complètement l'apparition d'un événement négatif. Toutefois, l'identification des risques et la compréhension de leur potentiel constituent la première étape d'un traitement efficace des risques.

## NÉGOCIATIONS

La négociation "est un processus dans lequel les intérêts de deux ou plusieurs parties sont harmonisés pour atteindre un résultat commun" (Worldagroforestry, 2013). Pour les facilitateurs ruraux, il s'agit du processus de communication entre les producteurs ruraux et les fournisseurs. Ils sont utilisés pour permettre aux agriculteurs d'accéder à des marchés auxquels ils ne pourraient pas accéder autrement. Pour comprendre comment cela se produit, il est nécessaire d'utiliser ce que l'on peut considérer comme de la "diplomatie". Dans ce sens, la diplomatie est l'effort du facilitateur rural pour ouvrir et permettre la communication entre l'agriculteur et les marchés, en utilisant sa compréhension des besoins et des capacités de l'agriculteur et des besoins et des capacités du marché.

En ce qui concerne l'agriculteur, la diplomatie doit reconnaître la réalité de l'agriculteur et les capacités de son exploitation. Du point de vue du marché, cela exige une connaissance de ce qui est autrement disponible pour les consommateurs et de ce qui leur manque.



Figure 32 Marché de producteurs. Source : <https://www.slowfood.com/slow-food-earth-markets-a-farmers-market-like-no-other/>.

L'organisation de marchés fermiers est l'un de ces moyens d'établir cette relation. Ceux-ci rassemblent de petits agriculteurs dans des zones spécifiques et utilisent la publicité pour informer les consommateurs de la disponibilité de fruits et légumes frais. La publicité, qui est à la fois externe et interne au marché fermier, peut permettre aux consommateurs de connaître certains aspects de leurs agriculteurs qui inspirent la confiance dans les produits de l'agriculteur et favorise un lien entre l'agriculteur et le consommateur. Les



points qui mettent en évidence l'originalité de l'exploitation, comme le fait que l'exploitation soit gérée de manière biologique, qu'elle soit gérée par des agricultrices ou la mise en œuvre de méthodes agricoles inédites sont autant de points qui rendent l'exploitation attractive pour le consommateur (Buila, S. B., 2014). Lorsque les consommateurs peuvent voir l'agriculteur, goûter la différence dans la nourriture qu'ils ont achetée, et apprendre ce qui rend leur fournisseur unique, cela encourage la création d'un lien psychologique qui permet de fidéliser les clients. Au fil du temps, ce lien se renforcera et la fidélité du consommateur s'étendra à d'autres par le bouche à oreille. Comme de plus en plus de personnes sont attirées par le marché fermier, l'agriculteur a une chance de faire des profits plus élevés localement, et donc de réduire ses coûts de transport. Cela profite également l'agriculteur, qui acquiert une connaissance plus approfondie de ses clients et est en mesure de déterminer ce qu'ils sont le plus susceptibles d'acheter, quelles sont leurs préférences d'achat à long terme, et ainsi pouvoir planifier ses futures plantations de manière à répondre aux besoins et aux désirs du marché local.

Les marchés de producteurs ne sont pas la seule solution pour permettre aux agriculteurs de vendre leurs produits. Mais ils constituent un début de solution qui fait appel à la diplomatie. Les facilitateurs ruraux peuvent les utiliser pour évaluer les besoins du marché local et déterminer d'autres méthodes possibles pour donner aux agriculteurs la possibilité de vendre leurs produits directement aux clients. En faisant preuve de diplomatie et en prenant le temps de comprendre les agriculteurs, les clients et les besoins et objectifs des uns et des autres, il est possible d'établir des marchés et de favoriser des relations à long terme qui permettront aux deux parties d'atteindre leurs objectifs.

La négociation est une partie cruciale du travail du facilitateur rural, car les prix associés à la chaîne d'approvisionnement alimentaire courte ont un impact sur les deux extrémités de la chaîne d'approvisionnement - affectant les fournisseurs et les consommateurs. Les agriculteurs eux-mêmes peuvent ne pas être conscients de l'importance de la négociation, ni savoir comment négocier efficacement en leur faveur. Dans ce cas, les facilitateurs ruraux peuvent présenter à l'agriculteur l'idée d'une "négociation accrue". Selon la Communauté européenne, un "pouvoir de négociation accru" confère à la partie en question un poids plus important dans la négociation de ses contrats. Grâce à ce poids, elle peut garantir des conditions équitables dans le contrat et obtenir effectivement l'accès nécessaire pour s'engager sur des marchés publics ou des marchés qui existent à une plus grande échelle. En outre, leur voix aura la force nécessaire pour attirer l'attention des décideurs sur ces questions particulières qui sont les plus pertinentes pour leur propre vie (Commission européenne, 2015).

Bien que la négociation soit attrayante, il convient de noter que ce conseil s'adresse généralement aux fournisseurs de taille moyenne et grande, car les plus petits fournisseurs ne seraient pas en mesure d'assumer les coûts de négociation de leurs produits. La négociation des prix ne s'étend pas seulement aux fournisseurs ; le consommateur est également considéré comme faisant partie de ce processus. Le prix de la CAAC peut même être convenu (par la négociation) par les consommateurs et les agriculteurs, une fois que leurs interactions sont devenues fréquentes et qu'une relation s'est établie. (Belletti, G., Marescotti, A., 2020). Les services des facilitateurs ruraux peuvent être utilisés dans ce domaine pour fournir une assistance logistique aux marchés locaux à la recherche de marchandises et pour concevoir des techniques de commercialisation de la part des producteurs. En outre, les facilitateurs ruraux peuvent s'avérer très précieux surtout dans le délicat processus de formation de plates-formes communes de commercialisation. Celles-ci permettront aux producteurs d'avoir un lieu de rencontre où ils peuvent interagir avec les magasins qui cherchent à distribuer leurs produits. Le dernier point de négociation où les facilitateurs ruraux sont tout à fait nécessaires est le monde du détail, où la négociation des coûts, des prix et des fournitures est un processus délicat. Les agriculteurs ne doivent pas se lancer seuls dans ce processus, surtout s'ils ne sont pas au courant des directives procédurales qui pourraient les aider dans leurs efforts. Les facilitateurs ruraux

s'assureront que l'agriculteur et le détaillant reçoivent une compensation pour leurs efforts qui soit juste et égale aux efforts déployés (Belletti, G., Marescotti, A., 2020).

