



Euréval

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE
EN ÉVALUATION

Comment concevoir un programme de promotion de produits agricoles?

■ Paris, 14 septembre 2007

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

Règlement (CE) No 1346/2005, art. 7

- **« Les programmes sont examinés par les États membres en fonction, notamment, des critères suivants:**
 - **la cohérence des stratégies proposées avec les objectifs fixés,**
 - **la qualité des actions proposées,**
 - **l'impact prévisible de leur réalisation en termes d'évolution de la demande des produits concernés,**
 - **les garanties d'efficacité et de représentativité des organisations proposantes,**
 - **les capacités techniques et les garanties d'efficacité de l'organisme d'exécution proposé. »**

Objectifs de la journée

- **Concevoir un programme répondant aux critères d'éligibilité et de sélection de la Commission**
- **Concevoir un programme pertinent, efficient et efficace**
- **Concevoir un programme évaluable**

Déroulement de la journée

- **Formuler les enjeux**
 - **Atelier 1: caractérisation des campagnes des participants**
- **Établir des objectifs SMART**
- **Réaliser un programme d'actions cohérent**
 - **Atelier 2: logigramme des campagnes des participants**
- **Rendre compte du bon rapport coût/efficacité du programme**
 - **Atelier 3: définition d'indicateurs pour les campagnes des participants**



