



Etudes & Conseil en Stratégie Economie Marketing
Agroalimentaire – Agriculture – Développement territorial - Tourisme

En partenariat avec

Olivier BEUCHERIE
C o n s e i l



RAPPORT FINAL

Etude préalable à la mise en place en Martinique
d'un « Comité Régional de Promotion Agricole »

Contact : Christine PELLOUX

cpelloux@a3consult.fr

Tel : 06.19.01.59.08



I. TABLE DES MATIERES

II. AVANT-PROPOS	3
III. CONTEXTE DE L'ETUDE, ATTENDUS ET LIVRABLES	4
A. CONTEXTE ET CONSTATS DE LA CHAMBRE D'AGRICULTURE DE MARTINIQUE	4
B. CHAMP DE L'ETUDE DE FAISABILITE D'UN « COMITE DE PROMOTION AGRICOLE REGIONAL »... 5	5
C. LES LIVRABLES DISPONIBLES A L'ISSUE DE L'ETUDE DE FAISABILITE	6
IV. RAPPEL METHODOLOGIQUE	7
A. PRINCIPES GENERAUX	7
B. UNE METHODE D'APPROCHE EN 4 ETAPES :	7
ETAPE 1 : LANCEMENT DE L'ETUDE	7
ETAPE 2 : ANALYSE DES ENJEUX POUR L'AGRICULTURE MARTINICAISE	8
ETAPE 3 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DU COMITE DE PROMOTION ET PRECONISATIONS POUR UN PLAN D'ACTIONS OPERATIONNEL.....	11
ETAPE 4 : VALIDATION DEFINITIVE DU FORMAT DU COMITE DE PROMOTION REGIONAL ET CLOTURE DE L'ETUDE..	12
V. ANALYSE DU CONTEXTE ET POINT DE VUE DES ACTEURS DU SECTEUR AGRICOLE ET AGRO-ALIMENTAIRE DE MARTINIQUE, SUR L'INTERET ET LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE D'UN COMITE DE PROMOTION.	13
A. ANALYSE DU CONTEXTE :	13
1- PREALABLES	13
2- RESULTATS ISSUS DES ENQUETES EXPERTS.....	14
3- RESULTATS ISSUS DES TABLES RONDES CONSOMMATEURS.....	16
4- SYNTHESE CONTEXTE : LES ELEMENTS DE CONTEXTE SAILLANTS POUR <i>CONSTRUIRE</i> ET METTRE EN PLACE UN COMITE DE PROMOTION.....	20
B. FAISABILITE D'UN COMITE DE PROMOTION REGIONAL : POINT DE VUE DETAILLE DES ACTEURS DES SECTEURS AGRICOLES, AGRO-ALIMENTAIRES, DE LA DISTRIBUTION, DU TERRITOIRE ET DES CONSOMMATEURS	23
1- POINT DE VUE DES FILIERES : VIANDE, FRUITS, LEGUMES	23
2- POINT DE VUE DES CONSOMMATEURS	23
3- POINT DE VUE DES AGRO-TRANSFORMATEURS.....	24
4- POINT DE VUE DES DISTRIBUTEURS : GMS (GRANDE ET MOYENNE SURFACE) ET CIRCUITS -COURTS.....	24
5- POINT DE VUE DU TERRITOIRE : CONSEIL REGIONAL DE MARTINIQUE (COMMISSION AGRICOLE ET DEVELOPPEMENT)	25
6- POINT DE VUE DE LA CHAMBRE D'AGRICULTURE	26
VI. CHAPITRE 4 : PREMIERES PISTES DE TRAVAIL ET ARBITRAGE DU COMITE DE PILOTAGE.....	27
A. ARBITRAGES DU COMITE DE PILOTAGE SUR LES ENJEUX ET MISSIONS PRIORITAIRES DU COMITE DE PROMOTION REGIONAL	27

B.	LES PREMIERES PISTES D’ACTIONS :	28
VII.	PRESENTATION DE LA MAQUETTE FONCTIONNELLE DU FUTUR COMITE REGIONAL DE PROMOTION DES PRODUITS DE L’AGRICULTURE MARTINICAISE.....	29
A.	LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES QUI DEVRONT GUIDER LES ACTIONS DU COMITE REGIONAL DE PROMOTION	29
B.	LES MISSIONS PRIORITAIRES QUE DEVRA REMPLIR LE COMITE REGIONAL DE PROMOTION	29
C.	L’ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU COMITE REGIONAL DE PROMOTION.....	31
1-	LES RESSOURCES BUDGETAIRES DU COMITE REGIONAL DE PROMOTION :.....	32
2-	STRUCTURATION ET GOUVERNANCE DU COMITE REGIONAL DE PROMOTION	33
3-	LES FACTEURS CLE DE SUCCES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU COMITE DE PROMOTION REGIONAL.....	35
VIII.	NOS PRECONISATIONS : PLAN D’ACTIONS A 3 ANS - COMITE DE PROMOTION	37
A.	METHODOLOGIE	37
1-	RAPPEL DES ENJEUX PRIORITAIRES.....	38
2-	ANALYSE DU CONTEXTE	38
3-	DEFINITION DES OBJECTIFS DE COMMUNICATION (EN DIRECTION DES CIBLES INTERNES ET EXTERNES)	39
4-	IDENTIFICATION ET LE CLASSEMENT DES CIBLES DESTINATAIRES DES MESSAGES.....	40
5-	DEFINITION DES MESSAGES A VEHICULER (DEFINITION DES MESSAGES EN FONCTION DES CIBLES, EVALUATION DE LA QUALITE DES MESSAGES).....	40
6-	SELECTION DES CANAUX DE COMMUNICATION (CHOIX DES CANAUX EN FONCTION DES CIBLES)	41
7-	ELABORATION ET FORMALISATION DU PLAN D’ACTIONS	41
8-	EVALUATION (CRITERES ET CALENDRIER D’EVALUATION, REVISION DU PLAN).....	42
B.	RECOMMANDATION DE PLAN D’ACTIONS SUR 3 ANS	42
1-	ACTIONS PROPOSEES.....	42
2-	ENJEUX ET MISSIONS PRIORITAIRES.....	43
3-	ACTIONS ET OBJECTIFS OPERATIONNELS ASSOCIES	43
4-	CIBLES RECENSEES ET ACTIONS ASSOCIEES.....	46
5-	ACTIONS, EVENEMENTS ET CANAUX DE COMMUNICATION ASSOCIES	47
IX.	CONCLUSION GENERALE RAPPORT MARTINIQUE	49

II. AVANT-PROPOS

Ce rapport a été réalisé par l'équipe de consultants qui a travaillé sur la faisabilité d'un Comité de Promotion des produits de diversification de l'agriculture martiniquaise de juin 2014 à mai 2015. Ce document présente de manière détaillée, l'ensemble des travaux d'investigation, de bibliographie, d'enquêtes, de relevés de décision des Comités de Pilotage, qui ont permis de construire un certain nombre de préconisations sur la mise en place d'un Comité de Promotion Régional de l'agriculture martiniquaise. Il propose également une première feuille de route pour la 1^{ère} année de fonctionnement de ce Comité de Promotion.

NOTRE EQUIPE DE CONSULTANTS PLURIDISCIPLINAIRE :

A3CONSULT : Etudes & Conseil en Stratégie Economie Marketing

A3CONSULT a une expérience approfondie de la gestion de projets et de la réalisation de diagnostics et d'études stratégiques dans les secteurs agricoles et agroalimentaires. A3CONSULT a en particulier réalisé plusieurs études pour des marques collectives de promotion et accompagné des collectivités sur des problématiques de filières, d'alimentation et de développement territorial. Nous avons des savoir-faire reconnus en conseil opérationnel et stratégique.

Consultante mobilisée : Christine PELLOUX – cpelloux@a3consult.fr

OLIVIER BEUCHERIE CONSEIL : Stratégie marketing et commerciale pour la valorisation des filières agricoles

OBC met en œuvre une expertise pointue sur les approches consommateurs et marchés dans les secteurs agricoles et agro-alimentaires. OBC possède une expérience approfondie et reconnue de l'analyse stratégique des filières, entreprises agroalimentaires et marques collectives territoriales.

Consultant mobilisé : Olivier BEUCHERIE – o.beucherie@sfr.fr

LOGIS TEAMEDIA : Marketing, Communication, Commerce international

Depuis sa création en 2004, Logis Teamedia développe des modes d'intervention adaptés aux TPE et PME des Antilles dans le domaine du marketing, de la communication et de l'export.

Nous réalisons régulièrement des audits chez les producteurs et les agriculteurs des Antilles, nous leur proposons un accompagnement technique, sur mesure où sont combinées des prestations de conseils (en marketing, en commerce international, en communication). Nous assurons la mise en œuvre opérationnelle des stratégies que nous élaborons en concertation avec nos clients (stratégies de promotion, organisation d'actions collectives à l'export, regroupement de structures, recherche de financements, définition et mise en œuvre des stratégies logistiques).

Consultante mobilisée : Mylène VINDEIX-COMPPER – logisteamedia@wanadoo.fr -

CERFRANCE MARTINIQUE : Apport de conseils et assistance en matière de gestion

M. Alex SAINT-ALBIN, Consultant chargé d'études – Expert en stratégie de développement agricole – réalise des études de faisabilité de projets de diversification agricoles et circuits courts. Il est référent Technico-Economique régional pour le réseau CERFRANCE.

Consultant mobilisé : Alex St ALBIN – st.albin@wanadoo.fr

Ce rapport détaille la vision, l'analyse et les recommandations de l'équipe de consultants. Il ne saurait engager la Chambre d'Agriculture de Martinique, commanditaire de ce travail.

LE COMMANDITAIRE DE L'ETUDE :

CHAMBRE D'AGRICULTURE DE MARTINIQUE : Suivi et cadrage de l'étude

Chef Projet mobilisé, Mme Roselyne JOACHIM : Chef du service Etude de la Chambre d'agriculture de Martinique, et conseiller technique auprès de la Direction: - audit.prospective@martinique.chambagri.fr

FINANCEMENT DE L'ETUDE :

CIOM : CREDITS DU CONSEIL INTERMINISTERIEL DES OUTRE-MER GERES PAR L'ODEADOM

III. CONTEXTE DE L'ETUDE, ATTENDUS ET LIVRABLES

A. CONTEXTE ET CONSTATS DE LA CHAMBRE D'AGRICULTURE DE MARTINIQUE

La Chambre d'Agriculture de Martinique a fait un certain nombre de constats concernant l'agriculture martiniquaise et plus spécifiquement l'agriculture de diversification, avec notamment :

- Une concentration sensible du secteur agricole au cours des dix dernières années. La surface moyenne des exploitations augmente et leur nombre diminue, avec une tendance plus marquée pour les petites exploitations ;
- Des difficultés exprimées par les producteurs, pour rentabiliser et pérenniser leurs outils de production, pour sécuriser leurs rendements ;
- Des filières de diversification fragilisées, avec un enjeu de consolidation des outils des organisations collectives ;
- Une marge de progression réelle quant au niveau de couverture des besoins des consommateurs martiniquais par les productions locales ;
- La nécessité de clarifier et de consolider le positionnement des produits agricoles de diversification, pour garantir dans la durée leur valorisation ;
- Un besoin de renforcement de l'image des produits agricoles martiniquais (besoins différents mais réels aussi bien pour l'agriculture de diversification que pour l'agriculture d'export) ;
- Un besoin de rapprocher consommateurs et agriculteurs pour développer une dynamique gagnante pour l'agriculture martiniquaise.

Face à ces constats, la Chambre d'Agriculture s'est posée la question de l'intérêt et de la faisabilité d'une structure commune, fédératrice, dédiée à la promotion de l'agriculture de diversification ? **En quoi une telle structure pourrait apporter une partie des réponses aux questions posées ?**

- En quoi et comment une structure de promotion pourrait trouver sa place dans les actions menées en faveur de l'agriculture de diversification (et d'export) ?
- Quelle stratégie et quelle organisation pour cette structure permettraient de contribuer efficacement à la redynamisation de l'agriculture de diversification ?
- Dans le contexte spécifique de la Martinique, quels seraient les facteurs clés de succès qui permettraient à cette structure de répondre aux besoins des producteurs, des filières, des interprofessions, de l'ensemble des opérateurs, et aux attentes des consommateurs martiniquais en termes d'image, d'outils de promotion, voire d'outils d'identification ?

Pour répondre à ces interrogations, la Chambre d'Agriculture a lancé, en décembre 2014, un appel d'offre pour la réalisation d'une étude de faisabilité de cette organisation fédératrice de la promotion agricole de diversification ou « Comité de Promotion Agricole Régional ».

Le but de l'étude est d'analyser la faisabilité d'une telle structure sur les plans organisationnel, économique et technique dans le contexte spécifique de la Martinique.

B. CHAMP DE L'ETUDE DE FAISABILITE D'UN « COMITE DE PROMOTION AGRICOLE REGIONAL »

Le cahier des charges de l'étude couvre un certain nombre de champs d'investigation :

1. La réalisation d'un état des lieux, avec :

- La description du contexte et de la situation du marché des produits agricoles locaux, qui motivent la mise en place d'un Comité de Promotion ;
- La formulation des enjeux (analyse SWOT*) ;
- L'analyse des besoins de l'agriculture et des agriculteurs de Martinique, en termes d'image et de promotion ;
- L'appréciation des attentes des consommateurs martiniquais ;
- Le recensement et l'appréciation des actions déjà mises en œuvre (par les filières de diversification et les filières d'exportation).

2. L'organisation d'une réflexion autour des enjeux auxquels le futur Comité de Promotion devra répondre, avec :

- L'identification des objectifs et résultats à atteindre.

3. Les conditions de mise en œuvre opérationnelle du Comité de Promotion, avec :

- La gouvernance du Comité ;
- La proposition d'un programme d'initiation de la promotion de produits agricoles basé sur :
 - Les propositions d'actions, à partir de l'évaluation de leur pertinence ;
 - Leur quantification et la définition d'ordres de priorité ;
 - L'estimation des coûts de mise en œuvre ;
 - L'estimation des moyens humains et matériels nécessaires à la mise en place du projet.

➤ L'exploration de ces 3 items a pour objectif de formuler :

- **Des propositions de formes et de mode d'organisation de ce Comité de Promotion**, avec des scénarii de fonctionnement différents présentant avantages et inconvénients ;
- **Des préconisations en termes d'outils de communication voire d'identification des exploitations**, des activités et des produits (répertoires, guides) à promouvoir ;
- **La proposition d'un programme d'actions concrètes** à initier en année 1.

Matrice SWOT : Force / Faiblesse ; Opportunités / Menaces*

C. LES LIVRABLES DISPONIBLES A L'ISSUE DE L'ETUDE DE FAISABILITE

L'équipe de consultants met à disposition de la Chambre d'Agriculture de Martinique :

1. Des résultats détaillés, avec :

- Le rapport final de l'étude ;
- Les présentations Power Point des Comités de Pilotage de l'étude ;
- La maquette fonctionnelle du Comité de Promotion (stratégie / missions / organisation / moyens humains et financiers) ;
- Une note méthodologique d'appui à l'élaboration du programme opérationnel du Comité de Promotion ;
- Nos préconisations de plans d'actions à 3 ans en faveur du Comité de Promotion Régional ;
- Un exemple détaillé de fiche actions (cf. Annexe 11).

2. Des résultats synthétiques, avec :

- Note de synthèse (4 pages) de nos préconisations concernant le Comité de Promotion Régional.