La gestion des conflits est une partie importante du travail du facilitateur rural. Le conflit peut ne pas apparaître aussi évident comme deux individus qui se crient dessus ; il peut se manifester par des différences de facturation, des échecs organisationnels, des désaccords et des différences culturelles. Partout où il y a plus d'une opinion, il peut y avoir un conflit. L'important est que le facilitateur rural soit un intermédiaire calme, en utilisant sa connaissance du problème, des parties concernées et de la solution souhaitée. Il doit agir avec considération, indépendamment des différences de personnalité ou des sentiments. L'écoute active est le meilleur moyen d'y parvenir, car une fois que le facilitateur rural a compris toutes les parties (leurs opinions, les raisons de leur désaccord et leurs objectifs finaux), il peut plus sûrement formuler une solution au conflit. Lorsque le conflit est résolu, les parties et le facilitateur rural se trouvent à un pas de plus d'assurer la formation d'une CAAC (Farmers Market Manager Training Manual, 2009).

## NÉGOCIATIONS ET RISQUES

Bien que les marchés de producteurs soient un excellent moyen de mettre en relation les agriculteurs et les consommateurs, la formation d'un CAAC peut ne pas être simple. Il peut y avoir plusieurs mésaventures dans l'approche de l'idée du marché de producteurs. Les agriculteurs peuvent être enthousiastes à l'idée de vendre leurs produits mais ne pas savoir comment exposer leurs produits, de faire de la publicité pour leur offre ou d'attirer les clients. Les facilitateurs ruraux peuvent favoriser une meilleure compréhension du marché et consolider cette étape des CAAC en travaillant avec les agriculteurs pour développer leur connaissance des méthodes de publicité, ainsi que de la gouvernance locale concernant la vente de marchandises. Cela nécessite une connaissance des règles locales, des marchés locaux, et un lien personnel avec les agriculteurs et les producteurs. Le facteur personnel donne à l'agriculteur ou au producteur le sentiment d'être respecté ou compris. Ce qui les encouragera à s'ouvrir au facilitateur rural et à discuter de leurs déficits de connaissances ou de leurs besoins afin que le facilitateur puisse mieux les aider. Une telle relation se construit au fil du temps, et il faut de la patience, surtout lorsque l'environnement de vente peut sembler moins qu'idéal. Les points importants à retenir sont la communication et la patience, car les subtilités locales peuvent ne pas être évidentes et la personnalité et les besoins de l'agriculteur doivent également être pris en compte. Il faut également tenir compte de la personnalité et des besoins de l'agriculteur. Le facilitateur rural apporte son expertise à l'agriculteur, mais il est aussi une sorte de système de soutien pour l'aider à surmonter les aspects bureaucratiques et pratiques de l'étape du marché de producteurs dans le cadre des CAAC (Farmers Market Management Skills : Farmers Market Management Series, 2005).

Des associations peuvent être formées entre les agriculteurs, entre les agriculteurs et le gouvernement, et entre les agriculteurs et les groupes d'entrepreneurs. Elles sont souvent formées localement et ne font pas partie de systèmes agricoles officiels plus vastes officiels (Nations unies, 2020). Chacun de ces partenariats peut se concentrer sur un aspect spécifique des suivants :

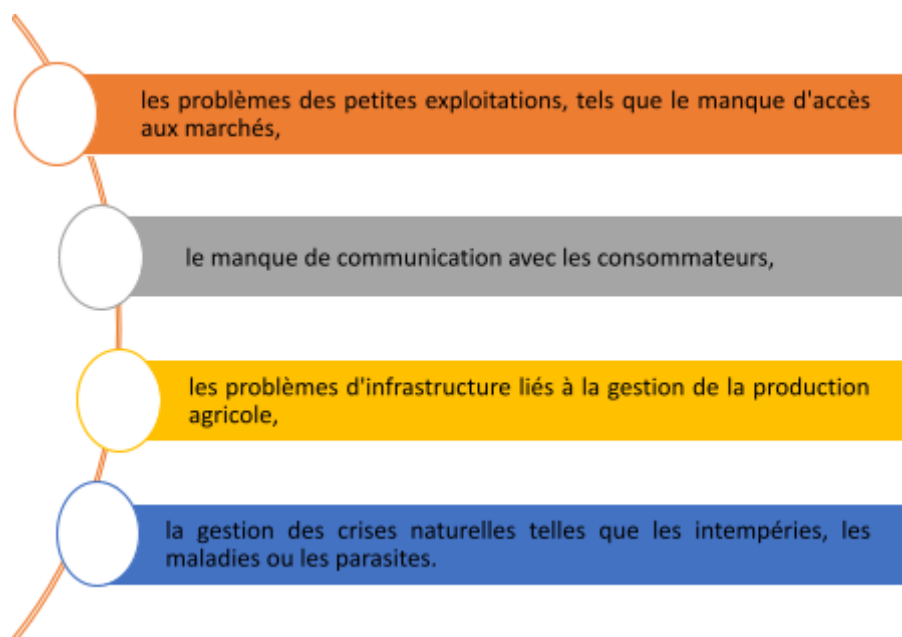


Figure 33 Aspects spécifiques des partenariats. Source : composition personnelle.