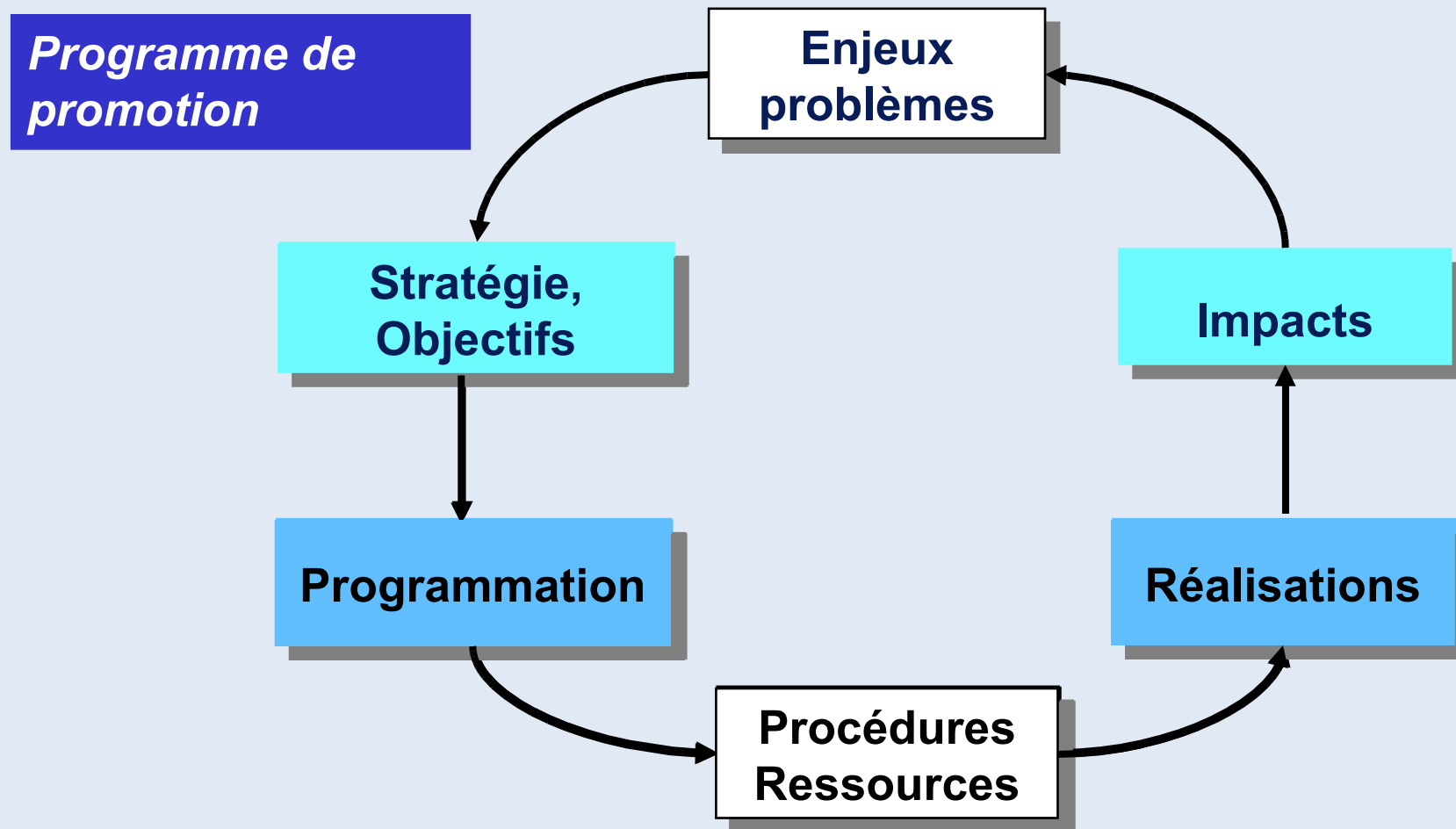
Euréval

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE
EN ÉVALUATION

■ **Principes de la conception des
politiques publiques**

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

Cycle de vie d'un programme de promotion



Etapes d'un processus vertueux

Définir la raison d'être
(besoins, problèmes, enjeux,
autres programmes, contexte politique)

Choisir la stratégie
(priorités, instruments)

Définir la logique d'intervention
(objectifs, hypothèses)

Définir le référentiel
(indicateurs et seuils de succès)

1

2

3

4

Etapes d'un processus réaliste

Vérifier la raison d'être
(besoins, problèmes, enjeux,
autres programmes, contexte politique)

Clarifier la stratégie
(priorités, instruments)

Définir la logique d'intervention
(objectifs, hypothèses)

Définir le référentiel
(indicateurs et seuils de succès)



Les étapes de la chaîne de conception

**Raison
d'être**

1-Analyse des enjeux

2-Définition du problème

Stratégie

3 - Conception différentes approches

4 - Positionnement / besoins + existant

**Logique
d'intervention**

5 - Formulation programme retenu

6 - Choix instrument et modalités

**Réfé-
rentiel**

7- Estimation effets potentiels

8 - Quantification objectifs



Euréval

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE
EN ÉVALUATION

■ **Formuler les enjeux**

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

Définir la situation initiale et les enjeux

- ... **À travers trois éléments:**
 - L'organisation
 - Le produit
 - Le marché visé

- ... **Avec deux outils:**
 - Une grille de caractérisation
 - Une analyse Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces (AFOM, dite SWOT)

Caractériser l'organisation

■ Rapport à l'international

- Première opération hors du pays? Expériences précédentes? Nombreuses? Expériences en cours ou prévues?

■ Rapport à la promotion

- Première opération de promotion? Opérations précédentes mais en France? Expériences précédentes? Nombreuses? Expériences en cours ou prévues?

■ Situation des producteurs

- Concentration ou dispersion? Déjà tournés vers l'international? Susceptibles de soutenir une campagne?

■ Capacité financière de l'organisation

- Importante, moyenne, réduite?

Caractériser le produit

- **Notoriété du produit**
 - **Importante, faible? Positive, négative? Auprès des professionnels, des consommateurs?**
- **Consommation du produit**
 - **Part de marché mondiale? Part de marché dans le pays? Modes de consommation spécifiques?**
- **Caractéristiques du produit**
 - **Contraintes de fraîcheur, d'hygiène? Coût important, faible? Saisonnier? Qualités du produit?**
- **Généricité du produit**
 - **Produit très spécifique (origine restreinte, mode de fabrication particulier)? Produit très générique?**
- **Concurrence du produit**
 - **Concurrents mondiaux? Sur le même segment?**

Caractériser le marché cible

- **Proximité du marché**
 - À portée de camion? À portée d'avion?
- **Taille du marché**
 - Importante, faible? Plusieurs marchés dans le même pays (cf. USA)? Structure favorable des importateurs, détaillants?
- **Contraintes liées au marché**
 - Juridiques, douanières, sanitaires? Politiques? Ayant un impact direct sur la disponibilité du produit? Sur son image?
- **Concurrence sur le marché**
 - De produits locaux, européens, du reste du monde? Produit déjà introduit? Part de marché?
 - Promotion générique existante sur le marché? Promotion de marque?
- **Positionnement possible du produit**
 - Produit de luxe, de consommation courante? Intérêt pour les produits de qualité?