Ces livrables sont mis à disposition sous format papier et dématérialisé (format PDF).

IV. RAPPEL METHODOLOGIQUE

A. PRINCIPES GENERAUX

La méthode de travail retenue a permis de :

- Réaliser une analyse fine du contexte, des enjeux pour l'agriculture martiniquaise, pour les opérateurs et les consommateurs ;
- Elaborer des scénarii pour la mise en place d'un Comité de Promotion qui répondent à ces enjeux ;
- Définir les conditions de mise en place de ce Comité ;
- Construire ses objectifs stratégiques et opérationnels et élaborer un plan d'actions de promotion possible pour sa première année de fonctionnement.

Dans une préoccupation de valorisation opérationnelle des résultats, nous avons fait le choix d'une implication forte des représentants de la Chambre d'Agriculture dans le suivi et le pilotage du travail. A ce titre, et dans une logique de co-production et d'appropriation des résultats, nous nous sommes appuyés sur :

- Un Comité de Suivi Technique avec qui l'équipe de consultants a échangé fréquemment pour valider un certain nombre d'analyses ou de choix de contacts pour les entretiens de terrain ;
- Un Comité de Pilotage avec qui l'équipe de consultants a construit le modèle de Comité de Promotion, ses objectifs stratégiques et opérationnels ;
- Un Comité de Pilotage élargi, avec qui l'équipe de consultants a pu valider le format définitif du Comité de Promotion Régional.

B. UNE METHODE D'APPROCHE EN 4 ETAPES :

Etape 1 : Lancement de l'étude.

Etape 2 : Analyse des enjeux pour l'agriculture martiniquaise :

- Analyse du contexte sous forme de matrice SWOT ;
- Elaboration de scénarii pour le Comité de Promotion Régional.

Etape 3 : Conditions de mise en œuvre opérationnelle du Comité de Promotion et préconisations pour un plan d'actions opérationnel.

Etape 4 : Validation définitive du format du Comité de Promotion Régional et clôture de l'étude.

ETAPE 1 : LANCEMENT DE L'ETUDE

Cette phase consiste très concrètement en une réunion de cadrage de l'étude avec le Comité Technique puis avec le Comité de Pilotage pour :

- Bien valider la méthodologie appliquée au cours de l'étude ;
- Partager le calendrier de travail détaillé (Comité de Pilotage, Comité Technique, point d'étapes d'avancée des travaux) ;
- Echanges et définition des modalités de collaboration durant les différentes étapes de la mission ;
- Partage des sources, données disponibles et échanges.

En termes de résultats, cette étape permet ainsi un cadrage complet de la mission et de son contenu avec l'ensemble des partenaires impliqués. Un compte-rendu précise les options de cadrage validées par le Comité Technique et le Comité de Pilotage.

ETAPE 2 : ANALYSE DES ENJEUX POUR L'AGRICULTURE MARTINICAISE

Cette étape s'organise autour de 2 temps :

- a) **Une analyse du contexte et des enjeux d'image et de promotion pour l'agriculture martiniquaise.**
- b) **L'élaboration de scénarii possibles pour le Comité de Promotion Régional, avec des hypothèses détaillées de stratégie, missions et gouvernance.**

a) Analyse du contexte et des enjeux de promotion pour l'agriculture martiniquaise :

Pour réaliser cette analyse du contexte spécifique de l'agriculture martiniquaise, l'équipe de consultants a retenu le principe d'une exploration large, avec différentes grilles de lecture possibles :

- Les filières agricoles (au sens économique du terme) ;
- Les interprofessions agricoles et agro-alimentaires ;
- Les opérateurs économiques (les agriculteurs, les entreprises de transformation, les coopératives, les groupements de producteurs) ;
- La distribution (circuits longs et circuits courts, systèmes innovants de distribution...)
- Les consommateurs ;
- Les structures techniques locales et chambres consulaires qui accompagnent techniquement et économiquement les opérateurs des secteurs agricoles et agro-alimentaires de Martinique.

Cette analyse du contexte s'est appuyée sur :

- **Des enquêtes terrain (entretien en face à face)** avec des personnes ressources qualifiées* pour les filières, les interprofessions, les opérateurs économiques, la distribution et les structures techniques d'accompagnement ;
- **Deux tables rondes consommateurs** sur les communes du Lamentin et Sainte-Marie ;
- **Une analyse bibliographique** et une analyse d'expériences équivalentes.

**On entend par « personne qualifiée », des interlocuteurs ayant une connaissance approfondie de leur secteur d'activité (maîtrise des enjeux majeurs de leur filière et des besoins en communication), ainsi que des actions de communication mis en œuvre par leur structure.*

ENTRETIENS EN FACE A FACE :

➤ Les cibles :

Le choix des structures rencontrées a été réalisé en concertation avec le Comité Technique et le Comité de Pilotage. Cette consultation a été conduite avec la préoccupation de rencontrer des personnes ressources suffisamment représentatives de la diversité des secteurs agricole et agro-alimentaire de Martinique. Toutefois pour des raisons évidentes de budget et d'efficacité (durée de l'étude), elle ne pouvait pas être exhaustive.

Au final, l'équipe de consultants a réalisé 15 entretiens de 2 heures minimum avec les structures suivantes : cf. Annexe 1. Ces enquêtes ont eu lieu sur la période de juin à juillet 2014. Les résultats de ces entretiens bien que non exhaustifs restent représentatifs du point de vue des principales filières agricoles et agro-alimentaires de Martinique.

➤ Les objectifs des enquêtes :

- Comprendre les enjeux courts termes/moyens termes spécifiques à la structure enquêtée ;
- Identifier les actions de communication déjà mises en œuvre par la structure enquêtée ;
- Identifier les besoins complémentaires en termes de promotion et de communication de la structure enquêtée ;
- Evaluer l'intérêt de développer un Comité de Promotion collectif : Pour qui ? Pour Quoi ? Avec quelles valeurs ? Comment ? (Exemple concrets de collaboration avec d'autres structures individuelles ou collectives, exemple d'actions à mener en faveur de la structure enquêtée) ;
- Identifier les modalités minimums de mise en œuvre du Comité de Promotion collectif des produits agricoles de diversification (profils de structures adhérentes au Comité, gouvernance, budget....) du point de vue de la structure enquêtée.

TABLES RONDES CONSOMMATEURS :

➤ Le principe :

- C'est une réunion qualitative, où chaque personne s'exprime librement sur les thématiques précisées. Toutes les questions sont abordées de façon à privilégier l'expression spontanée.
- C'est un travail à la fois :
 - Individuel : chacun réfléchit de son côté sur un thème. Une mise en commun peut ensuite être réalisée ;
 - Collectif en petits groupes : des petits groupes de 3 ou 4 personnes échangent sur un thème et exposent au collectif le résultat de leur réflexion ;
 - Collectif spontané : chacun s'exprime librement et peut réagir aux propos des participants.
- Lors des réunions de consommateurs des 10 et 12 juillet 2014, nous avons fait travailler les participants selon ces trois optiques (individuel / petits groupes / collectif) afin d'obtenir des dires à la fois spontanés et réfléchis ;
- Chaque réunion de consommateurs a duré 1h45.

➤ Les cibles consommateurs consultés :

Le recrutement des consommateurs pour les 2 tables rondes a été réalisé avec la collaboration précieuse et efficace du Parm Inov'agro et de la Chambre d'Agriculture de Martinique. Nous avons pu sélectionner un profil précis de consommateurs, représentatif de la diversité des catégories socio-professionnelles des martiniquais résidents permanents, et des consommateurs assidus de produits alimentaires locaux.

Nous avons ainsi choisi :

- 14 personnes à Fort-de-France et 6 au Lamentin (détail des profils : cf. Annexe 2) ;
- Des consommateurs résidant en Martinique : pour le 1^{er} focus (10 juillet 2014), les personnes travaillent et/ou habitent à Fort-de-France ou au Lamentin ; pour le 2^{ème} focus (12 juillet 2014), les personnes habitent dans la région de Ste Marie-Côte Nord Atlantique ;
- Des consommateurs vigilants sur leur alimentation et sur leurs achats alimentaires (qualité, provenance) ;
- Des consommateurs, de plus, sensibles à la notion de produits locaux ou de produits martiniquais.

ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE APPROFONDIE (cf. Annexe 3) :

➤ **Les résultats et livrables de cette phase :**

L'analyse des 15 entretiens experts, le débriefing de tables consommateurs et la synthèse bibliographique ont permis de réaliser :

- Une première description du contexte ;
- Une analyse des enjeux à travers des matrices SWOT ;
- L'identification des orientations possibles pour un Comité de Promotion.

En termes d'outils de travail, l'équipe de consultants a privilégié la rédaction de notes et tableaux de synthèse destinés au Comité Technique afin de partager et consolider les analyses.

b) Elaboration des premiers scénarii possibles pour le Comité de Promotion :

➤ **Le principe :**

L'analyse du contexte finalisée, l'équipe de consultants a animé 2 Comités de Pilotage autour des enjeux et orientations possibles du Comité de Promotion Régional. Ces 2 séances de travail se sont déroulées de la manière suivante :

- Une restitution détaillée par l'équipe de consultants, des résultats issus des enquêtes et des tables rondes consommateurs (cf. Annexe 4), suivie d'un débat ouvert avec le Comité de Pilotage. Cette séance a permis au Comité de Pilotage de réagir sur l'état des lieux et sur les premières pistes d'orientation du Comité de Promotion.
- Une animation organisée par l'équipe de consultants autour de deux thématiques (guide d'animation : cf. Annexe 5):
 - Les enjeux prioritaires du Comité de Promotion Régional ; en d'autres termes, à quelles préoccupations ou problématiques majeures le Comité de Promotion doit-il répondre ?
 - Les missions courts-termes/moyens-termes. Il s'agissait pour le Comité de Pilotage, à la fois de déterminer les missions affectées au futur Comité de Promotion, et de valider les priorités, et la progressivité de mise en œuvre de ces missions.

Cette deuxième séance a permis de hiérarchiser les enjeux auxquels devra répondre le Comité de Promotion Régional, et d'accorder le Comité de Pilotage sur les éléments socles de la future structure de promotion, à savoir ses missions prioritaires.

➤ **Les résultats et livrables de cette phase :**

L'étape 2 a ainsi permis d'aboutir à :

- Une analyse structurée et partagée des enjeux et orientations possibles pour un Comité de Promotion ;
- Une analyse d'opportunité des scénarii proposés et de leurs conséquences en termes de gouvernance, organisation, temps et ressources à mobiliser.

ETAPE 3 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DU COMITE DE PROMOTION ET PRECONISATIONS POUR UN PLAN D' ACTIONS OPERATIONNEL

Cette étape s'articule autour de 2 temps :

- a) **La structuration des objectifs stratégiques et opérationnels du Comité de Promotion,**
- b) **L'élaboration d'un plan d'actions pour sa création et des préconisations pour sa feuille de route en année 1.**

a) **Structuration des objectifs stratégiques et opérationnels du Comité de Promotion :**

PROPOSITION D'UNE MAQUETTE FONCTIONNELLE PAR L'EQUIPE DE CONSULTANTS :

Sur la base des orientations validées par le Comité de Pilotage, en termes d'enjeux et de missions prioritaires, l'équipe de consultants a élaboré une première proposition de maquette fonctionnelle du Comité de Promotion (cf. Annexe 6).

Cette maquette détaille :

- Les missions courts-termes et moyens-termes du Comité de Promotion avec une déclinaison possible d'actions. L'idée est de mettre en situation le Comité de Pilotage, à partir d'exemples concrets de prestations et de fonctionnement du Comité de Promotion ;
- Les options de gouvernance du Comité de Promotion avec avantages/inconvénients de chaque combinaison fonctionnelle ;
- Les questions qui découlent logiquement des premiers choix du Comité de Pilotage, et les étapes incontournables pour construire le programme opérationnel du Comité de Promotion.

2 SEANCES DE TRAVAIL AVEC LE COMITE DE PILOTAGE AUTOUR DE LA MAQUETTE FONCTIONNELLE :

Ces 2 séances de travail ont permis une appropriation par le Comité de Pilotage des fonctionnalités opérationnelles potentielles du Comité de Promotion.

Elles ont également contribué à une validation élargie de la maquette fonctionnelle aux acteurs territoriaux. Les représentants de la commission agricole du Conseil Régional de Martinique ont, en effet, largement participé aux débats pour fixer les orientations définitives du Comité de Promotion Régional, en particulier sur la gouvernance et les moyens humains et financiers.

b) **Elaboration d'un plan d'actions pour la création du Comité de Promotion et préconisations pour sa feuille de route en année 1 :**

MISE A DISPOSITION D'UNE APPROCHE METHODOLOGIQUE POUR CONSTRUIRE LE PROGRAMME OPERATIONNEL DU COMITE DE PROMOTION REGIONAL :

L'équipe de consultant a construit une approche méthodologique à destination des futurs membres du Comité de Promotion Régional. Cet outil propose une organisation structurée des travaux à réaliser préalablement à la mise en œuvre proprement dite du Comité de Promotion Régional.

Cette approche a été présentée en Comité de Pilotage pour être ajustée et validée (cf. Annexe 7).

RECOMMANDATION D'UN PLAN D' ACTIONS A 3 ANS PAR L'EQUIPE DE CONSULTANTS :

Un plan d'actions à 3 ans a été présenté au Comité Technique. Il constitue une base de travail pour le futur Comité de Promotion Régional (cf. Annexe 8).

Il détaille pour les années 2015, 2016 et 2017 :

- Les actions préconisées ;
- Les objectifs ;
- Les cibles internes et externes ;
- Les enjeux et missions concernés par les actions ;
- Les supports média ou évènementiels préconisés par l'équipe consultants.

ETAPE 4 : VALIDATION DEFINITIVE DU FORMAT DU COMITE DE PROMOTION REGIONAL ET CLOTURE DE L'ETUDE.

La maquette fonctionnelle consolidée nécessite une validation définitive de la part d'un certain nombre d'acteurs du territoire, des filières et des interprofessions qui seront partie prenante dans le fonctionnement et le financement du futur Comité de Promotion.

Cette présentation sera réalisée par les membres du Comité de Pilotage aux structures concernées au cours de la fin du 1^{er} semestre 2015.

L'équipe de consultants se met à disposition des membres du Comité Technique et du Comité de Pilotage pour avis, expertise, concernant les éventuels ajustements demandés par les filières, les interprofessions, le Conseil Régional, ou tout autre acteur des secteurs agricole et agro-alimentaire de Martinique.

La clôture de l'étude intervient à la remise du présent rapport.

L'ensemble des travaux réalisés au cours de l'étude est transmis à la Chambre d'Agriculture sous format dématérialisé. Le rapport est remis en 2 exemplaires papiers, avec ses annexes séparées.

Une note de synthèse de 4 pages est également transmise et reprend les points de conclusions des travaux : une maquette fonctionnelle du Comité de Promotion et une préconisation de feuille de route année 1.

V. ANALYSE DU CONTEXTE ET POINT DE VUE DES ACTEURS DU SECTEUR AGRICOLE ET AGRO-ALIMENTAIRE DE MARTINIQUE, SUR L'INTERET ET LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE D'UN COMITE DE PROMOTION.

A. ANALYSE DU CONTEXTE :

1- PREALABLES

La réalisation d'un état des lieux est essentielle pour poser les bases du futur Comité de Promotion. Il repose à la fois sur les résultats des enquêtes experts et des 2 tables rondes consommateurs (cf. Chapitre II. « Rappel Méthodologique »).