Ces crises peuvent être dévastatrices pour les moyens de subsistance des agriculteurs. Cependant, avec l'aide de groupes plus importants et d'organismes de surveillance, les agriculteurs peuvent traverser ces périodes et recalculer leurs projections. Les facilitateurs ruraux peuvent s'efforcer non seulement de surmonter les problèmes actuels des agriculteurs, mais aussi à envisager le long terme, à anticiper les problèmes, à élaborer des plans pour les surmonter et à donner ainsi aux agriculteurs un certain degré de contrôle sur des éléments autrement incontrôlables. Avoir le contrôle pourrait avoir des résultats multiples ; le Programme alimentaire mondial des Nations unies a suggéré que si des solutions et un soutien étaient mis à la disposition des partenaires agricoles dans le cas des agricultrices, par exemple, la production agricole de ces dernières se traduirait à elle seule par une augmentation de la production qui pourrait répondre aux besoins de sécurité alimentaire de près de 150 millions de personnes ([Programme alimentaire mondial, 2021](#)).

Les facilitateurs ruraux sont confrontés à la question de l'élargissement de la clientèle des agriculteurs, qui s'appuient souvent sur des bases locales. Dans les grandes villes, ce problème est tout aussi critique car de nombreux consommateurs qui souhaitent avoir des habitudes alimentaires plus saines peuvent ne pas avoir accès à la production fraîche. Les facilitateurs ruraux peuvent donc utiliser des programmes destinés aux petits exploitants, tels que l'initiative "Purchase for Progress" ou le groupe "Market Alliance", qui planifient et mettent en œuvre des initiatives d'investissement visant à amener les agriculteurs sur les marchés et à les éduquer sur les besoins des consommateurs, ce qui les incite à mettre en œuvre des pratiques de diversification des cultures et à étudier différentes perspectives commerciales ([Programme alimentaire mondial, 2021](#)). Le résultat est un scénario gagnant-gagnant, car les agriculteurs deviendront de plus en plus sûrs de leurs perspectives commerciales et les consommateurs auront accès à des aliments plus sains. Des deux côtés de l'équation, les modes de vie auront la possibilité d'être améliorés et modifiés pour le mieux.

Les facilitateurs ruraux peuvent également augmenter les transactions d'un agriculteur en explorant des marchés alternatifs. En général, lorsqu'on pense à une "base de consommateurs" de produits, on pense immédiatement à des individus ou des familles. Cependant, il existe de nombreux autres consommateurs sur

le marché pour lesquels les facilitateurs ruraux peuvent être le moyen de connexion pour les agriculteurs. Les écoles, les hôpitaux, les refuges pour sans-abri, et même les groupes des forces armées ont tous besoin d'aliments nutritifs en grandes quantités. Le problème est de savoir comment contacter les agriculteurs, et pour les agriculteurs, la manière de négocier leur entrée dans les contrats. Les facilitateurs ruraux peuvent effectivement servir d'intermédiaire entre ces deux groupes et les placer dans un partenariat mutuellement bénéfique.

Les facilitateurs ruraux peuvent être utilisés pour améliorer l'accès au marché des agriculteurs locaux en sensibilisant les consommateurs et en formant des partenariats entre les consommateurs et les agriculteurs, ainsi qu'entre les agriculteurs eux-mêmes. De cette manière, les relations entre le marché et les clients sont établies et développées, les partenariats entre les agriculteurs sont encouragés, et la stabilité de la chaîne alimentaire est assurée. Les groupes d'entrepreneurs peuvent être utilisés pour favoriser ces relations et continuer à développer des idées innovantes pour relier les consommateurs aux producteurs. Les agriculteurs ont besoin de clients, et les clients ont besoin d'une alimentation saine et produite de manière fiable. Les facilitateurs ruraux peuvent faire en sorte que ces deux groupes se rencontrent. Le défi est d'utiliser la diplomatie pour construire des relations durables qui fonctionnent sur le long terme.

## LA PRISE DE DÉCISION

Le dernier point de discussion concernant les compétences de leadership nécessaires à un facilitateur rural est la capacité à s'engager avec succès dans le processus de prise de décision. Grâce à leurs connaissances de base et à leur approche professionnelle des efforts commerciaux, ils peuvent être de fervents défenseurs des agriculteurs avec lesquels ils travaillent, et utiles pour les entreprises commerciales qu'ils facilitent la communication. Ils peuvent accélérer et conclure des processus décisionnels qui, autrement, pourraient rester sans solution pendant de longues périodes. La prise de décision est une synthèse des compétences du facilitateur rural, car la capacité à obtenir une décision qui profite à l'agriculteur et à son marché est le fruit d'un leadership fort, d'une compréhension de la gestion des risques et de compétences de négociation efficaces. Des leaders compétents de peser les risques et de négocier des accords optimaux.

### Conclusion :

Le facilitateur rural utilise les compétences en matière de gestion du temps, de gestion des risques, de prise de décision et de négociation afin d'assurer l'existence d'une CAAC dans les zones qui ne peuvent pas accéder aux marchés ou aux produits frais. La gestion du temps permet au facilitateur rural de prendre en compte toutes les tâches nécessaires et de les formuler en listes faciles à gérer. Les compétences en matière de prise de décision permettent de décider à partir de cette liste ce qui est important dans l'immédiat et ce qui peut être fait plus tard, afin de maintenir l'élan vers la réalisation des objectifs. Enfin, la négociation est un élément nécessaire pour réussir le CAAC. Les négociations entre les producteurs, les fournisseurs, les transports et les marchés doivent toutes être conclues dans le respect des personnes et des entreprises impliquées, ainsi qu'une attention particulière pour les objectifs finaux. En utilisant la gestion du temps, la gestion des risques, la prise de décision et les compétences en matière de négociation, le facilitateur rural est en mesure de garantir l'utilisation de la CAAC et d'en faire bénéficier les agriculteurs et les consommateurs, ainsi que toutes les parties associées.