Synthétiser avec l'analyse AFOM

Atouts

Faiblesses

Opportunités

Menaces

Analyse AFOM, ex: Vinho Verde en Suisse

Atouts

- Quelques grands producteurs motivés
- Consommation importante dans la communauté portugaise mondiale
- Vin de vacances, léger, « nouveau »
- Coût réduit
- Produit disposant d'une appellation VQPRD, terroir, mode de fabrication particulier

Faiblesses

- OP n'a jamais fait de promotion int.
- Surtout des petits producteurs sans exp. int.
- Faible capacité financière
- Faible notoriété du produit auprès des consommateurs comme des professionnels
- Vin marqué comme « ethnique », image de mauvaise qualité

Opportunités

- Autre campagne simultanée pour les vins port. prévue (G7)
- Amélioration de la qualité des vins
- Forte communauté port. : Importateurs port. motivés, Suisses d'origine port. prêts à être « ambassadeurs » du produit – beaucoup de restaurateurs/sommeliers
- Appétit des Suisses pour les vins nouveaux et peu coûteux
- Repli des vins du nouveau monde

Menaces

- Marché assez fermé
- Contraintes douanières importantes
- Forte concurrence sur le marché
- Beaucoup de promotion en cours de gros concurrents (vins fr, esp, it, austr., etc.)
- Faible visibilité
- Obligation d'une promotion en Suisse alémanique et en Suisse romande
- Soutien de la communauté port. peut être handicapant pour le dév. du produit

Formuler les enjeux

- **Avantages de l'AFOM: Identifier ses atouts/faiblesses/opportunités/menaces pour s'appuyer dessus/les corriger**
- **Facilite la formulation des enjeux: quel est le « problème » à résoudre?**
- **Ex. pour Vinho Verde:**
 - **Comment profiter de sa faible notoriété et de l'appétit pour les vins nouveaux des Suisses pour changer radicalement son image en vin de qualité peu cher, avec le soutien de la communauté portugaise.**

Atelier 1

- Réalisez une analyse AFOM de votre programme en vous appuyant sur la caractérisation de l'OP, du produit et du marché cible
- Formulez un enjeu pour votre programme

A retenir

- **Les enjeux de la promotion du produit doivent être formulés, autant que possible, en amont et par l'organisation proposante.**
- **Les enjeux ne sont en règle générale pas conjoncturel mais structurel: ils doivent être vrais pour 5 ans/10 ans.**
- **Ce travail de réflexion peut être mobilisé pour d'autres campagnes, hors du cadre européen.**



Euréval

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE
EN ÉVALUATION

■ Formuler des objectifs SMART

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

... des objectifs SMART?

- **S comme spécifiques**
 - Les objectifs doivent être assez précis pour être compris sans ambiguïté
- **M comme mesurables**
 - L'atteinte des objectifs doit pouvoir être mesurée à l'aide d'indicateurs
- **A comme atteignables**
 - Les objectifs doivent suffisamment réalistes
- **R comme *relevant* (pertinents)**
 - Les objectifs doivent correspondre aux enjeux du programme
- **T comme temporels (*timed*)**
 - Les objectifs doivent pouvoir être atteints dans le temps du programme

des objectifs pas SMART

- « devenir leader sur le marché »
 - ... avec un budget d'1M€ sur un an pour un produit inconnu
- « promouvoir l'image des produits communautaires sur les marchés internationaux »
 - ... alors que la promotion ne s'appuie pas sur des caractéristiques communautaires (ex: AOP)
- « développer l'usage de mon produit »
 - ... sans dire s'il s'agit des ventes, d'une certaine cible, etc.

Objectifs des programmes selon la CE (pays tiers)

- **Promouvoir l'image des produits communautaires sur les marchés internationaux ;**
- **Sensibiliser les publics ciblés sur la qualité et la sécurité (entre autres arguments) des produits alimentaires européens ;**
- **Contribuer à l'ouverture de nouveaux débouchés ;**
- **Contribuer à l'évolution favorable de la demande pour les produits européens dans les pays tiers.**

Définir ses propres objectifs

- **Les objectifs des programmes doivent:**
 - Donner des réponses aux enjeux identifiés
 - Être clairs, peu nombreux
 - Être cohérents entre eux
 - Correspondre à au moins un des objectifs de la CE (mais pas à tous!)

- **Les objectifs sont à la base des indicateurs de réussite du programme, ils doivent donc être formulés avec soin**

Distinguer impacts attendus et objectifs

■ Impacts attendus:

- Augmentation/stabilisation des ventes...
- Augmentation du revenu tiré des exportations...

■ Objectifs possibles:

- Amélioration de l'image du produit...
- Meilleure connaissance du produit par les consommateurs/les professionnels...
- Meilleure visibilité dans les points de vente...
- Contribuer à l'amélioration de l'image des produits communautaires en insistant sur les appellations...