Pour faciliter la lecture et la compréhension des résultats, l'équipe de consultants a fait le choix de proposer cette analyse du contexte sous forme de matrice SWOT (forces/faiblesses - opportunités/menaces).

Cette approche est déclinée par filière agricole de diversification, pour l'agro-transformation et pour la distribution. Elle permet de mettre en avant les éléments spécifiques et saillants de chaque secteur d'activité et de donner un éclairage global des enjeux et défis, auxquels est confrontée l'agriculture de diversification martiniquaise.

Par ailleurs, les résultats issus des tables rondes consommateurs sont exposés de manière détaillée. Il s'agit de valoriser au mieux les données qualitatives issues des échanges spontanés des 2 groupes de consommateurs. Par ailleurs, toutes ces informations, les mots-clés, les idées développées par les consommateurs, pourront être utilisées pour construire la communication du futur Comité de Promotion.

2- RESULTATS ISSUS DES ENQUETES EXPERTS

a) Filières végétales fruits et légumes (cf. Annexe 4 diapositives 11 à 15) :

Filières végétales	Points Positifs	Points négatifs
Interne : <i>Composante intrinsèque à la filière</i>	FORCES : <ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'innovation ; • Bonne visibilité de l'offre : présence des produits sur différents circuits de distribution ; • Référencements significatifs en GMS ; • Diversité des modèles économiques de productions (taille des structures, regroupement...) ; • Exemple réussi de coopération entre amont et aval (filière goyave). 	FAIBLESSES : <ul style="list-style-type: none"> • Faible organisation collective ; • Difficulté de gouvernance et difficultés financières des principales structures fédératrices (coopératives ou interprofession) ; • Mauvaise adéquation offre/demande (manque anticipation du marché) ; • Problème de management global de la qualité des exploitations agricoles de la filière ; • Difficultés techniques face aux ravageurs ; • Recrutement de nouveaux agriculteurs « par défaut ».
Externe : <i>Impact de l'environnement sur la filière (aspects techniques, sociaux, économiques, concurrentiels, juridiques...)</i>	OPPORTUNITES : <ul style="list-style-type: none"> • Forte demande consommateurs pour des produits locaux (volume et gamme diversifiée) ; • Forte empathie des résidents locaux pour l'agriculture ; • Encadrement technique de la Chambre d'Agriculture ; • Demande forte de l'agro-transformation en produits locaux (volume et qualité). 	MENACES : <ul style="list-style-type: none"> • Grande disparité pour l'accès aux aides des producteurs de fruits et légumes hors banane et canne ; • Faiblesse de l'offre locale face aux produits d'importation ; • Exigence qualité globale de l'agro-transformation pas comprise et pas intégrée à l'amont ; • Sensibilité prix des consommateurs alors que prix de vente offre locale > prix des produits d'importation.

b) Filières animales (cf. Annexe 4 diapositives 16 à 18) :

Filières animales	Points Positifs	Points négatifs
Interne : <i>Composante intrinsèque à la filière</i>	FORCES : <ul style="list-style-type: none"> • Structures collectives de production et mise en marché fonctionnelle ; • Management de la qualité globale mise en place pour certaines coopératives ; • Innovation produits ; • Marque commerciale forte (connue du consommateur martiniquais). 	FAIBLESSES : <ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse de l'offre en volume ; • Recrutement de nouveaux agriculteurs « par défaut » ; • Résultats techniques faibles malgré l'accompagnement des metteurs en marché.
Externe : <i>Impact de l'environnement sur la filière (aspects techniques, sociaux, économiques, concurrentiels, juridiques...)</i>	OPPORTUNITES : <ul style="list-style-type: none"> • Accès aux aides pour les producteurs, facilité par une structuration de la filière plus forte ; • Forte demande consommateurs pour des produits locaux (volume et gamme diversifiée) ; • Forte empathie des résidents locaux pour l'agriculture. 	MENACES : <ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse de l'offre locale face aux produits d'importation ; • Sensibilité prix des consommateurs alors que prix de vente offre locale > prix des produits d'importation.

c) Filières agro-transformation (cf. Annexe 4 diapositives 19 à 24) :

Filières agro-transformation	Points Positifs	Points négatifs
Interne : <i>Composante intrinsèque au secteur</i>	FORCES : <ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'innovation ; • Positionnement marché favorable / marché local (« le local innovant »). 	FAIBLESSES : <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie d'entreprises parfois contradictoire avec le positionnement marché (matières premières importées) ; • Faiblesses des fonctions supports pour les TPE : moindre compétitivité ; • Trésorerie fragilisée par les délais de paiement de certains profils de clients.
Externe : <i>Impact de l'environnement (aspects techniques, sociaux, économiques, concurrentiels, juridiques...)</i>	OPPORTUNITES : <ul style="list-style-type: none"> • Encadrement technique opérationnel (Parm Innovagro) ; • Encadrement filière important : appui à la communication (CODERUM) ; • Emulation inter entreprise (action commerciale / innovation) : grappe entreprise ; • Labellisation des entreprises locales : PIL avec forte notoriété auprès des consommateurs ; • Marques fortes (Royal pour la SA Denel) ; • Produits AOP « locomotive » (Rhum agricole de Martinique). 	MENACES : <ul style="list-style-type: none"> • Pérennité des soutiens publics ; • Faiblesses de l'offre en produits locaux : matières premières « rare et chère » ; • Faible structuration des filières végétales : risque sur l'approvisionnement local à terme.

d) Distribution : circuits innovants hors circuits longs type GMS* (cf. Annexe 4 diapositives 25 à 28) :

La matrice SWOT ne reprend que les éléments qui concernent les circuits courts (vente directe ou avec un seul intermédiaire avant remise au consommateur final). On s'intéresse ici aux circuits de distribution innovants, circuits courts. Réaliser une matrice SWOT pour les circuits longs et en particulier pour la grande distribution alimentaire n'a que peu d'intérêt. Pour la GMS, les solutions de mise en marché en Martinique ne diffèrent pas de ceux développés en métropole. Il s'agit des mêmes groupes et même mode de fonctionnement. Les parts de marché alimentaire de la GMS en Martinique sont sensiblement équivalents à la métropole (au moins 60%). Pour rappel, les principales enseignes sont bien présentes sur le territoire martiniquais :

- Groupe PARFAIT : enseigne Hyper U ;
- Groupe HO HIO HEN : enseignes Géant, Casino, Ecomax ;
- Groupe SAFO : enseignes Carrefour Market, 8 à Huit, Proxi ;
- GBH : enseigne Carrefour ;
- Groupe FABRE : enseignes Leader Price, Franprix ;
- Autres indépendants.

*GMS : Grandes et Moyennes Surfaces (Supermarché, Hypermarché)

Distribution hors GMS	Points Positifs	Points négatifs
Interne : <i>Composante intrinsèque aux structures</i>	FORCES : <ul style="list-style-type: none"> • Circuits innovants type MANA ; <ul style="list-style-type: none"> – Mutualisation des moyens ; – Contact direct avec les producteurs ; – Valeurs ajoutée pour le producteur ; – Capacité d'animation des lieux de vente : fidélisation et recrutement de nouveaux consommateurs. 	FAIBLESSES : <ul style="list-style-type: none"> • Temps dédié à la vente pénalisant pour certaines exploitations ; • Fragilité des structures de productions (temps de travail, solutions techniques/ravageurs) ; • Faible capacité de ces organisations type MANA, à mobiliser un soutien financier public.
Externe : <i>Impact de l'environnement (aspects techniques, sociaux, économiques, concurrentiels, juridiques...)</i>	OPPORTUNITES : <ul style="list-style-type: none"> • Forte demande consommateurs pour des produits locaux (volume et gamme diversifiée) ; • Forte empathie des résidents locaux pour l'agriculture. 	MENACES : <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité prix des consommateurs alors que : Prix de vente offre locale > Prix des produits d'importation ; • Difficulté à promouvoir et étendre ce modèle en Martinique : faible habitude de travail inter filière. Faible habitude collaborative ; • Faible capacité à recruter de nouveaux producteurs (image négative et dévalorisée du métier) ; • Inquiétudes du consommateur / qualité intrinsèque produit (pesticide) et à son origine (Martinique ?).

3- RESULTATS ISSUS DES TABLES RONDES CONSOMMATEURS

La restitution des résultats ci-après, suit le cheminement du questionnaire soumis aux consommateurs (guide d'entretien : cf. Annexe 9). Ce questionnaire part volontairement de thématiques très larges, pour progressivement se resserrer et arriver au cœur de notre sujet (le Comité de Promotion). Pour rappel, les consommateurs interrogés dans le cadre des 2 tables rondes, ne savent pas en arrivant aux séances, sur quels sujets ils seront questionnés. Les débats sont donc organisés pour être les plus spontanés possibles.

a) Images associées à La Martinique (en général) :

➤ **Pour les consommateurs du Lamentin :**

- Nature et cadre de vie : plages, climat, soleil, jardins créoles, l'île aux fleurs ;
- Tradition et personnages : Habitat, Aimé Césaire ;
- Art de vivre : Rhum ;
- Négatif : les jeunes et leurs problèmes.

➤ **Pour les consommateurs de Ste Marie :**

- Nature et cadre de vie : mer, soleil, fraîcheur, fruits avec meilleur goût, randonnées ;
- Traditions : lieux à visiter, la biguine ;
- Art de vivre : rhum, danses ;
- « On a tout ! »

b) Images associées à l'agriculture martiniquaise :

Selon nos consommateurs, c'est une agriculture avec des productions dominantes : canne, banane, ananas. Mais une agriculture diversifiée, en particulier avec les fruits et légumes, et des efforts en matière de qualité.

La qualité se définit surtout par le goût mais aussi par le respect de l'environnement et de la santé des Martiniquais. La question du chlordécone est citée très spontanément et préoccupe encore beaucoup.

L'agriculture Martiniquaise est donc diverse mais on peut souvent s'interroger sur la réelle provenance locale des produits trouvés dans les circuits commerciaux.

Il y a globalement un manque de produits disponibles par rapport aux besoins des Martiniquais en qualité, en régularité, en diversité.

Les agriculteurs font un métier difficile et qui n'est pas assez reconnu. Ils sont très peu soutenus par les pouvoirs publics, y compris financièrement, et sont souvent « spoliés ». Le métier est peu attractif pour les jeunes.

La question des prix est centrale : il y a une forte incompréhension du fait que les produits importés soient toujours moins chers.

c) Images associées aux produits agricoles et alimentaires locaux connus et disponibles en Martinique :

Le tableau ci-dessous présente les produits qui sont cités comme étant les principaux, en volume ou en importance économique :

Types de produits	Produits	Notre analyse
Fruits et légumes frais	Toutes les variétés de banane, canne, mangue, ananas, melon, pastèque, <u>maradudja</u> , <u>dashine</u> , igname, patate douce, laitue, gombo, fruit à pain, <u>christophine</u> , coco, manioc, pomme cannelle, corossol, goyave, groseille, chou, prune de <u>cythère</u> , <u>quenette</u> , agrumes, avocat, concombre, piment, muscade, cerise pays	<ul style="list-style-type: none">• Une très grande richesse de connaissance des fruits et légumes, qui sont cités très spontanément et très rapidement par l'ensemble du groupe• Curieusement le rhum n'a pas été cité très spontanément <p>Culture produit surtout sur les produits bruts agricoles. Peu de citation spontanée de produits manufacturés ni de marques</p> <p>Un produit local n'est pas synonyme de qualité. Il faut être vigilant sur la qualité et la provenance.</p>
Produits à base de fruits	Jus, confitures, glaces, planteur, produits dérivés de la canne (rhum, sirop de batterie), liqueurs, farine de banane	
Viande	Bœuf, cabri, jambons	
Racines	Manioc, tapioca	
Produits de la mer	Lambi, caviar des Antilles,	
Recettes	Trempage	
Divers	Miel, café, chocolat, sucre	

d) Pratiques d'achat et perception des produits locaux de nos consommateurs :

- Tous nos consommateurs qui déclarent être attachés à une consommation de produits locaux, achètent pourtant des produits importés, de manière plus ou moins systématique ;
- La plupart estime que les produits locaux sont faciles à repérer dans les magasins ;
- Pour une partie des consommateurs, les produits locaux sont plus qualitatifs et plus sûrs, mais plus chers.

e) Ce qu'il faut retenir des lieux d'achat des produits agricoles locaux :

- Les lieux d'achat cités spontanément sont avant tout, et dans l'ordre : le marché, les petits commerces (à Ste Marie), les bords de route, les GMS ;
- Aucun lieu d'achat ne semble idéal. Ils ont tous des avantages et des inconvénients ;
- La traçabilité Martinique est la mieux assurée sur des marchés tels que le MANA mais aussi en GMS. Dans le premier cas, on sait qu'il y a 100% de produits locaux, dans le second cas, l'étiquetage et la PLV* sont suffisamment clairs pour faire la différence avec l'import ;
- Ici encore, la question du prix élevé du local est citée et présentée comme incohérente et incompréhensible ;
- Des marges de progrès sont attendues : davantage de lieux de vente spécialisés sur le local (marchés ou magasins spécialisés), plus de produits locaux en GMS, des prix plus bas que l'import.

PLV* : Publicité sur Lieux de Vente

f) Quel est l'avis de nos consommateurs sur les actions de communication sur les produits martiniquais ?

CERTAINES CAMPAGNES DE COMMUNICATION RECENTES OU PLUS ANCIENNES LES ONT MARQUES :

➤ **Pour les consommateurs du Lamentin :**

- Produits manufacturés et industriels : PIL, eau Chanflor, Yop exotique, Floup groseille péyi, Jus d'ananas Caresse antillaise ;
- Produits bruts ou peu transformés : Banane, Viande locale : porc, cabri ;
- Les supports de communication appréciés sont divers : affichage, prospectus GMS, télé, radio.

➤ **Pour les consommateurs de Ste Marie :**

- Produits bruts peu transformés : banane, eau ;
- Manifestations locales : Salon de l'Agriculture, foire aux accras ;
- Les supports les plus appréciés sont la télé, le journal, la radio, l'affichage.

QUELLES SONT LES VALEURS POSITIVES A PROMOUVOIR DANS CETTE COMMUNICATION DES PRODUITS MARTINIQUAIS ?

- Produit local, produit péyi, manger local ;
- Produit qui contribue à développer l'agriculture martiniquaise ;
- Produit qui contribue à préserver l'emploi local ;

- Qualité gustative avérée ;
- L'identité et la provenance martiniquaises concrétisées par un logo très reconnaissable montrant la carte de Martinique (le profil de la Martinique).