### Ressources :

**Négociations :**

<https://www.youtube.com/watch?v=lxNqlyucl70>

<https://www.youtube.com/watch?v=RW3TiF-OTRc>

<https://www.youtube.com/watch?v=ZkKObd3wFVc>

**Prise de décision :**

<https://www.youtube.com/watch?v=d7Jnmi2BkS8>

<https://www.youtube.com/watch?v=KkyzYjPuxK8>

[https://www.youtube.com/watch?v=pPIhAm\\_WGbQ](https://www.youtube.com/watch?v=pPIhAm_WGbQ)

**La gestion des risques :**

<https://www.youtube.com/watch?v=o80PflGYVvl>

<https://www.youtube.com/watch?v=8JwnRF-6YOI>

<https://www.youtube.com/watch?v=FWvq7RGD5eU>

**Gestion du temps :**

[https://www.youtube.com/watch?v=1tzL7azr\\_Hw](https://www.youtube.com/watch?v=1tzL7azr_Hw)

<https://www.youtube.com/watch?v=m9sQQ8lQYdM>

<https://www.youtube.com/watch?v=1PiHGTZJvw>

## GLOSSAIRE

- **Écoute active** : un processus d'analyse et d'évaluation de ce que dit une autre personne dans le but de comprendre les sentiments de l'interlocuteur ou le véritable sens du message.
- **Système de boîtes** : le consommateur achète chaque semaine, ou pendant une période définie, une boîte de produits qui ont été produits dans une ferme donnée.
- **Brainstorming** : technique destinée à favoriser la productivité d'un groupe en encourageant les membres du groupe à exprimer leurs idées dans un contexte non conflictuel.
- **Marque** : une marque est un symbole d'identification, une marque, un logo, un nom, un mot et/ou une phrase que les entreprises utilisent pour distinguer leur produit des autres. Une combinaison d'un ou plusieurs de ces éléments peut être utilisée pour créer une identité de marque. La protection juridique accordée à un nom de marque s'appelle une marque déposée.
- **Business Model Canvas** : est un outil de gestion stratégique qui vous permet de visualiser et d'évaluer votre idée ou votre concept d'entreprise. Il s'agit d'un document d'une page contenant neuf cases qui représentent différents éléments fondamentaux d'une entreprise.
- **Business Plan** : document écrit qui décrit en détail comment une entreprise - généralement une startup - définit ses objectifs et comment elle va les atteindre. Un plan d'affaires établit une feuille de route écrite pour l'entreprise d'un point de vue marketing, financier et opérationnel.
- **Code** : un ensemble de règles ou de symboles utilisés pour traduire un message d'une forme à une autre.
- **Compétence en communication** : une capacité à prendre part à une communication efficace, qui se caractérise par des aptitudes et des compréhensions permettant aux partenaires de communication d'échanger des messages avec succès.
- **Flux de communication** : une direction (ascendante, descendante, horizontale) dans laquelle les messages circulent dans les réseaux d'une organisation.
- **Agriculture soutenue par la communauté** : il s'agit d'une communauté d'individus qui s'engagent à soutenir une exploitation agricole afin que la terre agricole devienne, légalement ou philosophiquement, la ferme de la communauté. Les cultivateurs et les consommateurs se soutiennent mutuellement et partagent les risques et les avantages de la production alimentaire. (Département américain de l'agriculture)
- **Conflit** : un désaccord ou une dispute entre deux ou plusieurs personnes.
- **Culture** : traditions et modes de pensée qui se transmettent de génération en génération.
- **Prise de décision** : La prise de décision est un processus cognitif complexe, différent de la réaction instinctive et immédiate, visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives, avec l'évaluation de toutes les options possibles avant de faire un choix.
- **Décodage** : processus consistant à traduire un message en pensées ou en sentiments qui ont été communiqués.
- **Hygiène alimentaire** : l'hygiène alimentaire est définie comme "les mesures et les conditions nécessaires pour maîtriser les dangers, et pour assurer l'aptitude à la consommation humaine d'une denrée alimentaire, compte tenu de l'usage auquel elle est destinée".
- **Système alimentaire** : tous les éléments (environnement, personnes, intrants, processus, infrastructures, institutions, etc) et les activités liées à la production, à la transformation, à la distribution, à la préparation et à la consommation d'aliments, ainsi que les résultats de ces activités, y compris les résultats socio-économiques et environnementaux.
- **Ikigai** : est un mot japonais dont la signification se traduit approximativement par une raison d'être, englobant la joie, un sens du but et de la signification et un sentiment de bien-être. Dans le monde des affaires, on pense que l'incorporation des éléments de l'ikigai à l'objectif d'un entrepreneur

permet d'obtenir les plus hauts niveaux d'engagement et de productivité de l'entrepreneur, tout en favorisant la satisfaction professionnelle et la plus grande valeur possible pour le client.