CE QU'IL FAUT RETENIR DES AXES DE COMMUNICATION ATTENDUS :

- Il existe un besoin d'information et de garantie forte sur la réelle provenance locale, et sur les pratiques des agriculteurs, pour être en capacité de choisir par rapport à l'importation ;
- Nos consommateurs recherchent des contacts directs avec les producteurs pour mieux connaître et comprendre : foires, marchés, animations, dégustations sont autant d'occasion pour cela ;
- Des valeurs positives sont à mettre en avant : produit local, de qualité, qui contribue à soutenir l'économie locale (dont agriculture et emploi) ;
- Des consommateurs sont souvent perdus par les campagnes de communication : parmi celles qu'ils affectionnent tout particulièrement on en trouve pour des produits manufacturés qui ne valorisent aucun produit agricole local contrairement à ce que nos consommateurs croient fermement... La qualité et le professionnalisme de la communication sont donc des garants d'efficacité commerciale.

g) Des messages des consommateurs aux agriculteurs martiniquais

Nos consommateurs ont souhaité transmettre certains messages directement aux agriculteurs Martiniquais. Parmi ceux-ci nous avons retenu les plus marquants :

- « *Communiquez sur vos méthodes de production. Soyez transparents sur les produits utilisés (pesticides). Faites le choix entre la qualité et la quantité.* »
- « *Trouvez des produits moins agressifs pour vos traitements.* »
- *Vous pourrez expliquer aux consommateurs : « je produis de la qualité donc je suis un peu plus cher. »*
- « *Vous êtes des travailleurs courageux, persévérez si nous souhaitons pouvoir continuer à trouver tout ce que nous voulons manger et faire découvrir.* »
- « *Donnez-nous des produits de qualité, mais des fruits et légumes moins chers que l'import.* »
- « *Travaillez en groupe afin d'établir un prix de vente commun.* »
- « *Les produits locaux doivent être moins chers.* »
- « *Il faut contrôler les marchands sur le bord de route.* »
- « *Proposez nous plus de variété de légumes.* »
- « *Rassemblez-vous ! Ensemble on est plus fort !* »
- « *Ne baissez pas les bras !* »
- « *Développez la vente directe du producteur au consommateur !* »
- « *Faites connaître vos exploitations par des visites.* »
- « *Regroupez-vous pour laisser à vos enfants des exploitations suffisamment importantes pour être viables économiquement.* »

h) En synthèse, on peut en retenir un certain nombre d'analyses et de recommandations :

- **On note un intérêt marqué et durable pour les produits locaux avec un besoin :**
 - De garanties sur des valeurs positives : qualité, soutien à l'économie locale (dont agriculture) ;
 - D'une diversité renforcée de l'offre ;
 - D'une capacité accrue à repérer et à reconnaître les véritables produits locaux qui respectent ces valeurs positives : il y a un intérêt pour un identifiant simple et clair ;
 - De lieux de vente dédiés aux vrais produits martiniquais : la vente directe pour privilégier la confiance et le contact avec les producteurs (marchés, magasins de produits locaux agricoles), mais aussi une meilleure identification en GMS avec des animations.

- **On relève un besoin de clarification et de transparence sur :**
 - La provenance des matières premières agricoles des produits manufacturés ;
 - Les bonnes pratiques mises en œuvre par les agriculteurs pour respecter l'environnement de l'île et la santé de ses habitants ;
 - La formation des prix des produits locaux qui devraient être moins chers que l'import.

Pour les deux tables rondes consommateurs réalisées au Lamentin et à Sainte Marie, les consommateurs sont unanimes sur l'intérêt de promouvoir l'agriculture de diversification.

La crise de 2009 est encore très présente dans les esprits, et cet événement a renforcé indiscutablement le lien des Martiniquais avec leurs traditions culinaires associées aux produits agricoles locaux. L'attachement des martiniquais à leur « patrimoine végétal » (aspect nutritionnel et médicinaux) est très fort et en lien direct avec l'agriculture de diversification.

En revanche, ils ont exprimés des interrogations sur les conditions de production, l'identification des produits sur lieu de vente, et surtout sur la formation du prix de vente.

4- SYNTHÈSE CONTEXTE : LES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE SAILLANTS POUR CONSTRUIRE ET METTRE EN PLACE UN COMITÉ DE PROMOTION

a) Une offre en produits locaux encore insuffisante, mal identifiée et avec des perspectives de développement très hétérogènes selon les filières :

- **La faiblesse de l'offre en produits locaux est constatée au niveau :**
 - Des consommateurs (point unanimement vérifié pour les 2 tables rondes consommateurs) ;
 - Des transformateurs qui s'interrogent sur les opportunités d'internaliser partiellement ou totalement la production pour sécuriser leur approvisionnement ;
 - Des distributeurs, qui estiment être en mesure d'écouler l'intégralité des produits locaux face à une demande consommateurs importante et croissante. Très classiquement, la GMS propose des produits locaux, en particulier sur des territoires à forte identité telle que la Martinique. Cette stratégie permet de soigner l'image des enseignes et peut occasionnellement être le support d'animation en magasin très appréciée des consommateurs (fidélisation et recrutement de nouveaux clients).

L'identification des produits locaux reste également un point central, évoqué principalement par les consommateurs et les producteurs. Le repérage en rayon de la production locale est jugé plutôt aisé au niveau de la filière viande aussi bien sur les circuits GMS que boucherie traditionnelle. Ce constat s'explique par une structuration plus forte de la filière viande (marque commerciale bien identifiée par les consommateurs) et par des habitudes d'approvisionnement local des bouchers abattants martiniquais.

En revanche, concernant les fruits et légumes, « les preuves » de l'origine des produits sont souvent jugées minces par le consommateur, surtout pour les ventes en bord de route et en grande surface.

A ce titre, certains producteurs de fruits et légumes réfléchissent ou ont déjà mis en place des solutions d'identification de leurs produits. Ces démarches restent toutefois minoritaires et insuffisantes pour différencier sur les lieux de ventes la production locale des produits d'importation.

Au-delà de l'identification, de vraies questions de démarche qualité globale sont posées par les consommateurs, les distributeurs et les transformateurs sur la production locale en particulier pour les filières végétales. Le manque d'organisation et d'anticipation des besoins du marché et parfois la faiblesse de la maîtrise technique des producteurs sont souvent soulevés par les opérateurs aval et l'encadrement technique. Dans ce contexte, les perspectives de développement des structures de production sont aléatoires.

b) Le « casse-tête » des coûts de production :

Le positionnement prix plus élevé des produits locaux au regard des produits d'import amène un certains nombres de réflexion.

Les consommateurs (cf. tables rondes) expriment de l'étonnement voire de l'incompréhension sur ce constat. Ils trouvent globalement le prix des produits locaux prohibitif, et difficile à justifier, même s'ils ont unanimement de l'empathie pour les agriculteurs et leurs conditions de travail difficiles.

Côté transformateurs, le constat est identique : « *Les producteurs fixent des prix de vente sans connaître leur coût de production* », note un transformateur. Leur logique de vente est court-termiste (gestion de la trésorerie).

Pour la filière maraichage, la question des coûts de production est prégnante. Une étude récente *ad hoc* menée sur un nombre significatif de producteurs d'une même coopérative montre que sans subvention, les producteurs ne peuvent pas équilibrer leur compte. Cette étude intègre les conditions de production d'un échantillon représentatif d'exploitations maraichères, la saisonnalité de la production et la valorisation réelle des produits. Ce résultat renvoie à la question de la pérennité de ces structures, aux modèles économiques viables à promouvoir, et à l'implication des pouvoirs publics pour soutenir une agriculture de proximité.

c) Un déficit d'image pour l'agriculture martiniquaise et pour le métier d'agriculteur :

Unanimement, côté producteurs, agri-transformateurs, et consommateurs, l'image du métier de l'agriculteur n'est pas porteuse. Si l'on force le trait : « *On devient presque agriculteurs par défaut* ». Ce constat pose question sur les compétences, le dynamisme, la capacité d'adaptation et d'innovation de l'agriculture martiniquaise à terme. Elle interroge également sur le recrutement de nouvelles vocations chez les jeunes générations.

S'ajoute à cela le dossier sensible de la pollution des sols au chlordécone. Elle reste une préoccupation forte des consommateurs. Elle induit surtout une exigence nouvelle, de « preuves sur les conditions de productions actuelles ». Cet élément de contexte a aussi contribué à impliquer plus fortement les martiniquais dans la connaissance des variétés anciennes et des

modes de productions traditionnels. Il existe une attente significative de gamme large et profonde en produits locaux, en particulier pour le secteur fruits et légumes.

d) Grande hétérogénéité du niveau de structuration des filières et faibles habitudes de travail inter-filières :

La grande hétérogénéité de structuration des filières se traduit par une grande hétérogénéité de capacité à répondre à une demande marché. Dans ce contexte, les habitudes de travail en commun entre filière sont quasi inexistantes sur l'action commerciale. Et au regard des difficultés de la filière maraichage, l'option d'un Comité de Promotion qui aurait comme mission d'appuyer l'action commerciale pour un collectif de filières semble peu opérationnelle.

Par ailleurs les entretiens experts, ont soulevé fréquemment les problèmes de gouvernance internes aux structures collectives qui risquent de freiner la mise en œuvre de projet de communication intra ou inter-filière.

Toutefois, les expériences du Salon de l'Agriculture national et régional, sont jugées unanimement positives par les personnes enquêtées. Ces événements ont permis aux filières et aux opérateurs d'expliquer leur métier, de communiquer sur leur produits. Ces expériences sont à renouveler.

e) Un comité de trop ?

Les entretiens avec les interprofessions du point de vue de leur représentant, mettent en évidence, les nombreuses actions de promotion et de communication déjà mises en œuvre (AMIV, INOVAGRO...)

Le projet de mise en place d'un Comité de Promotion n'est pas jugé prioritaire. Les réticences invoquées sont d'ordre principalement financières : cotisation en plus, subvention en moins.

➤ **La notion d'échelle pour le Comité de Promotion doit également être précisée :**

- Groupement d'opérateurs ?
- Filière entière ?
- Inter-filière ?
- Filières et territoire ?

L'action du Comité de Promotion doit intervenir en complément ou en synergie des actions déjà menées.

La trop faible cohésion de certaines filières, pose question sur la gouvernance à mettre en place pour le Comité de Promotion. Est-ce concrètement réaliste ?

Est-il pertinent de créer une structure collective supplémentaire qui rassemble des opérateurs ou des structures sans aucune habitude de travail, et intérêts partagés ?

Pour répondre à cette question majeure, de l'intérêt ou pas de mettre en place un comité de promotion, il est indispensable de comprendre dans le détail les points de vue des différents acteurs des secteurs agricole et agro-alimentaire de Martinique, ainsi que le point de vue des consulaires et du territoire. Il s'agit en effet de mieux cerner les préoccupations et les craintes de ces différents interlocuteurs, pour évaluer la faisabilité et les conditions de réussite de mise en place du comité de promotion.

B. FAISABILITE D'UN COMITE DE PROMOTION REGIONAL : POINT DE VUE DETAILLE DES ACTEURS DES SECTEURS AGRICOLES, AGRO-ALIMENTAIRES, DE LA DISTRIBUTION, DU TERRITOIRE ET DES CONSOMMATEURS.

1- POINT DE VUE DES INTERPROFESSIONS ET DES ORGANISATIONS COLLECTIVES DANS LES SECTEURS : VIANDE, FRUITS, LEGUMES

De manière générale, pour les interprofessions enquêtées, la mise en place d'un Comité de Promotion ne constitue en aucun cas une priorité dans leurs préoccupations exprimées. Le risque souvent évoqué : « Une structure de plus, des fonds publics en moins ».

➤ **Les besoins en promotion pour les interprofessions, qui pourraient être pris en charge par le Comité de Promotion sont rarement explicites :**

- Soit parce que les interprofessions ont de longue date intégré une démarche proactive auprès des consommateurs (ex : filière viande avec l'AMIV) et qu'elles se considèrent autonomes sur ce sujet ;
- Soit parce qu'à l'inverse, les interprofessions sont soumises à des difficultés trop importantes qui bloquent actuellement toutes actions (problèmes financiers, gouvernance...), par exemple la filière fruits et légumes. Le Comité de Promotion arrive trop tôt.

LES IDEES CONSENSUELLES DES INTERPROFESSIONS AUTOUR DU COMITE DE PROMOTION :

- Pas de budget spécifique dédié au fonctionnement du Comité de Promotion ;
- Pas d'actions commerciales menées en doublon des actions déjà réalisées par les organisations professionnelles par le Comité de Promotion en faveurs des opérateurs économiques (exploitations agricoles ou entreprises agro-alimentaires) ;
- Orientation de son action autour des événements multi-partenariaux, type Salon de l'Agriculture ;
- Intégration de l'ensemble des productions agricoles et des produits de l'agro-transformation.

LES INQUIETUDES EXPRIMEES AUTOUR DU COMITE DE PROMOTION :

- Une gouvernance complexe intra-interprofessions et inter-interprofessions qui peut freiner voir stopper l'action du Comité de Promotion ;
- Pas de leadership identifié pour porter le projet. Qui pour piloter un tel projet ?

2- POINT DE VUE DES CONSOMMATEURS

Pour les deux tables rondes consommateurs réalisées au Lamentin et à Sainte Marie, les consommateurs sont unanimes sur l'intérêt de promouvoir l'agriculture de diversification.

La crise de 2009 est encore très présente dans les esprits, et cet événement a renforcé indiscutablement le lien des Martiniquais avec leurs traditions culinaires associées aux produits agricoles locaux. L'attachement des martiniquais à leur « patrimoine végétal » (aspect nutritionnel et médicinal) est très fort et en lien direct avec l'agriculture de diversification.

En revanche, ils ont exprimé des interrogations sur les conditions de production, l'identification des produits sur le lieu de vente, et surtout sur la formation du prix de vente.

LES IDEES CONSENSUELLES AUTOUR DU COMITE DE PROMOTION :

➤ **Le Comité de Promotion doit :**

- Favoriser le contact « producteurs / consommateurs » : explication sur les produits, les conditions de production, le prix...

- Permettre un certain nombre de garanties : origine de la matière première, conditions de production respectueuses de l'environnement, création d'emploi... ;
- Permettre une plus grande diversité de l'offre en produits de diversification (proposer en particulier des variétés anciennes typiques de la Martinique), être garant du patrimoine « végétal culinaire » de la Martinique ;
- Permettre une identification claire sur lieu de vente des produits locaux ;
- Soutenir l'agriculture de diversification et les agriculteurs.

3- POINT DE VUE DES AGRO-TRANSFORMATEURS

Le projet d'un Comité de Promotion des produits agricoles de diversification a peu d'écho auprès des agro-transformateurs. Ceci s'explique en partie parce ce secteur bénéficie déjà d'un encadrement technique (Parm, Inov'agro), et d'appui promotionnel conséquent (PIL, CODERUM).

Par ailleurs, ils ont le sentiment que la promotion du seul secteur de la diversification agricole, risquerait de cloisonner l'agriculture martiniquaise. La promotion de l'agriculture doit être envisagée, selon eux, de manière globale (filère dominante type banane, et filières de diversification). Le comité de promotion pourrait, selon les personnes enquêtées, concerner l'ensemble des modèles d'agriculture de Martinique.

Par ailleurs, des actions spécifiques pour le développement de l'offre de certaines productions sembleraient constituer un axe important pour le comité de promotion. Cela permettrait en effet de sécuriser leur approvisionnement actuel en matière première locale, ou de développer de nouveaux produits en communiquant sur l'origine locale de la matière première.

LES IDEES CONSENSUELLES AUTOUR DU COMITE DE PROMOTION :

- Pas de budget supplémentaire alloué à son fonctionnement ;
- Orientation de son action autour des événements multi-partenariaux type Salon de l'Agriculture ;
- Intégration de l'ensemble des productions agricoles ;
- Appui à la structuration de filières (planification de la production amont, travail sur les coûts de production, connaissance du marché pour une meilleure valorisation des produits...).

LES INQUIETUDES EXPRIMEES AUTOUR DU COMITE DE PROMOTION :

- Une gouvernance complexe intra-filières et inter-filières qui peut freiner voir stopper l'action du Comité de Promotion ;
- Pas de leadership identifié pour porter le projet ;
- Une faible habitude collaborative et collective dans le secteur agricole de diversification ;
- Un financement du Comité de Promotion qui risque de grever des lignes budgétaires à des actions jugées plus utiles.

4- POINT DE VUE DES DISTRIBUTEURS : GMS (GRANDE ET MOYENNE SURFACE) ET CIRCUITS -COURTS

➤ L'agriculture de diversification est perçue par l'ensemble des distributeurs (circuits longs, circuits courts) comme un secteur stratégique pour leur activité :

- Soit parce qu'il permet de soigner leur image vis-à-vis du consommateur final (ex : la grande distribution) en proposant des produits avec une typicité, une origine locale et avec une valorisation supérieure aux produits d'import ;
- Soit parce qu'il rassemble la très grande majorité des produits qui sont commercialisés par ces circuits (ex : fruits et légumes pour le MANA).

La commande faite au futur Comité de Promotion est la suivante :

- Professionnaliser la mise en marché des produits de diversification (indirectement suppose de professionnaliser la production et la maîtrise des conditions de production) ;
- Proposer, planifier et financer du marketing opérationnel pour les produits de diversification sur lieu de vente et cela dans la durée (visibilité sur plusieurs campagnes) ;
- Renforcer le « réflexe » d'acheter « local » par des actions de communication sur les produits martiniquais.

LES IDEES CONSENSUELLES AUTOUR DU COMITE DE PROMOTION :

- Un budget dédié supplémentaire alloué au fonctionnement et aux actions par le Comité de Promotion (financement de l'animation, financement de PLV, actions presses...);
- Communication autour de l'image positive du métier d'agriculteur, de la valeur patrimoniale des produits agricoles locaux et d'un niveau de qualité avéré ;
- Appui à la professionnalisation de la mise en marché ;
- Appui au développement de circuits alternatifs ;
- Marketing opérationnel sur des thématiques produits ou sur le métier.

LES INQUIETUDES EXPRIMEES AUTOUR DU COMITE DE PROMOTION :

- Une gouvernance complexe intra-filières et inter-filières qui peut freiner voir stopper l'action du Comité de Promotion ;
- Pas de leadership identifié pour porter le projet ;
- Financement du projet au regard des restrictions budgétaires, des délais de mobilisation des fonds publics, et des conditions d'accès aux aides qui sont trop contraignantes pour une partie des producteurs (hors OP ou coopérative).

5- POINT DE VUE DU TERRITOIRE : CONSEIL REGIONAL DE MARTINIQUE (COMMISSION AGRICOLE ET DEVELOPPEMENT)

Le Conseil Régional répond très favorablement à la mise en place d'un Comité de Promotion. Cette instance pourrait jouer un rôle majeur dans la coordination des actions de communication financées par le Conseil Régional, idéalement pour l'ensemble des actions de communication financées par les fonds publics.

LES ATTENTES EXPRIMEES PAR LE CONSEIL REGIONAL CONCERNANT LE COMITE DE PROMOTION :

➤ Le Comité de Promotion doit :

- Avoir une action décloisonnée : intégration de plusieurs secteurs d'activité (a minima : agriculture, agro-transformation, tourisme) ;
- Représenter la diversité des modèles économiques de Martinique (circuits longs, circuits courts, circuits alternatifs) ;
- Rester positionné sur une communication institutionnelle à destination prioritairement des consommateurs ;
- Coordonner et labelliser les programmes d'actions de communication financés par le Conseil Régional ;
- Favoriser l'échange des pratiques entre les différentes filières autour des actions de communication actuellement mises en œuvre ou futures.

➤ **Le Comité de Promotion ne doit pas :**

- Agir sur l'action commerciale directe en faveur des opérateurs économiques.

LES INQUIETUDES EXPRIMEES AUTOUR DU COMITE DE PROMOTION :

- Une gouvernance complexe et un engagement des filières à consolider autour du projet ;
- Un leadership à construire car la Région ne souhaite pas piloter le projet.

6- POINT DE VUE DE LA CHAMBRE D'AGRICULTURE

LES ATTENTES EXPRIMEES PAR LA CHAMBRE D'AGRICULTURE CONCERNANT LE COMITE DE PROMOTION :

➤ **Le Comité de Promotion doit :**

- Permettre d'améliorer l'attractivité du métier (installation, nouveaux investissements), et contribuer au dynamisme global de ce secteur (augmentation de l'offre en produits agricoles de diversification) ;
- Constituer un outil efficace de communication auprès du consommateur : communiquer sur « l'identité spécifique de la production agricole Martiniquaise », communiquer sur les valeurs positives portées par ce secteur, sur la diversité des modèles (ex: agro-tourisme, circuits vente directe type MANA...);
- Coordonner, mettre en œuvre une stratégie de différenciation et d'identification des produits agricoles martiniquais ;
- Favoriser l'échange des pratiques entre les filières dominantes (bananes /sucre) et les filières de diversification, concernant la communication : devenir une « organisation fédératrice de la promotion agricole ».
- Etre gestionnaire des fonds dédiés à la communication et alloués dans le cadre des dispositifs Etat-Région-Europe ou Région stricts
- **Le Comité de doit pas :**
- Etre gestionnaire des fonds propres de fonctionnement des structures collectives et des interprofessions.

LES INQUIETUDES EXPRIMEES AUTOUR DU COMITE DE PROMOTION :

- Une gouvernance complexe et un engagement des filières à consolider autour du projet ;
- Un leadership à construire car la Chambre d'Agriculture ne souhaite pas piloter le projet. Le Comité de Promotion ne rentre pas directement dans ses missions premières. En revanche, de par le nombre d'intervenants qu'elle représente, et qui sont concernés par le projet, elle aura une action forte au sein du Comité de Promotion.

VI. CHAPITRE 4 : PREMIERES PISTES DE TRAVAIL ET ARBITRAGE DU COMITE DE PILOTAGE

A. ARBITRAGES DU COMITE DE PILOTAGE SUR LES ENJEUX ET MISSIONS PRIORITAIRES DU COMITE DE PROMOTION REGIONAL

LES ENJEUX AUXQUELS DEVRA REpondRE LE COMITE DE PROMOTION REGIONAL

- **4 grandes familles d'enjeux ont été identifiées suite à l'analyse du contexte. Elles ont été soumises au Comité de Pilotage, pour validation et hiérarchisation :**
 1. Donner aux Martiniquais une meilleure image, plus juste et plus positive, de l'agriculture, des filières agroalimentaires locales et des entreprises concernées (agriculteurs, transformateurs) ;
 2. Permettre aux différentes filières agricoles martiniquaises de mieux se connaître et de mieux travailler ensemble ;
 3. Impulser une dynamique forte vers l'achat martiniquais, l'achat local ;
 4. Favoriser des dynamiques fortes entre les filières agricoles et alimentaires, la gastronomie, l'artisanat, le tourisme, la culture, donc l'ensemble des acteurs du territoire.
- **Les enjeux prioritaires retenus par le Comité de Pilotage ont été les suivants :**
 - Donner aux Martiniquais une meilleure image, plus juste et plus positive, de l'agriculture, des filières agroalimentaires locales et des entreprises concernées (agriculteurs, transformateurs) ;
 - Impulser une dynamique forte vers l'achat martiniquais, l'achat local.

Les autres enjeux ont bien été validés par le Comité de Pilotage. Ils pourront être traités dans un deuxième temps car nécessitant davantage de progressivité.

LES MISSIONS DU COMITE DE PROMOTION REGIONAL :

- **10 propositions de missions ont été soumises par l'équipe de consultants au Comité de Pilotage :**
 - Favoriser la connaissance entre filières, entre professionnels ;
 - Favoriser les stratégies et projets de promotion inter-filières ;
 - Rationaliser les subventions publiques en faveur de la promotion ;
 - Orienter les projets de promotion vers des financements existants ;
 - Etablir un niveau minimum de qualité pour les « produits martiniquais » ;
 - Garantir et promouvoir une qualité et des valeurs « Martinique » ;
 - Communiquer des valeurs positives de l'agriculture locale aux consommateurs, aux agriculteurs, aux distributeurs et aux élus ;
 - Valoriser l'ensemble du patrimoine local martiniquais : culturel, alimentaire, touristique...
 - Permettre une meilleure articulation entre programmes d'action pour la promotion des produits alimentaires et du tourisme.

A nouveau, le Comité de Pilotage a hiérarchisé ses missions possibles, et a également échelonné dans le temps leur mise en place.

- **Les missions qui ont été plébiscitées par le Comité de Pilotage pour une mise en place court terme, sont :**
 - Communiquer des valeurs positives de l'agriculture locale aux consommateurs, aux agriculteurs, aux distributeurs et aux élus ;

- Rationnaliser les subventions publiques en faveur de la promotion.

➤ **Les missions retenues par le Comité de Pilotage pour une mise en place moyen terme sont les suivantes :**

- Valoriser l'ensemble du patrimoine local martiniquais : culturel, alimentaire, touristique...
- Permettre une meilleure articulation entre programmes d'actions pour la promotion des produits alimentaires et du tourisme ;
- Mettre en œuvre une transversalité des actions inter-filières en termes de communication.

LA GOUVERNANCE DU COMITE DE PROMOTION REGIONAL :

Face aux enjeux prioritaires et aux ambitions affichées en termes de missions, le Comité de Pilotage a privilégié l'idée d'une structure indépendante, à but non lucratif, qui intègre des profils diversifiés d'acteurs des filières agricoles et agro-alimentaire. Il est apparu également essentiel d'impliquer fortement les représentants du territoire et en particulier le Conseil Régional et le Conseil Général de Martinique. La Chambre d'Agriculture à cet effet, est favorable à une co-animation du Comité de Promotion avec le Conseil Régional.

➤ **Les premières options retenues au final pour la gouvernance du Comité de Promotion sont les suivantes :**

- Implication forte du territoire dans les instances délibératives et décisionnelles du Comité de Promotion ;
- Consultation plutôt large au sein des secteurs agricoles et agroalimentaires, de manière à impliquer très tôt, des profils d'acteurs suffisamment représentatifs de l'agriculture martiniquaise.

B. LES PREMIERES PISTES D' ACTIONS :

Au regard des enjeux et des missions validées par le Comité de Pilotage, deux pistes d'actions *a priori* ont été identifiées par le Comité de Pilotage. Il s'agit :

- du Salon de l'Agriculture de Martinique,
- de la labellisation des actions de communication en faveur de l'agriculture martiniquaise ;

Pour le Comité de Pilotage, ces 2 thématiques doivent constituer des actions prioritaires pour le Comité de Promotion Régional.

Ce dernier pourrait reprendre intégralement à son compte la mise en œuvre opérationnelle du Salon de l'Agriculture dans un souci à la fois de rationalisation des fonds publics mais également de cohérence des messages donnés concernant l'agriculture martiniquaise.

De la même manière, faire du Comité de Promotion Régional un lieu de concertation de l'ensemble des actions de communication en faveur de l'agriculture, contribuerait indiscutablement à favoriser la cohérence et la synergie des programmes de communication des acteurs des filières agricoles de Martinique. Le principe d'une « labellisation obligatoire » des actions, pour accéder aux aides du territoire pourrait être un moyen d'organiser cette centralisation des programmes de communication, et de professionnaliser la communication en faveur de l'agriculture martiniquaise.

VII. PRESENTATION DE LA MAQUETTE FONCTIONNELLE DU FUTUR COMITE REGIONAL DE PROMOTION DES PRODUITS DE L'AGRICULTURE MARTINICAISE

A. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES QUI DEVRONT GUIDER LES ACTIONS DU COMITE REGIONAL DE PROMOTION

Sur la base des éléments analysés et restitués par l'équipe de consultants, le Comité de Pilotage a discuté, puis validé, que les deux enjeux principaux qui doivent gouverner l'ensemble des actions mises en œuvre par le Comité Régional de Promotion sont :

1. **Donner aux martiniquais une meilleure image, plus juste et plus positive de l'agriculture, des filières agro-alimentaires locales et des entreprises concernées (agriculteurs, transformateurs).**
2. **Impulser une dynamique forte vers les achats martiniquais, l'achat local.**

Il s'agit d'enjeux jugés très importants pour le développement de l'économie martiniquaise, qui doivent se traduire principalement par la conduite d'actions de communication à destination des consommateurs Martiniquais mais aussi des agriculteurs, des entreprises agroalimentaires, des distributeurs, des élus.

Ces deux enjeux doivent constituer les deux objectifs principaux qui gouvernent les orientations stratégiques et les actions menées par le futur Comité de Pilotage.

En conséquence de ces enjeux prioritaires, le Comité de Pilotage a défini les missions prioritaires que devra remplir le Comité Régional de Promotion.

B. LES MISSIONS PRIORITAIRES QUE DEVRA REMPLIR LE COMITE REGIONAL DE PROMOTION

De façon à avoir une approche très opérationnelle, les missions prioritaires que devra remplir le Comité Régional de Promotion, en application directe des orientations stratégiques exposées au chapitre précédent, sont déclinées en missions à réaliser à court terme et en missions à réaliser à long terme.

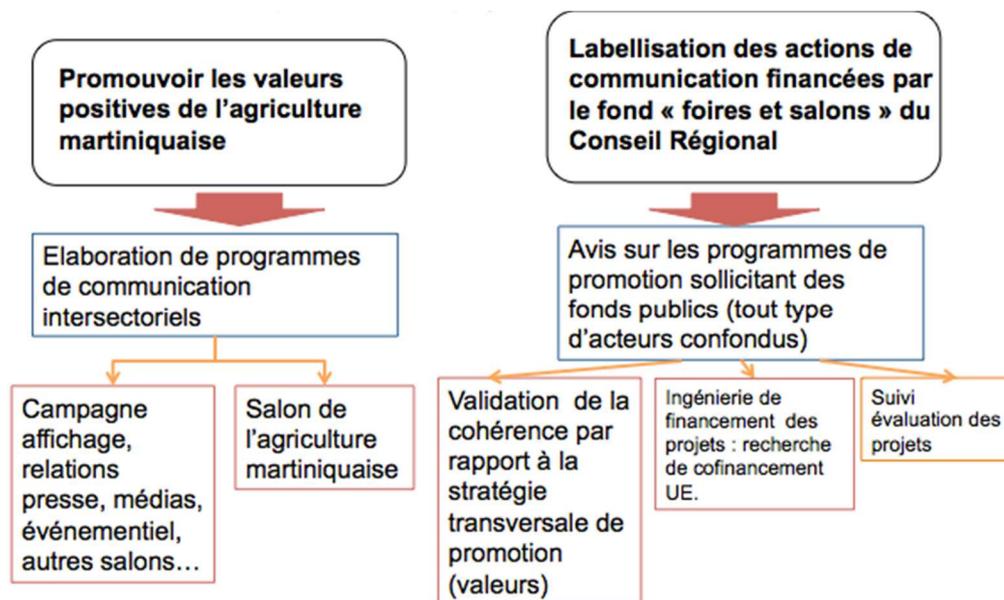
Cette distinction est induite en tenant compte de la difficulté présumée à mettre en œuvre ces différentes missions. C'est donc un principe de réalisme pragmatique qui conduit à cette distinction chronologique.