- **Interaction** : un échange de communication dans lequel les communicateurs se relaient pour envoyer et recevoir des messages.
- **Intermédiaire** : est une tierce partie qui agit entre deux ou plusieurs parties commerciales et
- **Risques liés au marché** : un risque concernant la potentialité d'un investissement qui diminue suite à des fluctuations du marché.
- **Marketing mix** : le marketing mix désigne l'ensemble des actions, ou tactiques, qu'une entreprise utilise pour promouvoir sa marque ou son produit sur le marché. Les 4P constituent un mix marketing typique - Prix, Produit, Promotion et Place.
- **Message** : un stimulus auquel des significations sont attribuées dans la communication.
- **Motivation** : désir ou volonté de faire quelque chose, par exemple de changer de comportement.
- **Risques naturels** : risque résultant d'événements naturels qui peuvent avoir un impact négatif sur le monde et ses habitants.
- **Négociation** : méthode de discussion formelle par laquelle des personnes recherchent un compromis tolérable afin d'éviter l'évolution vers un conflit.
- **Structure organisationnelle** : la configuration formelle entre les individus et les groupes en ce qui concerne l'attribution des tâches, des responsabilités et des pouvoirs au sein des organisations. Le modèle formellement prescrit d'interrelations existant entre les différentes unités d'une organisation.
- **Cueillette libre** : est un type de stratégie de marketing direct de la ferme (de la ferme à la maison) où l'accent est mis sur le fait que les clients font eux-mêmes la récolte.
- **Relocalisation** : stratégie visant à construire des sociétés basées sur la production locale de nourriture, d'énergie et de biens, et le développement local de la monnaie, de la gouvernance et de la culture. Les principaux objectifs de la relocalisation sont d'accroître la sécurité énergétique des communautés, de renforcer les économies locales et d'améliorer les conditions environnementales et l'équité sociale les conditions environnementales et l'équité sociale. La stratégie de relocalisation développée en réponse aux impacts environnementaux, sociaux, politiques et économiques d'une dépendance excessive à l'égard d'une énergie bon marché.
- **Gestion des risques** : le processus d'identification, de compréhension, d'évaluation et d'ordonnement des risques réels et possibles afin de déterminer au mieux la manière de gérer les risques réels et possibles afin de déterminer au mieux la manière d'agir et d'utiliser les ressources disponibles de façon à que le résultat le plus positif soit atteint.
- **Rôle** : un comportement typique qui caractérise une personne dans un contexte social spécifique. Une position, ou un statut au sein d'une structure sociale qui est façonnée par des attentes comportementales relativement précises (normes).
- **Facilitateur rural** : une personne qui s'interpose entre les producteurs agricoles ruraux et les marchés et facilite le processus d'approvisionnement et d'achat.
- **Chaîne d'approvisionnement alimentaire courte** : une configuration du processus de production-distribution-consommation alimentaire, conçue pour permettre aux producteurs locaux de mettre leurs produits sur le marché d'une manière accessible à tous les clients potentiels.
- **Agriculture à petite échelle (petits exploitants)** : se définit de différentes manières qui varient également d'un pays à l'autre. La définition la plus répandue est celle des exploitations de moins de 2,0 hectares.
- **Équipe** : un groupe dont les membres ont des compétences complémentaires et sont engagés dans un but commun ou un ensemble d'objectifs de performance pour lesquels ils sont engagés.

- **Gestion du temps** : processus consistant à comprendre les besoins en temps et à planifier en conséquence afin d'augmenter l'efficacité globale du travail, l'achèvement effectif du travail et la productivité au travail.
- **Canevas de proposition de valeur** : outil permettant de s'assurer qu'un produit ou un service est positionné autour des valeurs et des besoins du client.
- **Valeur(s)** : prescriptions culturelles relativement générales de ce qui est juste, moral et désirable. Les valeurs fournissent les fondements généraux d'une réglementation normative spécifique de l'interaction sociale. Un idéal général, relativement durable, qui guide le comportement.
- **Distributeur automatique** : c'est une machine automatisée qui fournit des produits, généralement du lait frais provenant de producteurs locaux, situé en plusieurs points de la ville.
- **Vulnérabilité** : personnes exposées à la possibilité de subir un préjudice physique ou émotionnel.



## RÉFÉRENCES

1. Ademe (2017) Food - Short proximity circuits. Available at: [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr) (Accessed: 25 January 2021).
2. Aghazadeh, S. (2004) Improving logistics operations across the food industry supply chain. International Journal
3. Alber, J., Kohler, U. (2008) Informal food production in the enlarged European Union. Social Indicators Research 89.
4. Altafoods Report (2012) Erasmus+ KA2 project on alternative food networks. Report is not available.
5. Augère-Granier L.-M. (2016) Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU; European Parliamentary Research Service, EPRS: Brussels, Belgium.
6. Baltussen et al. (2006)
7. Barbier M, Elzen B. (eds) (2012) System innovations, knowledge regimes, and design practices towards transitions for sustainable agriculture, INRA Editi. Paris, France
8. Belletti, G., Marescotti, A. (2020) Short Food Supply Chains for Promoting Local Food on Local Markets. Department of Trade, Investment, and Innovation (TII) of the United Nations Industrial Development Organization.
9. Benedek Zs., Fertő I., Molnár A. (2018) Off to market: but which one? Understanding the participation of small-scale farmers in short food supply chains—a Hungarian case study. Agriculture and Human Values.
10. Bond project – Barn of best practices (2020) Available at: [www.bondproject.eu](http://www.bondproject.eu) (Accessed: 15 November 2020).
11. Bovee, C.L., & Thill, J.V. (1992) Business Communication Today. NY, NY: McGraw-Hill.
12. Brunori, G. et al. (2016) Are Local Food Chains More Sustainable than Global Food Chains? Considerations for Assessment. Sustainability
13. Budavári-Takács, Ildikó Dr. (2011) A konfliktuskezelés technikái (Conflict Resolution Techniques). Available at: [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019\\_konfliktus\\_kezeles/ch12.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/ch12.html), [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019\\_konfliktus\\_kezeles/ch11.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/ch11.html) (Accessed: November 27 2020).
14. Buila, Sarah Buila. (2014) Is Your Farm Organic? Practitioners' Track, IFOAM Organic World Congress. "Building Organic Bridges", 13-15 Oct., Istanbul, Turkey. Available at: <https://orgprints.org/24397/7/24397.pdf> p 2 (Accessed: November 27 2020).
15. Carter, J. (2020) Risk Management Matrix: Anticipating and Mitigating Risks. TCGEN Inc.
16. Chiffolleau, Y., & Dourian, T. (2020) Sustainable Food Supply Chains: Is Shortening the Answer? A Literature Review for a Research and Innovation Agenda. Sustainability.
17. Clawson, James G. (2014) Level Three Leadership: Getting below the Surface. Harlow, Pearson.
18. Colin, M. (2019) TERRACOOA - Technical report of case study N ° 2 carried out within the framework of the project "Appropriation of the Life Cycle Analysis way of thinking by actors of short Mediterranean chains.
19. Cooney, F. (2018) Should prison education be different for women? Available at: [www.prisonerseducation.org.uk/2018/11/should-prison-education-be-different-for-women](http://www.prisonerseducation.org.uk/2018/11/should-prison-education-be-different-for-women) (Accessed 30 September 2020).
20. D'Agostina, V. (2018) Management in Orderly Chaos. Farm Europe. Available at: <https://www.farm-europe.eu/blog-en/drought-in-europe-summer-2018-crisis-management-in-an-orderly-chaos/> (Accessed: 27 November 2020).
21. Deák, Csaba Dr. (2014) The Process of Communication, translated form Hungarian, Available at: [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011\\_0059\\_SCORM\\_GTERG1052GM/sco\\_03\\_01.scorm](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011_0059_SCORM_GTERG1052GM/sco_03_01.scorm) (Accessed: 27 November 2020).
22. DuPuis, M. and Goodman, D. (2005) Should we go 'home' to eat?: Toward a Reflective Politics of Localism. Journal of Rural Studies 21.
23. Duret, J. (2020) Feasibility study of logistical pooling scenarios for sustainable and united food in the city of Marseille - Fab'lim.
24. EURACTIVE (2018a) Short food supply chains in Europe's south, Special report | 19 - 27 Dec. 2018, Available at: <http://eurac.tv/9PRq> (Accessed: 15 November 2020).
25. EURACTIVE (2018b) Short food supply chains in Europe's north, Special report | 25 - 29 June 2018, 6 Available at: <http://eurac.tv/9PHg> (Accessed: 15 November 2020).
26. European commission (2015) EIP-AGRI Focus Group Innovative Short Food Supply Chain management: Final Report. Available at: [https://ec.europa.eu/eip/agriculture/sites/agri-eip/files/eip-agri\\_fg\\_innovative\\_food\\_supply\\_chain\\_management\\_final\\_report\\_2015\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/eip/agriculture/sites/agri-eip/files/eip-agri_fg_innovative_food_supply_chain_management_final_report_2015_en.pdf) (Accessed: 30 September 2020).
27. European commission (2018a) Commission offers further support to European farmers dealing with droughts. Available at: <https://ec.europa.eu/info/news/commission-offers-further-support-european-farmers-dealing-droughts-2018-aug-0>