LES MISSIONS PRINCIPALES DU COMITE DE PROMOTION A COURT TERME :

Un consensus fort s'est dégagé au niveau du Comité de Pilotage sur deux missions qui doivent être engagées à court terme :

- Communiquer sur les valeurs positives de l'agriculture locale à destination aussi bien des consommateurs, des agriculteurs, des distributeurs que des élus,
- Labelliser les actions de communication en faveur du secteur agricole, actuellement financées par le fonds « foires et salons » de la Commission Agriculture et Développement du Conseil Régional, dans une logique de :
 - Rationalisation de l'usage des fonds publics ;
 - Cohérence des actions de communication financées partiellement ou totalement par les fonds publics (valeurs partagées, cahier des charges) ;
 - Efficacité des actions de communication par un suivi/évaluation systématique des actions de communication financées partiellement ou totalement par les fonds publics.

Il est possible de schématiser ces actions à conduire à court terme de la façon suivante :



Ce schéma indique que le Comité Régional de Promotion intervient pour soutenir des projets proposés par les filières (partie droite du schéma), ainsi que pour initier des projets de promotion collective transversale, dont le Salon de l'Agriculture de Martinique (partie gauche du schéma).

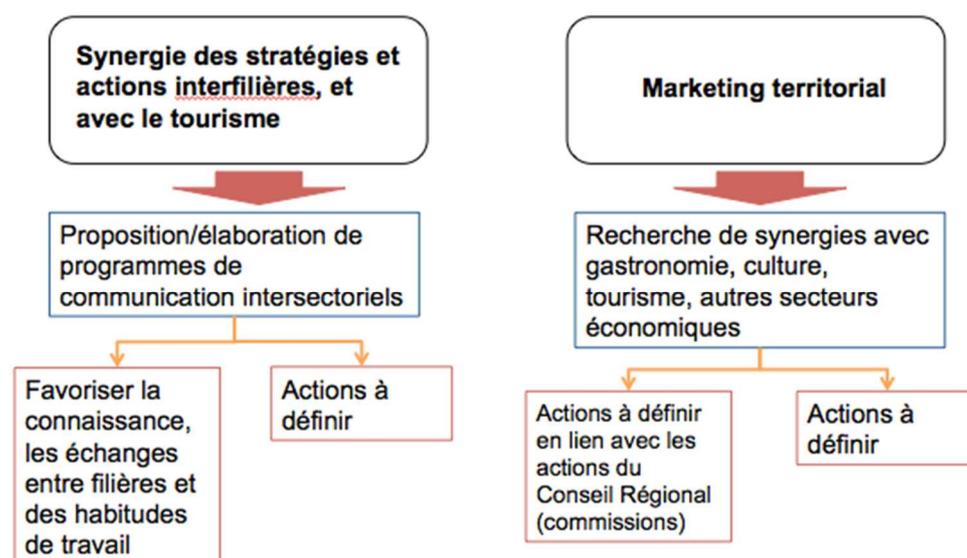
LES MISSIONS PRINCIPALES DU COMITE DE PROMOTION A LONG TERME :

De la même manière que pour les missions à court terme, un consensus fort s'est dégagé au niveau du Comité de Pilotage sur les missions à conduire à plus long terme :

- Favoriser une synergie des actions de promotion entre les filières agricoles ;
- Mettre en avant l'ensemble du patrimoine local martiniquais : alimentaire mais aussi culturel, touristique, etc...
- Permettre une meilleure articulation entre programmes d'actions pour la promotion respectivement des produits alimentaires et du tourisme.

Des actions permettant d'aller dans ce sens devront donc être enclenchées dans un deuxième temps, d'où la notion de « long terme ».

A long terme, le Comité Régional de Promotion intervient donc pour soutenir des projets proposés par les filières, mais aussi pour initier des projets de promotion collective transversale, selon le schéma ci-dessous. Le contenu détaillé des actions à long terme n'est encore pas détaillé, ce qui est logique compte tenu de la chronologie.



C. L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU COMITE REGIONAL DE PROMOTION

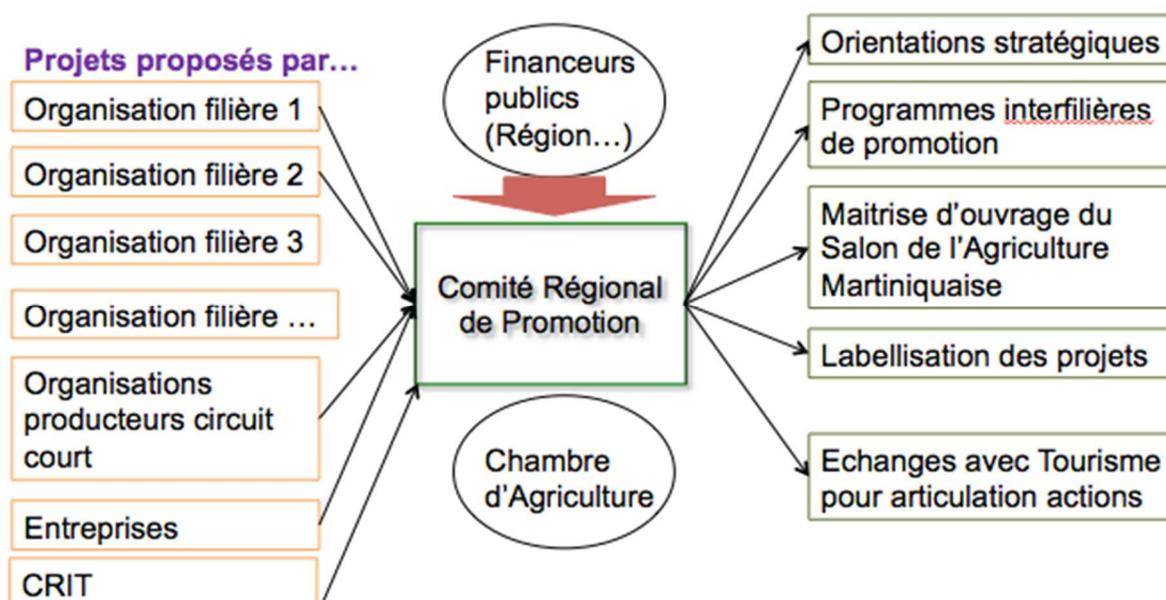
Le Comité Régional de Promotion est une plate-forme d'échange, d'orientation stratégique, de financement de certains projets, et de labellisation de l'intégralité des projets financés par le fond « Foires et Salons ».

- **il formule des orientations stratégiques relatives à son champ de compétences c'est à dire la promotion des produits agricoles et alimentaires, pour construire sa feuille de route pluriannuelle ;**
- **Il instruit de façon opérationnelle :**
 - des demandes, ou des projets, proposés par les interprofessions ou organisations de filières,
 - des organisations de producteurs commercialisant en circuits courts,
 - des entreprises ou des groupes ou clusters d'entreprises,
 - d'autres organismes impliqués dans le développement des filières et des territoires.

➤ **Suite à cette phase d’instruction, le Comité Régional de Promotion peut prendre plusieurs types de décisions ou de responsabilité :**

- Il peut ajuster ses orientations stratégiques en fonction des enseignements tirés de l’instruction des projets de communication déposés ;
- il peut proposer la construction et le financement de programmes inter-filières de promotion,
- il peut labelliser des projets jugés particulièrement intéressants, pour leur donner un avantage vers d’autres financements publics ou privés,
- il peut enclencher des échanges avec les structures en charge de la promotion du tourisme martiniquais pour rechercher de la cohérence et des synergies dans les actions respectivement conduites en faveur des produits agroalimentaires et des produits touristiques,
- il assure la maîtrise d’ouvrage du Salon de l’Agriculture de Martinique.

Ce mode de fonctionnement peut être schématisé comme suit :



1- LES RESSOURCES BUDGETAIRES DU COMITE REGIONAL DE PROMOTION :

Le Conseil Régional transfère intégralement au Comité Régional de Promotion un budget annuel qui correspond au budget actuel du fond pour la promotion des foires et salons (dont une bonne part concerne le Salon de l’Agriculture de Martinique), soit entre 850 000€ et 1 million €. Ce transfert de dotation budgétaire se fait avec un objectif clair de rationalisation des fonds publics. Il s’agit de mener d’avantage d’actions efficaces, c’est à dire plus et mieux, à partir de cette ligne budgétaire.

➤ **Le Comité Régional de Promotion dispose alors d’un budget pour :**

- Le financement direct de campagnes de promotion collective transversales qu’il initie lui-même (dont foires et salons) ;
- Le Salon de l’Agriculture de Martinique ;
- L’animation interne et l’administration de la structure.

Le Comité Régional de Promotion peut se servir de ces fonds publics comme levier de financements supplémentaires (co-financement européen en particulier). Ceci doit permettre de contribuer au

financement des projets d'un grand nombre d'acteurs des filières agricoles et agro-alimentaires de Martinique.

L'animation du Comité de Promotion est assurée par une contribution de l'ensemble de ses membres, notamment sous forme financière.

FOCUS SUR LE CAS PARTICULIER DU SALON DE L'AGRICULTURE DE MARTINIQUE

Le Comité Régional de Promotion dispose de l'intégralité du budget du projet « Salon de l'Agriculture de Martinique ». Il en est le maître d'ouvrage.

Il mobilise un ou plusieurs prestataires maître(s) d'œuvre privé(s), dans le cadre d'un appel d'offre public, pour lui (leur) confier des parties à définir de l'organisation du salon, y compris la logistique et la communication.

En tant que maître d'ouvrage, il supervise la conduite globale de l'opération et se dote de moyens de surveillance et d'évaluation.

Ce nouveau dispositif de pilotage et de financement du Salon de l'Agriculture de Martinique entre en vigueur à partir de l'année 2016.

2- STRUCTURATION ET GOUVERNANCE DU COMITE REGIONAL DE PROMOTION

STRUCTURE JURIDIQUE

Le Comité Régional de Promotion serait créé sur la base d'une structure associative loi de 1901.

Cette forme juridique a le grand mérite d'être simple et rapide à mettre en place. Elle permettrait de réaliser les missions présentées plus haut (donc également de gérer des budgets, des dépenses, des recettes d'exploitation, des salaires, des prestataires) tout en restant souple.

STRUCTURE FONCTIONNELLE

➤ Les organes d'échanges et décisionnels de l'association sont :

- L'Assemblée Générale ordinaire
- Le Conseil d'Administration
- Le Bureau

L'Assemblée Générale Ordinaire est l'organe souverain de l'Association.

Elle approuve les rapports du Conseil d'Administration et les comptes de l'exercice.

Elle oriente l'action de l'Association et donne des directives générales au Conseil. Elle fixe le montant des cotisations et donne quitus. Elle nomme le contrôleur des comptes.

Les Assemblées Générales Extraordinaires sont réunies chaque fois que les intérêts de l'Association l'exigent, soit sur la demande du Conseil d'Administration, soit sur la demande du Président avec accord de la moitié des membres du Conseil d'Administration.

L'Assemblée Générale Extraordinaire a le pouvoir de modifier les statuts, de prononcer la dissolution de l'Association et l'attribution de son patrimoine et de prendre de manière générale, toute décision extraordinaire prévue par les lois et règlements.

Tout ce qui n'est pas de la compétence de l'Assemblée entre dans les pouvoirs du Conseil d'Administration, mais ce dernier a la faculté de soumettre à l'Assemblée toutes décisions qu'il juge convenable.

Le Conseil d'Administration a les pouvoirs les plus étendus pour la gestion des affaires de l'Association et ses délibérations ne sont valables qu'autant que le nombre des membres présents n'est pas inférieur au tiers de l'ensemble de ses membres et que tous les Collèges soient représentés

Le Conseil d'Administration peut se faire assister de toute personne qualifiée ou entendre cette personne à titre de conseiller.

Le Conseil d'Administration peut comporter des invités permanents, sans voix délibérative.

Le Conseil d'Administration met en place des commissions dédiées (exemples : commission Salon de l'Agriculture de Martinique ; commission labellisation des projets), afin de faciliter la mise en œuvre de la feuille de route du Comité de Promotion.

Ces commissions ont pour rôle de faciliter les prises de décision en conseil d'administration. A ce titre elles peuvent consulter tout expert, toute entreprise, représentant de filière, services officiels, élus pour élaborer leurs avis et propositions. Elles peuvent également avoir un rôle très opérationnel dans la mise en œuvre de l'action du Comité de Promotion.

Le bureau :

Chaque année, à l'issue des Assemblées de Collèges où les membres du Conseil d'Administration ont été désignés, le Conseil d'Administration renouvelle son Bureau :

Le Bureau est composé de 5 membres :

- 1 président(e) (alternance Collège 1/Collège 2)
- 2 vice-président(e)s
- 1 trésorier(ère)
- 1 secrétaire

GOUVERNANCE

➤ **Le Comité Régional de Promotion sera organisé en collèges, chaque collège étant représentatif d'un type d'adhérents.**

- Collège 1 : Conseil Régional de Martinique
- Collège 2 : Chambre d'Agriculture de Martinique
- Collège 3 : Les interprofessions agricoles présentes en Martinique (secteurs animal et végétal), ainsi que les autres organisations de filière non adhérentes aux interprofessions (canne et banane)

➤ **Le nombre de siège dans chaque collège doit être précisé dans les statuts de l'association. Un équilibre doit être recherché pour :**

- Permettre un fonctionnement fluide (c'est à dire évitant les blocages), en particulier pour les prises de décisions ;
- Respecter les responsabilités spécifiques à chaque type d'adhérent (financier, porteur de projet, appui au développement, ...) ;
- Permettre une représentativité de l'ensemble des parties prenantes concernées.

➤ **Recommandations :**

- Le collège 1 doit toujours majoritaire (majorité relative) ;
- La présidence doit être attribuée de façon alternative aux collèges 1 et 2 sans voix prépondérante du Président ;
- Le collège 3 doit avoir un poids important ;
- Pour qu'une décision soit prise, chaque collège doit obligatoirement être représenté.

3- LES FACTEURS CLE DE SUCCES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU COMITE DE PROMOTION REGIONAL

POUR FACILITER LA PRISE DE DECISION :

- Organiser le travail préparatoire en commission dédiée (exemple : Salon de l'Agriculture de Martinique). Le Conseil d'Administration « a un rôle de validation ou d'ajustement des propositions des commissions ».
- Organiser la gouvernance par collège avec droits consultatifs pour certains membres ciblés, et des droits décisionnels pour les membres les plus stratégiques ; cette organisation permet de croiser les grilles de lectures des différents acteurs du territoire, sans nuire aux bénéficiaires potentiels de l'action du Comité de Promotion (filières en particuliers).
- Utiliser le principe du quorum (nombre minimum de représentants pour prendre une décision), et faire face à un absentéisme pénalisant pour la prise de décision.
- Laisser la possibilité aux commissions et instances de décision (Conseil d'Administration) de faire intervenir des experts sur des sujets pour lesquels le comité a peu de compétences. Un éclairage extérieur, peut lever des freins à la prise de décision, en abordant les questions de manière plus objective.
- Point central : la qualité de l'animation du Comité de Promotion ! Le Comité de Promotion doit se doter de réelles compétences d'animation pour son fonctionnement. L'animateur doit être neutre et avoir un sens politique élevé ; il doit savoir prendre aussi des risques pour faire respecter les décisions prises par les instances décisionnelles, et appliquer strictement la feuille de route du Comité de Promotion.