2-0\_iv (Accessed: 30 September 2020).

28. European Commission (2018b) Ecophyto 2018. Available at: [https://ec.europa.eu/food/sites/food/files/plant/docs/pesticides\\_sup\\_nap\\_fra-ecophyto-2018\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/food/sites/food/files/plant/docs/pesticides_sup_nap_fra-ecophyto-2018_en.pdf) (Accessed: 25 November 2020).
29. European parliament (2016) Short food supply chains and local food systems in the EU Available at: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586650/EPRS\\_BRI\(2016\)586650\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586650/EPRS_BRI(2016)586650_EN.pdf) (Accessed: 25 November 2020).
30. FAO (2012) Sustainable diets and biodiversity. Corporate authors: FAO, Rome and biodiversity international, Rome, Italy.
31. Farm Europe (2018) Unfair Trading Practices: Farm Europe Welcomes European Parliament's Votes. Available at: <https://www.farm-europe.eu/2018/10/> (Accessed: 30 September 2020).
32. Farmers Market Management Skills: Farmers Market Management Series (2005).
33. Farmers Market Manager Training Manual (2009) Farmers Market Federation of NY. Professional Development grant from SARE.
34. Francis C, Lieblein G, Gliessman S et al (2003) Agroecology: the ecology of food systems. J Sustain Agric.
35. French Ministry of ecology (2019) Écologie: vers la fin des emballages plastiques. Available at: <https://www.gouvernement.fr/ecologie-vers-la-fin-des-emballages-plastiques> (Accessed: 25 January 2021).
36. Gale, F. (1997) Direct Farm Marketing as a Rural Development Tool. Rural Development Perspective.
37. Galli, F.; Brunori, G. (2013) Short Food Supply Chains as Drivers of Sustainable Development. Evidence Document; FP7 Project FoodLinks—European Commission: Brussels, Belgium.
38. Gliessman SR (2015) Agroecology: the ecology of sustainable food systems, third edit. Taylor & Francis, Boca Raton.
39. Greenleaf Counseling Service (2016) Communication Filters. Available at: <https://greenleafcounseling.org/communication-filters/> (Accessed: 27 November 2020).
40. Harland, C., Richard B., & Helen, W. (2003) Risk in Supply Networks. Journal of Purchasing and Supply Management.
41. Helloasso (2021) Available at: <https://www.helloasso.com/associations/locaverre/collectes/ma-bouteille-s-appelle-reviens> (Accessed: 25 January 2021).
42. Hill, Charles W L, Jones, G. R. (2020) Strategic Management : Theory : An Integrated Approach. Australia, South-Western, 2014. Rothaermel, F. Strategic Management (5th ed.). McGraw-Hill Education.
43. Hinrichs CC (2014) Transitions to sustainability: a change in thinking about food systems change? Agric Human Values.
44. HLPE (2013) Investing in smallholder agriculture for food security. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security. HLPE report 6. Rome.
45. HLPE (2014) Food losses and waste in the context of sustainable food systems. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security. HLPE report 8. Rome.
46. Holt Giménez, E., & Shattuck, A. (2011) Food crises, food regimes and food movements: rumblings of reform or tides of transformation? The Journal of peasant studies.
47. Ilbery, B., Maye, D., Kneafsey, M., Jenkins, T., Walkley, C.. (2004) Forecasting food supply chain developments in lagging rural regions: evidence from the UK. Journal of Rural Studies.
48. J. F. Adebis (2012) Time Management Practices and Its Effect on Business Performance. Canadian Social Science.
49. Jaffee, S., Siegel, P., & Andrews, C. (2010) Rapid Agricultural Supply Chain Risk Assessment: A Conceptual Framework. The World Bank. Washington. D.C.
50. Jones, R., Rowley, J. (2011) Entrepreneurial Marketing in Small Businesses: A Conceptual Exploration. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship.
51. Juhász A., Mácsai, É., Kujáni, K., Juhász, A., Hamza, E., Györe D. (2012) A közvetlen értékesítés szerepe és lehetőségei a hazai élelmiszerek piacrajutásában. Élet a modern kiskereskedelmi csatornákon kívül - The current performance and opportunities of farm-direct sales in the food supply. Is there a life outside the modern retail sector? Chain in Hungary. AKI Kiadvány.
52. Juhász, A. (2014) Rövid Ellátási Lánc tematikus alprogram Magyarországon. From Rural Development Programme from 2014 to 2020 in Hungary.
53. K. P. Bryceson & Smith C. S. (2008) Abstraction and Modelling of Agri-Food Chains as Complex Decision Making Systems. 110th Seminar, February 18-22, 2008. Innsbruck-Igls, Austria.
54. Mogi, K. (2018) The Little Book of Ikigai: The Secret Japanese Way to Live a Happy and Long Life. London, Quercus.
55. Kneafsey, M. et al. (2015) EIP-AGRI Focus Group Innovative Short Food Supply Chain management. Final Report. European Commission. Brussels . Available at: [https://ec.europa.eu/eip/agriculture/sites/agri-eip/files/eip-agri\\_fg\\_innovative\\_food\\_supply\\_chain\\_management\\_final\\_report\\_2015\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/eip/agriculture/sites/agri-eip/files/eip-agri_fg_innovative_food_supply_chain_management_final_report_2015_en.pdf) (Accessed: 15 November 2020).

56. Kneafsey, M.; Venn, L.; Schmutz, U.; Balázs, B.; Trenchard, L.; Eyden-Wood, T.; Bos, E.; Sutton, G.; Blackett, M. (2013) Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of Their Socio-Economic Characteristics; European Commission: Brussels, Belgium, JRC REPORT. Available at: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/short-food-supply-chains-and-local-food-systems-eu-state-play-their-socio-economic> (Accessed: 15 November 2020).
57. Kujáni, K. (2018) First steps: bringing farmers together in a short supply chains: -overcoming initial barriers, -organisational forms of cooperation, - methodology for setting up the food chain group. TAIEX Multi-country Workshop on together in a short food supply chain - opportunities for small farms and IPARD support in the Western Balkans and Turkey. (Presentation on 30 April 2018).
58. Laanen, M., Maes, D., Hendriksen, Ch., Gelaude, P., De Vlieghe, S., Rosseel, Y., Dewulf, J. (2014) Pig, Cattle and Poultry Farms With a Known Interest in Research Have Comparable Perspectives on Disease Prevention and On-farm Biosecurity. Preventative Veterinary Medicine.
59. Lebeau, P. (2021) Archives des Bio vous avez dit Bio? Available at: [https://www.natpro.be/index-revue/wpbdp\\_category/bio-vous-avez-dit-bio/page/2/](https://www.natpro.be/index-revue/wpbdp_category/bio-vous-avez-dit-bio/page/2/) (Accessed: 15 January 2021).
60. Lechemindesmures (2019) Chemin des mûres. Available at: <https://www.lechemindesmures.fr> (Accessed: 25 January 2021).
61. Loiseau, E.; Aissani, L.; Le Féon, S.; Laurent, F.; Cerceau, J.; Sala, S.; Roux (2018) Territorial life cycle assessment (LCA): What exactly is it about? A proposal towards using a common terminology and a research agenda. J. Clean. Prod.
62. LRD (LaRevueDurable) (2007) Ces paysans qui façonnent le patrimoine mondial agricole de l'humanité. In LRD. LaRevueDurable N°26. LRD.
63. Ma-bouteille (2021) Available at: <https://www.ma-bouteille.org/pourquoi-consigner> (Accessed: 25 January 2021).
64. Maccini, S., & Yang, D. (2009) Under the Weather: Health, Schooling, and Economic Consequences.
65. Magrini MB. et al. (2019) Agroecological Transition from Farms to Territorialised Agri-Food Systems: Issues and Drivers. In: Bergez JE., Audouin E., Therond O. (eds) Agroeco-logical Transitions: From Theory to Practice in Local Participatory Design. Springer, Cham.
66. Market Manager's Training Manual (2010) Vancouver Island University Centre for Continuing Studies. Vancouver, B.C.
67. Marketing | Digitális Tankönyvtár (no date). Available at: [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0059\\_marketing\\_hu/ch09.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0059_marketing_hu/ch09.html) (Accessed: 27 October 2020).
68. Martinez, S., M. Hand, M. Da Pra, S. Pollack, K. Ralston, T. Smith, S. Vogel, S. Clark, L. Lohr, S. Low, and C. Newman. (2010) Local Food Systems: Concepts, Impacts, and Issues. ERR. 97. Waonferemshington: U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service.
69. Medina C.P. (2009) Empowering Small Rice Farmers: The MASIPAG Approach, – PAN AP (Pesticide Action Network Asia & The Pacific) Rice Sheet, PAN AP.
70. Merriam-Webster (2020) Communication. In Merriam-Webster.com dictionary. Available at: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication> (Accessed: November 27 2020).
71. Miles, A., Brown, M. (2005) Teaching Direct Marketing and Small Farm Viability.
72. Mincyte, D. (2016) Subsistence and Sustainability in Post-industrial Europe The Politics of Small-scale F Augère-Granier, L.-M. Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU; European Parliamentary Research Service, EPRS: Brussels, Belgium, 2016. Farming in Europeanising Lithuania. Sociologia Ruralis.
73. Mundler, P. (2016) Laughrea, S. The contributions of short food supply chains to territorial development: A study of three Quebec territories. J. Rural Stud.
74. Nagyné Pércsi, K. (2018) Applied food safety requirements in the case of organic farmers' food processing activity and their effects on the production, Studia Mundi - Economica.
75. Nanotourism (2020). Available at: <https://nanotourism.org/> (Accessed: 27 October 2020).
76. Nihous, F. (2008) La diversification et la valorisation des activités agricoles au travers des services participant au développement rural. Rapport au ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
77. Nordquist, Richard (2020) The Basic Elements of the Communication Process. ThoughtCo. <https://www.thoughtco.com/what-is-communication-process-1689767> (Accessed: January 6 2021).
78. Nyíri, Zoltán–Hackl, Kriszítán (2007) Személyiségkalauz üzleti szemmel (Personality Guide with Business Eyes); Universitas Szeged Publishing.
79. OECD (2010) Eco-innovation in industry: enabling green growth. OECD Publishing, Paris.
80. Osez agroecology (2020) Available at: <https://osez-agroecologie.org/pratiques-agroecologiques> (Accessed: 15 November 2020)
81. Osterwalder, A., et al. (2015) Value Proposition Design : How to Create Products and Services Customers Want. Somerset, Wiley.
82. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and

Challengers. Hoboken, Nj, Wiley.