POUR REUSSIR LA CO-ANIMATION DU COMITE DE PROMOTION, ENTRE LE CONSEIL REGIONAL ET LA CHAMBRE D'AGRICULTURE :

- Avoir une feuille de route claire : missions, plans d'actions associés, budget, moyens à mobiliser, résultats attendus, plannings, critères d'évaluation, livrables finaux et intermédiaires au Conseil Régional. Idéalement : CO-PRODUIRE la feuille de route du Comité de Promotion.
- Avoir un relais au Conseil Régional facilement mobilisable, pour réassurance, ajustement...
- Réaliser des points d'étape réguliers sur la mise en œuvre de la feuille de route. Se rendre disponible vis-à-vis des élus du Conseil Régional pour expliquer l'action du Comité de Promotion.
- Organiser la communication sur les actions menées par le Comité de Promotion, auprès du Conseil Régional et de ses partenaires. Utiliser le plus possible, les moyens de communication du Conseil Régional pour promouvoir l'action du Comité de Promotion.
- Point central : la qualité de l'animation du Comité de Promotion ! A nouveau, l'animateur du Comité de Promotion doit être « la courroie de communication » avec le Conseil Régional.

DE NOUVELLES REGLES DE L'UNION EUROPEENNE EN MATIERE DE PROMOTION DES PRODUITS AGRICOLES :

Le Règlement (UE) n° 1144/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 22 octobre 2014 relatif à des actions d'information et de promotion concernant les produits agricoles réalisées sur le marché intérieur et dans les pays tiers modifie considérablement les règles de co-financement des actions de promotion des produits agricoles au sein de l'UE.

Ce nouveau règlement, qui entrera en vigueur le 1er décembre 2015, établit les conditions auxquelles les actions d'information et de promotion concernant les produits agricoles et certains produits alimentaires à base de produits agricoles peuvent être financées par le budget de l'Union.

En particulier, le cofinancement national disparaîtra impérativement, et les taux de cofinancement de l'Union seront portés à 70%. Les 30% restant sont obligatoirement apportés par les organisations professionnelles ou interprofessionnelles qui auront déposé leur projet de programme.

Les autres changements portent sur un élargissement de la palette des produits éligibles.

Ces actions de promotion peuvent, entre autres, concerner les produits utilisant les signes de qualité de l'Union Européenne, dont les produits des régions ultrapériphériques utilisant le logo RUP.

Les propositions de programme de promotion sont soumises à la Commission par des organisations professionnelles ou interprofessionnelles qui les évalue selon des dispositifs précisés dans le Règlement.

En résumé, il reste toujours la possibilité de financer ces programmes uniquement avec des fonds publics nationaux ou régionaux, selon les règles en vigueur, mais le recours à un co-financement européen impliquera dès décembre 2015 la stricte application du nouveau règlement, c'est à dire l'absence de co-financement public national.

Le budget actuel de l'Union Européenne de 61 millions € par an sera porté à 200 millions €.

VIII. NOS PRECONISATIONS : PLAN D' ACTIONS A 3 ANS - COMITE DE PROMOTION

A. METHODOLOGIE

Le plan d'actions sur 3 ans a été élaboré conformément à la méthodologie présentée en **Comité de Pilotage le 13 mars 2015**.

6 étapes doivent précéder la rédaction du plan d'actions ; une phase d'évaluation est à prévoir dans sa mise en œuvre :

1. **Rappel des enjeux prioritaires du Comité de Promotion**
2. **Analyse du contexte**
 - a) Analyse externe :
 - Contexte économique, politique, socioculturel
 - Principales opportunités et menaces
 - b) Analyse interne :
 - Gouvernance, équipe, budget
 - Principales forces et faiblesses
 - c) Synthèse :
 - Points saillants ressortant des analyses interne et externe.
 - Rédaction et formalisation de l'état des lieux (réaliser un document de référence à diffuser en interne)
3. **Définition des objectifs de communication (en direction des cibles internes et externes)**
4. **Identification et classement des cibles destinataires des messages**
5. **Définition des messages à véhiculer (définition des messages en fonction des cibles, évaluation de la qualité des messages)**
6. **Sélection des canaux de communication (choix des canaux en fonction des cibles)**
7. **Elaboration et formalisation du plan d'actions**
 - Type d'actions à mener (fréquence, objectifs opérationnels et évaluation)
 - Affectation des budgets et ressources
 - Calendrier d'exécution
8. **Evaluation (critères et calendrier d'évaluation, révision du plan)**

1- RAPPEL DES ENJEUX PRIORITAIRES

Le 28 novembre 2014, le Comité de Pilotage a défini les enjeux prioritaires pour le Comité de Promotion :

- **Donner aux Martiniquais une meilleure image, plus juste et plus positive de l'agriculture, des filières agro-alimentaires locales et des entreprises concernées (agriculteurs, transformateurs) ;**
- **Impulser une dynamique forte vers les achats martiniquais, l'achat local.**

Il s'agit d'enjeux jugés très importants pour le développement de l'économie martiniquaise, qui doivent se traduire principalement par la conduite d'actions de communication à destination des consommateurs Martiniquais mais aussi des agriculteurs, des entreprises agroalimentaires, des distributeurs, des élus.

Ces deux enjeux doivent constituer les deux objectifs principaux qui gouvernent les orientations stratégiques et les actions menées par le futur Comité de Pilotage.

2- ANALYSE DU CONTEXTE

a) Analyse externe : opportunités et menaces :

Cette analyse a pour but de dresser un état des lieux de l'environnement **économique, politique, socioculturel** afin d'avoir une image précise du contexte pour la première année de fonctionnement du Comité de Promotion.

L'analyse de l'environnement **économique** doit permettre d'identifier les rapports de force dans le secteur agricole (taille des structures, pouvoir de négociation et niveau d'organisation des opérateurs). Il faudra également identifier les facteurs clés de succès dans le secteur agricole (maîtrise de la relation client, capacité de production, structuration, diversification de la clientèle...).

L'analyse de l'environnement **politique** doit permettre d'identifier les conséquences du changement institutionnel (assemblée unique).

L'analyse de l'environnement **socioculturel** doit permettre de mettre en relief les caractéristiques identitaires, les us et coutumes, l'insertion des populations dans leur environnement (problématiques écologiques, insularité, patrimoine historique et culturel).

A l'issue de ces 3 analyses, une synthèse doit être faite afin de dégager les principales opportunités et menaces de l'environnement externe.

b) Analyse interne : forces et faiblesses

Cette analyse a pour but de dresser un état des lieux de la situation en interne du point de vue de **la gouvernance, des ressources humaines et financières**.

L'analyse de la **gouvernance et des ressources humaines** doit permettre d'identifier les organes et les modes de décision (Conseil d'Administration, Bureau), les équipes opérationnelles (animateurs, encadrement).

L'analyse financière doit permettre d'identifier les sources de financement, la répartition des budgets (1 million d'euros ? Salon de l'Agriculture 50 % ; « Foires et Manifestations » 50 %).

c) Synthèse :

Il s'agit de faire un **état des lieux synthétique** reprenant les éléments importants des analyses internes et externes

Cet état des lieux permet de figer l'image de départ, pour la première année d'exercice du comité. Il devra être rédigé et formalisé. C'est un document de référence qui devra être diffusé en interne.

En ayant un point de départ précis en 2015, il sera plus facile de déterminer un point d'arrivée et d'évaluer le niveau d'avancement des projets au regard des objectifs fixés sur 3 ans.

3- DEFINITION DES OBJECTIFS DE COMMUNICATION (EN DIRECTION DES CIBLES INTERNES ET EXTERNES)

a) Objectifs de communication externe :

Il s'agit de définir les objectifs de communication à destination des **cibles externes** au regard des **enjeux prioritaires et des missions** du Comité de Promotion

➤ Exemples :

- Objectif à court terme (année 1) : annoncer la création du comité aux parties prenantes ;
- Objectif à moyen terme (année 2) : lancement de la première campagne (meilleure image de l'agriculture, achat local) ;
- Objectif à long terme (année 3) : évaluation de la première campagne et communication des résultats (rationaliser les financements publics).

b) Objectifs de communication interne :

Il s'agit de définir les objectifs de communication à destination des **cibles internes** au regard des **enjeux prioritaires, des missions** du Comité de Promotion

➤ Exemples :

- Objectif à court terme (année 1) : définir les rôles, les responsabilités des membres du comité (Direction, équipe opérationnelle) ;
- Lancer les ateliers sur la définition de l'origine locale ;
- Objectif à moyen terme (année 2) : optimiser les financements liés au Salon de l'Agriculture – édition novembre 2016.

c) Synthèse :

Il s'agit de classer les objectifs internes et externes afin de définir les objectifs prioritaires (liste des critères à prendre en compte pour le classement).

➤ **Exemple :**

- Critères n° 1 : objectif répondant à un enjeu ou à une mission majeure du Comité ;
- Critères n° 2 : objectif impliquant une forte mobilisation de ressources (équipe, finances).

4- IDENTIFICATION ET CLASSEMENT DES CIBLES DESTINATAIRES DES MESSAGES

a) Identification des cibles :

Il s'agit d'identifier très clairement **les destinataires des messages** qui seront véhiculés par le Comité de Promotion.

CIBLES EXTERNES :

- Consommateurs ;
- Leaders d'opinion (journalistes, nutritionnistes, ...) ;
- Financeurs (opérateurs publics, privés) ;
- Autres parties prenantes.

CIBLES INTERNES :

- Conseil Régional ;
- Chambre d'Agriculture ;
- Interprofessions, associations de producteurs
- Animateur.

b) Classement des cibles :

- **Définir les critères permettant de prioriser chacun des groupes cibles ;**
- **Classer les cibles suivant ces critères.**

5- DEFINITION DES MESSAGES A VEHICULER (DEFINITION DES MESSAGES EN FONCTION DES CIBLES, EVALUATION DE LA QUALITE DES MESSAGES)

Les cibles ont été préalablement identifiées et priorisées. On peut donc définir les messages.

LES MESSAGES A VEHICULER :

- En fonction des caractéristiques de chacune des cibles on se fixera un objectif à atteindre en termes de **message à véhiculer**.

➤ **Exemple :**

- Que doit-on dire au consommateur qui achète dans les grandes et moyennes surfaces au regard des enjeux prioritaires (transmettre une meilleure image de l'agriculture, favoriser l'achat local) ?
- Rédaction des messages correspondant à chacune des cibles.

EVALUATION DES MESSAGES :

- Le message est-il **approprié et significatif** pour l'audience concernée ?
- Existe-t-il **une continuité** entre les différents messages élaborés pour les différentes cibles ?

6- SELECTION DES CANAUX DE COMMUNICATION (CHOIX DES CANAUX EN FONCTION DES CIBLES)

QUEL EST LE MEILLEUR CANAL DE COMMUNICATION POUR CHACUNE DES CIBLES ? DEFINIR LES CRITERES D'EVALUATION DES DIFFERENTS CANAUX :

- Communication média : TV, radio, presse, web, affichage, cinéma
- Communication hors média : relations publiques, marketing direct, mécénat, PLV, sponsoring.

➤ **Exemple :**

- Quel est le meilleur canal de communication pour toucher le consommateur qui fait ses courses en grandes surfaces ?
- Quel est le meilleur canal pour diffuser une meilleure image de l'agriculture martiniquaise auprès des consommateurs ?

LISTER LES CANAUX DE COMMUNICATION ET LES AFFECTER A CHACUNE DES CIBLES.

7- ELABORATION ET FORMALISATION DU PLAN D' ACTIONS

DEFINITION DES ACTIONS DE COMMUNICATION AU REGARD DES OBJECTIFS FIXES :

- Définir les actions pour chaque groupe de cibles ;
- Définir la fréquence de communication ;
- Traduire ces actions en objectifs opérationnels ;
- Définir les critères d'évaluation.

AFFECTATION DES BUDGETS ET RESSOURCES AU REGARD DES OBJECTIFS FIXES :

- Financement (répartition média, hors média) ;
- Equipe opérationnelle.

CALENDRIER D'EXECUTION :

- Classement des actions dans le temps ;
- Définition des « deadlines » et des responsabilités.

8- EVALUATION (CRITERES ET CALENDRIER D'EVALUATION, REVISION DU PLAN)

COMMENT MESURE T ON LE SUCCES DES ACTIONS :

- Définir les critères d'évaluation (qualitatif, quantitatif) ;
- Définir un calendrier d'évaluation.

REVISION DU PLAN

- Définir un cycle de révision du plan en fonction du calendrier d'évaluation des actions.

B. RECOMMANDATIONS DE PLAN D' ACTIONS SUR 3 ANS

Le plan d'actions que nous proposons couvre 3 exercices. Le premier exercice débutera au cours du 2^{ème} semestre de l'année 2015. Le troisième exercice se terminera au cours du 2^{ème} semestre 2018.

1- ACTIONS PROPOSEES

DEUX ACTIONS SERONT MENEES AU COURS DU PREMIER EXERCICE :

1. Création du Comité ;
2. Lancement du 1^{er} séminaire sur la définition du produit local.

La labellisation des projets de promotion et de communication ne pourra être effective en 2015 car les référentiels permettant l'évaluation des projets ne seront pas prêts à cette période.

CINQ ACTIONS VONT ETRE ENGAGEES AU COURS DU SECOND EXERCICE :

1. Lancement du 2^{ème} séminaire sur la labellisation des projets de promotion et communication ;
2. Lancement de la 1^{ère} campagne de communication ;
3. Mise en œuvre de la 1^{ère} campagne de communication ;
4. Organisation du Salon de l'Agriculture de Martinique (édition 2016) ;
5. Mise en œuvre opérationnelle du Salon de l'Agriculture de Martinique.

QUATRE ACTIONS VONT ETRE ENGAGEES AU COURS DU TROISIEME EXERCICE :

1. Bilan de la première campagne de communication ;
2. Organisation de la 1^{ère} commission de labellisation des projets de promotion et communication ;
3. Organisation du Salon de l'Agriculture de Martinique (édition 2017) ;
4. Mise en œuvre opérationnelle du Salon de l'Agriculture de Martinique.

2- ENJEUX ET MISSIONS PRIORITAIRES

➤ Rappel des enjeux et missions prioritaires :

- Créer le Comité de Promotion ;
- Favoriser l'achat local ;
- Diffuser une image positive de l'agriculture locale ;
- Rationaliser l'utilisation des fonds publics ;
- Favoriser l'achat local dans le cadre de 3 types d'évènements : les séminaires, les campagnes de communication et les commissions :
 - *séminaire sur la notion de produit local,*
 - *séminaire sur la labellisation des projets de promotion et communication,*
 - *lancement de la 1^{ère} campagne de communication,*
 - *mise en œuvre de la campagne de communication ;*
 - *commission de labellisation de projets.*
- Diffuser une image positive de l'agriculture locale dans le cadre des 3 types d'évènements cités plus haut ;
- Rationaliser l'utilisation des fonds publics lors de l'organisation du Salon de l'Agriculture de Martinique en évaluant l'efficacité des campagnes de communication.

3- ACTIONS ET OBJECTIFS OPERATIONNELS ASSOCIES

a) Actions et objectifs opérationnels – 1^{er} exercice 2015/2016 :

1 – CREATION DU COMITE :

➤ Objectifs à atteindre :

- **Définition des rôles et responsabilités des membres du comité.**

En terme opérationnel il faudra atteindre les objectifs suivants :

- Recruter l'animateur ;
- Rédiger les statuts et le règlement intérieur ;
- Créer l'entité juridique.