83. Otto, D. and Varner, T. (2005) Consumers, Vendors, and the Economic Importance of Iowa Farmers Markets: An Economic Impact Survey Analysis. Iowa: Iowa State University.
84. Paulson, U. (2005) Developing a supply chain flow risk model. NOFOMA 2005 Conference, Copenhagen, 9-10 June 2005.
85. Pearson, D., Henryks, J., Trott, A., Jones, P., Parker, G., Dumaresq, D., and Dyball, R. (2011) Local Food: Understanding Consumer Motivations in Innovative Retail Formats. British Food Journal.
86. PeopleKeys (2020) The "D"/"I"/"S"/"C" Personality Style Explained Available at: <https://discinsights.com/personality-style-d>, <https://discinsights.com/personality-style-i>, <https://discinsights.com/personality-style-s>, <https://discinsights.com/personality-style-c> (Accessed: 27 November 2020).
87. Peters, R. (2012) Local Food and Short Supply Chains; European Network for Rural Development (ENRD)/European Commission: Brussels, Belgium. Available at: <https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/E8F24E08-0A45-F272-33FB-A6309E3AD601.pdf> (Accessed: 15 November 2020).
88. Prachi M. (2018) Effective Communication. Available at: <https://theinvestorsbook.com/effective-communication.html> (Accessed: 27 November 2020).
89. Quinn, F. (2006) Risky business. Supply Chain Management Review.
90. Raiha Malik (2019) Effective Communication Skills figure. Available at: <https://medium.com/@raihamalik/effective-communication-5321d663ee5a> (Accessed: 27 November 2020).
91. Rastoin, J. (2016) Les systèmes alimentaires territorialisés: enjeux et stratégie de développement. Journal Resolis 7.
92. Raton G., Gonçalves A., Gaillard L., Wallet F. (2020) Logistique des circuits alimentaires courts de proximité : état des lieux, nouveaux enjeux et pistes d'évolution. Rapport pour la Fondation Daniel et Nina Carasso et le RMT Alimentation Locale. Available at: <https://www.rmt-alimentation-locale.org/post/logistique-%C3%A9tat-des-lieux-logistique-des-cha%C3%A9nes-courtes-de-proximit%C3%A9> (Accessed: 21 February 2021).
93. Researchgate.net (2010) The so-called Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Available at: [https://www.researchgate.net/figure/The-so-called-Thomas-Kilmann-Conflict-Mode-Instrument\\_fig1\\_233641635](https://www.researchgate.net/figure/The-so-called-Thomas-Kilmann-Conflict-Mode-Instrument_fig1_233641635) (Accessed: 27 November 2020).
94. Sasu, K. A., Epuran, G. (2016) An overview of the new trends in rural tourism, Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/313824342> (Accessed: 27 November 2020).
95. Savigny, G. (2019) Promoting short and alternative food supply chains in the EU: the role of agroecology (own-initiative opinion) Available at: <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/promoting-short-and-alternative-food-supply-chains-eu-role-agroecology-own-initiative-opinion> (Accessed: 15 November 2020).
96. Schmidt, S. (2020) How to work efficient AND effective with the Eisenhower matrix – Soft Skills for Scientists.
97. Smartchain platform (2020) Available at: [www.smarthain.eu](http://www.smarthain.eu) (Accessed: 15 November 2020).
98. Templar Advisors (2020) Why Storytelling is Essential to Effective Communication. Available at: <https://templaradvisors.com/blog/storytelling-effective-communication> (Accessed: 27 November 2020).
99. The John Maxwell Team (2020) Figure on DISC Styles, based on: <https://www.johnmaxwellgroup.com/joshuabush/landing/DISCProfiles> (Accessed: 27 November 2020).
100. Torjusén, H.; Lieblein, G.; Vittersø, G. (2008) Learning, communicating and eating in local food-systems: The case of organic box schemes in Denmark and Norway. Local Environ.
101. United Nations (2020) Farmers' Organizations. World Agriculture Watch. Food and Agricultural Organization of the United Nations.
102. USDA (2012) Farm and Impact. Available at: <http://www.ers.usda.gov/topics/in-the-news/us-drought-2012-farm-and-food-impacts.aspx> (Accessed: 27 November 2020).
103. Vittersø, G., Torjusén, H., Laitala, K., Tocco, B., Biasini, B., Csillag, P., Wavresky, P. (2019) Short food supply chains and their contributions to sustainability: Participants' views and perceptions from 12 European cases. Sustainability.
104. Weiner, J. (2017) Applying plant ecological knowledge to increase agricultural sustainability. J Ecol.
105. World Food Programme (2021) Smallholder Market Support. United Nations World Food Programme. Available at: <https://www.wfp.org/smallholder-market-support> (Accessed: 30 September 2020).
106. Worldagroforestry (2013) Facilitators Manual for Strengthening Rural Institutions: Through Building the Soft Skills in Rural Grassroots Institutions. Available at: <https://worldagroforestry.org/sites/default/files/pictures/Facilitators%20Manual%20For%20Strengthening%20Rural>

[%20Institutions.pdf](#) (Accessed: 30 September 2020).