- **Annonce de la création du comité auprès des publics ciblés.**

En terme opérationnel il faudra atteindre les objectifs suivants :

- Définir la charte graphique (logo, couleurs, formes) ;
- Réaliser les supports de communication (création, rédaction, impression) ;
- Rédiger le dossier de presse.

2 – LANCEMENT DU 1^{ER} SEMINAIRE DU COMITE SUR LA DEFINITION DU PRODUIT LOCAL :

➤ Objectifs à atteindre :

- **Organiser et animer les ateliers sur la définition du produit local.**

En terme opérationnel il faudra atteindre les objectifs suivants :

- Définir la notion de local en ce qui concerne le produit, l'opérateur qui l'élabore, le mode de production ou de fabrication ;
- Recenser l'ensemble des démarches existantes : dispositifs officiels au niveau européen, national, initiatives privées (marques collectives ; marques commerciales), cahiers des charges déposés auprès des pouvoirs publics ;
- Dresser la liste des avantages et inconvénients de chaque démarche ;
- Rédiger le contenu des ateliers.

b) Actions et objectifs opérationnels – 2nd exercice : 2016/2017

1 – LANCEMENT DU 2^{EME} SEMINAIRE DU COMITE : LABELLISATION DES PROJETS DE PROMOTION ET COMMUNICATION :

➤ Objectifs à atteindre :

- **Organiser les ateliers.**

En terme opérationnel il faudra atteindre les objectifs suivants :

- Définir les critères de labellisation ;
- Rédiger les grilles d'évaluation ;
- Rédiger les comptes rendus des ateliers.

2 – LANCEMENT DE LA 1^{ERE} CAMPAGNE DE COMMUNICATION :

➤ Objectifs à atteindre :

- **Annoncer les projets du comité pour la campagne 2016/2017.**

En terme opérationnel il faudra atteindre les objectifs suivants :

- Annoncer les événements de l'année (Salon de l'Agriculture, actions de promotion des valeurs de l'agriculture locale dans les lieux de vente) ;
- Rappeler les missions et les enjeux prioritaires pour le Comité de Promotion ;
- Présenter le compte rendu du séminaire sur la notion de produit local ;

3 – MISE EN ŒUVRE DE LA 1^{ERE} CAMPAGNE DE COMMUNICATION :

➤ Objectifs à atteindre :

- **Organiser et mettre en œuvre la campagne de communication sur les valeurs de l'agriculture locale, à travers les canaux de distribution drainant de larges groupes de consommateurs.**

En terme opérationnel il faudra atteindre les objectifs suivants :

- Définir la stratégie et le plan de communication ;
- Confier à l'animateur l'encadrement de la mise en œuvre opérationnelle du plan de communication.

4 – ORGANISATION DU SALON DE L'AGRICULTURE DE MARTINIQUE (EDITION 2016) :

➤ Objectifs à atteindre :

- **Optimiser les financements liés au Salon de l'Agriculture.**

En terme opérationnel il faudra atteindre les objectifs suivants :

- Définir les critères de rationalisation ;
- Repenser le projet dans son intégralité au regard de ces critères ;
- Ecrire la feuille de route, confier à l'animateur la mise en œuvre opérationnelle de la feuille de route.

5 – MISE EN ŒUVRE DU SALON DE L'AGRICULTURE DE MARTINIQUE :

➤ Objectifs à atteindre :

- **Organiser et mettre en œuvre la campagne de communication sur les valeurs de l'agriculture locale à travers les canaux de distribution.**

En terme opérationnel il faudra atteindre les objectifs suivants :

- Définir la stratégie et le plan de communication (exemple : profiter du salon pour communiquer les résultats des travaux réalisés dans le cadre des séminaires) ;
- Confier à l'animateur l'encadrement de la mise en œuvre opérationnelle du plan de communication (gestion des prestataires).

c) Actions et objectifs opérationnels – 3^{ème} exercice : 2017/2018

1 – BILAN DE LA 1^{ÈRE} CAMPAGNE DE COMMUNICATION :

➤ Objectifs à atteindre :

- **Evaluer la campagne ;**
- **Diffuser les résultats.**

En terme opérationnel il faudra atteindre les objectifs suivants :

- Rappeler les objectifs ;
- Présenter les réalisations (actions de promotion et communication) ;
- Présenter les évaluations (sondages, enquêtes) ;
- Justifier les écarts.

2 – ORGANISER LA 1^{ÈRE} COMMISSION : LABELLISATION DE PROJETS DE PROMOTION :

➤ Objectifs à atteindre :

- **Evaluer les projets éligibles aux fonds « Foires et manifestations » (Fonds régionaux).**

En terme opérationnel il faudra atteindre les objectifs suivants :

- Reprendre les éléments du compte rendu du séminaire sur la labellisation des projets de promotion et communication ;
- Evaluer les dossiers au regard des critères de labellisation ;
- Intégrer la promotion des structures labellisées dans le prochain plan de communication.

3 – ORGANISATION DU SALON DE L'AGRICULTURE DE MARTINIQUE (EDITION 2017) :

➤ **Objectifs à atteindre :**

- **Optimiser les financements liés au Salon de l'Agriculture.**

En terme opérationnel il faudra atteindre les objectifs suivants :

- Définir les critères de rationalisation ;
- Repenser le projet dans son intégralité au regard de ces critères ;
- Ecrire la feuille de route, confier à l'animateur la mise en œuvre opérationnelle de la feuille de route.

4 – MISE EN ŒUVRE DU SALON DE L'AGRICULTURE DE MARTINIQUE :

➤ **Objectifs à atteindre :**

- **Organiser et mettre en œuvre la campagne de communication sur les valeurs de l'agriculture locale à travers les canaux de distribution.**

En terme opérationnel il faudra atteindre les objectifs suivants :

- Définir la stratégie et le plan de communication (exemple : profiter du salon pour communiquer les résultats des travaux entrepris dans le cadre des séminaires) ;
- Confier à l'animateur l'encadrement de la mise en œuvre opérationnelle du plan de communication (gestion des prestataires).

4- CIBLES RECENSEES ET ACTIONS ASSOCIEES

CIBLES RECENSEES EN INTERNE :

- Interprofessions ;
- Chambre d'Agriculture ;
- Conseil Régional.

Ces trois cibles seront informées et prendront part aux actions suivantes :

➤ **Au cours du 1^{er} exercice :**

- Création du comité ;
- Lancement du séminaire sur la définition du produit local.

➤ **Au cours du 2nd exercice :**

- Lancement du séminaire sur la labellisation de projets ;
- Lancement de la première campagne de communication ;
- Mise en œuvre de la première campagne de communication sur les valeurs positives de l'agriculture locale ;
- Organisation du Salon de l'Agriculture de la Martinique (édition 2016).
- Mise en œuvre du Salon de l'Agriculture de la Martinique.

➤ **Au cours du 3^{ème} exercice :**

- Bilan de la 1^{ère} campagne de communication ;
- Organisation de la 1^{ère} commission, labellisation de projets de promotion.

CIBLES RECENSEES EN EXTERNE :

- Autres parties prenantes (regroupements de producteurs, d'agro transformateurs, non affiliés aux interprofessions) ;
- Leaders d'opinion (journalistes, nutritionnistes, ...) ;
- Financeurs ;
- Consommateurs ;
- Autres structures (santé, éducation).

Ces trois cibles seront informées et prendront part aux actions suivantes :

➤ **Au cours du 1^{er} exercice :**

- Création du comité : toutes les cibles recensées en externe seront informées.
- Lancement du séminaire sur la définition du produit local : seules les cibles « *Autres parties prenantes* » seront informées.

➤ **Au cours du 2nd exercice :**

- Lancement de la première campagne de communication : toutes les cibles recensées en externe seront informées.
- Mise en œuvre de la 1^{ère} campagne de communication : seules les cibles « Consommateurs » seront informées.

➤ **Au cours du 3^{ème} exercice :**

- Mise en œuvre du Salon de l'Agriculture de Martinique : toutes les cibles recensées en externe seront informées.

5- ACTIONS, EVENEMENTS ET CANAUX DE COMMUNICATION ASSOCIES

Au cours des trois exercices **15 évènements** seront organisés.

➤ **3 évènements au cours du 1^{er} exercice :**

- Assemblée constituante (création du comité) ;
- Conférence de presse (création du comité) ;
- Séminaire (notion de produit local).

L'assemblée constituante et le séminaire feront l'objet d'une communication hors média. La conférence de presse donnera lieu à une communication média et hors média.

➤ **7 évènements au cours du 2nd exercice :**

- Séminaire (labellisation de projets) ;
- Conférence de presse (lancement de la 1^{ère} campagne de communication) ;
- Campagne TV et Radio (mise en œuvre de la 1^{ère} campagne de communication) ;
- Animation dans les lieux de vente (mise en œuvre de la 1^{ère} campagne de communication) ;
- Commission interne (organisation du Salon de l'Agriculture de Martinique) ;
- Campagne TV et Radio (mise en œuvre du Salon de l'Agriculture de Martinique) ;
- Animations sur les lieux de ventes (mise en œuvre du Salon de l'Agriculture de Martinique).

La conférence de presse, les campagnes TV et Radio et les animations sur les lieux de ventes donneront lieu à une communication média et hors média.

Le séminaire et la commission interne donneront lieu à une communication hors média.

➤ **5 événements au cours du 3^{ème} exercice :**

- Assemblée Générale (bilan de la 1^{ère} campagne de communication)
- Commission (organisation de la commission : labellisation de projets de promotion et communication) ;
- Commission interne (organisation du Salon de l'Agriculture de Martinique) ;
- Campagne TV et Radio (mise en œuvre du Salon de l'Agriculture de Martinique) ;
- Animations sur les lieux de ventes (mise en œuvre du Salon de l'Agriculture de Martinique).

Les campagnes TV - Radio et les animations sur les lieux de ventes donneront lieu à une communication média et hors média.

L'Assemblée Générale et les commissions donneront lieu à une communication hors média.

IX. CONCLUSION GENERALE RAPPORT MARTINIQUE

Cette étude a été souhaitée par la Chambre d'Agriculture de Martinique afin de disposer d'éléments objectifs relatifs à l'opportunité et la faisabilité de création d'un Comité de Promotion Agricole Régional.

➤ **Dans ce but, le travail attendu devait éclairer principalement 3 groupes de questions :**

1. En quoi et comment une structure de promotion pourrait trouver sa place dans les actions menées en faveur de l'agriculture de diversification et l'export ?
2. Quelle stratégie et quelle organisation pour cette structure permettraient de contribuer efficacement à la redynamisation de l'agriculture de diversification ?
3. Dans le contexte spécifique de la Martinique, quelles seraient les facteurs clés de succès qui permettraient à cette structure de répondre aux besoins des producteurs, des filières, des interprofessions, de l'ensemble des opérateurs, et aux attentes des consommateurs martiniquais en termes d'image, d'outils de promotion, voire d'outils d'identification ?

➤ **L'équipe de consultants mobilisée a déployé une méthodologie en 4 étapes :**

1. Analyse des enjeux pour l'agriculture martiniquaise, au niveau du contexte des acteurs principalement concernés (agriculteurs et leurs organisations, transformateurs, distributeurs, consommateurs). Nous avons pu rencontrer tous les interlocuteurs que nous souhaitions interroger pour les faire s'exprimer sur les différentes dimensions de ce projet. Nous avons chaque fois été extrêmement bien accueillis et avons trouvé des interlocuteurs très concrets et toujours désireux de nous aider à avancer dans notre mission. Les avis de ces différents interlocuteurs sont très nuancés, voire parfois tranchés, mais riches d'enseignements ;
2. Elaboration de pistes de travail possibles pour discussion et arbitrage par le Comité de Pilotage de l'étude ;
3. Proposition de conditions de mise en œuvre opérationnelle et préconisations pour un plan d'actions opérationnel ;
4. Validation définitive en lien avec les principaux acteurs concernés : Chambre d'Agriculture et Région Martinique.

➤ **A l'issu de ces 4 étapes, nous pouvons conclure sur les éléments objectifs suivants :**

- L'opportunité de mise en œuvre d'un Comité de Promotion de l'Agriculture Régionale de Martinique est avérée. Ce Comité répondra en effet précisément à des attentes caractérisées et aura des missions précises, en complément des structures et actions déjà en place au niveau des organisations professionnelles, interprofessionnelles, ou des collectivités territoriales.

Il répondra à deux enjeux majeurs :

- Donner aux martiniquais une meilleure image, plus juste et plus positive de l'agriculture, des filières agro-alimentaires locales, et des entreprises concernées (agriculteurs et agri-transformateurs) ;
- Impulser une dynamique forte vers les achats de produits agricoles martiniquais, achat local.

Ses missions prioritaires seront de plusieurs ordres :

- Communiquer sur les valeurs positives de l'agriculture locale à destination des consommateurs des agriculteurs, des distributeurs et des élus ;
 - Labelliser les actions de communication en faveur du secteur agricole, actuellement financées par le Conseil Régional de Martinique. Cette mission vise en particulier la rationalisation de l'usage des fonds publics, la cohérence des actions, et le suivi de leur efficacité par une évaluation systématique.
- La faisabilité du Comité de Promotion de l'Agriculture Régionale de Martinique est donc démontrée. Nous avons décrit de manière détaillée les conditions de création du Comité de Promotion, qui doivent répondre à des critères précis au niveau des missions, des règles de

fonctionnement, de financement et de gouvernance. Nous avons également identifié les facteurs clé de succès de mise en place et de durabilité du Comité de Promotion. En effet, faute de respecter un certain nombre de conditions précises, le Comité de Promotion aurait du mal à trouver sa place, et deviendrait rapidement inefficace. En particulier, il apparaît très important que l'articulation entre le Comité de Promotion et la Région Martinique (en particulier au niveau de sa Commission agricole) soit très claire et transparente, spécifiquement quant à la maîtrise de l'utilisation des budgets publics actuellement mobilisés par la Région et qui sont destinés aux actions de promotion qui entreront dans les prérogatives du Comité de Promotion. Le Comité de Promotion doit apporter plus d'efficacité dans la mobilisation de ces fonds, dans un souci de totale transparence. Il ne doit pas alourdir les dispositifs financiers existants. Sinon il verra son rôle être remis en cause. La qualité et le professionnalisme de l'animation du Comité de Promotion nous semble être un élément central pour réussir ce projet. Un budget pluriannuel doit être réservé à cet effet, et un recrutement dédié doit être envisagé.

- Un plan d'actions avec une progressivité dans la mise en œuvre est proposé. Il nécessite une appropriation par les maîtres d'ouvrage du futur Comité de Promotion. Nos recommandations doivent ainsi être adaptées plus précisément. Nous avons fourni pour cela une méthode.
- Nous sommes très confiants dans l'utilité et l'efficacité qu'aura le Comité de Promotion. Il devra être mis en place le plus rapidement, en respectant l'ensemble des recommandations de ce rapport, afin de convaincre rapidement les acteurs encore réticents et de rassurer les opérateurs et consommateurs qui en attendent beaucoup. La question particulière du calendrier de transfert de la maîtrise d'ouvrage du Salon de l'Agriculture de Martinique au Comité de Promotion devra rapidement être décidée, mais cette action dominante ne devra pas éclipser toutes les autres actions très importantes qui, cumulées, pourront assurément favoriser la reconnaissance et un meilleur développement commercial des produits agricoles et agroalimentaires martiniquais issus de l'agriculture martiniquaise, sur le marché local ainsi qu'à l'export.