Les objectifs de Vinho Verde

- « Valoriser le statut de VQPRD en Suisse »
- « Prouver que l'Europe tient de façon stable une place importante dans les exportations de vins au niveau national »
- « Développer chez le consommateur suisse une habitude d'achat et de consommation des produits vinicoles européens, en augmentant la demande de ces produits »
- « Créer un meilleur impact de l'appellation Vinho Verde »

A retenir

- **Les objectifs doivent toujours être SMART**
- **De bons objectifs permettent d'appuyer la crédibilité du programme**
- **C'est sur les objectifs annoncés que le programme sera évalué**



Euréval

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE
EN ÉVALUATION

■ Définir une stratégie et un
programme d'actions

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

Définir une stratégie cohérente...

- Avec les enjeux et les objectifs
- Avec la durée de la promotion
- Avec les moyens financiers et humains

Éléments à prendre en compte

■ Cibles:

- consommateurs/professionnels (et cibles plus précises)
- régions géographiques

■ Pratiques ou contraintes locales:

- Publicité possible?
- Importations possibles au moment de la promotion?

■ Temps:

- Sur combien de temps s'étale la campagne

■ Position sur le marché:

- Leader, outsider, nouveau venu?

Les types de promotion potentiels

Promotion générique standard

→ Promotion valorisant un produit générique de manière non corrélée avec une origine européenne

Promotion générique européenne

→ Promotion valorisant un produit générique de manière corrélée avec une origine européenne

Promotion générique « marque collective »

→ Promotion valorisant un produit générique de manière corrélée avec une origine ou un savoir-faire

Promotion de marque

→ Promotion valorisant un produit de marque

Programmes de promotion européens

Promotion privée

Choisir son type de promotion (1)

■ Promotion générique standard

- « mangez des oranges »
- Adapté pour les produits génériques: fruits et légumes, viande, produits laitiers, céréales...
- Nécessite d'être leader sur le marché
- Doit avoir lieu au moment où l'OP peut fournir
- Plus adaptée au marché intérieur
- Moyen de promotion habituel: publicité

■ Exemple:

- Intercitrus (oranges)

■ Contre-exemple:

- Olivicoltori (olives)

Choisir son type de promotion (2)

■ Promotion générique européenne

- « mangez des oranges européennes »
- Adapté pour les produits génériques, surtout à forte valeur ajoutée/différenciation par le mode de production
- Nécessite d'être leader européen sur le marché
- Doit avoir lieu à un moment où l'OP peut fournir
- Plus adapté aux pays tiers
- Moyens de promotion habituels: promotion, relations publiques

■ Exemple:

- Danske Slagterier (viande de porc)

■ Contre-exemple:

- CELF Nord (endives)
- Eurofel (pommes)

Choisir son type de promotion (3)

■ Promotion générique « marque collective »

- « Mangez des oranges *Maleme Chania* de Crète AOP »
- Adapté pour les produits liés à un terroir, un mode de fabrication – nécessite une AOP/IGP/STP: vins, fromages, huiles, jambons... les produits transformés en général, mais aussi fruits et légumes ou viandes avec une origine (canard AOP du Périgord)
- Pour un leader, un outsider ou un nouveau venu: plus repérable pour les cibles, plus facile à promouvoir
- Adapté aux pays tiers ou au marché intérieur
- Peut s'appuyer sur une ou des appellations (AOP, AOC...) mais pas un État membre
- Moyens de promotion habituels: relations publiques, dégustations, foires...
- Diversité des messages: qualité, modes de fabrication, sécurité sanitaire, respect de l'environnement... comme pour les autres promotions génériques

Choisir son type de promotion (4)

■ Exemples:

- Champagne/Porto/Jerez (vins)
- SEVITEL (huile)

■ Contre-exemple:

- ...

A retenir

- **Toutes les promotions ne sont pas bonnes à prendre!**
- **La recherche de cohérence est importante, à la fois pour la réussite de la campagne, et pour qu'elle soit retenue**



Euréval

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE
EN ÉVALUATION

■ Assurer la cohérence d'ensemble
et rendre évaluable

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

Intérêt du logigramme

■ Le logigramme permet:

- De relier les objectifs du programme et les impacts escomptés

Dans quelle mesure le programme contribue bien aux impacts escomptés finaux?

- D'assurer la cohérence entre les actions et les objectifs du programme

Dans quelle mesure les actions menées permettent-elles bien d'atteindre les objectifs?

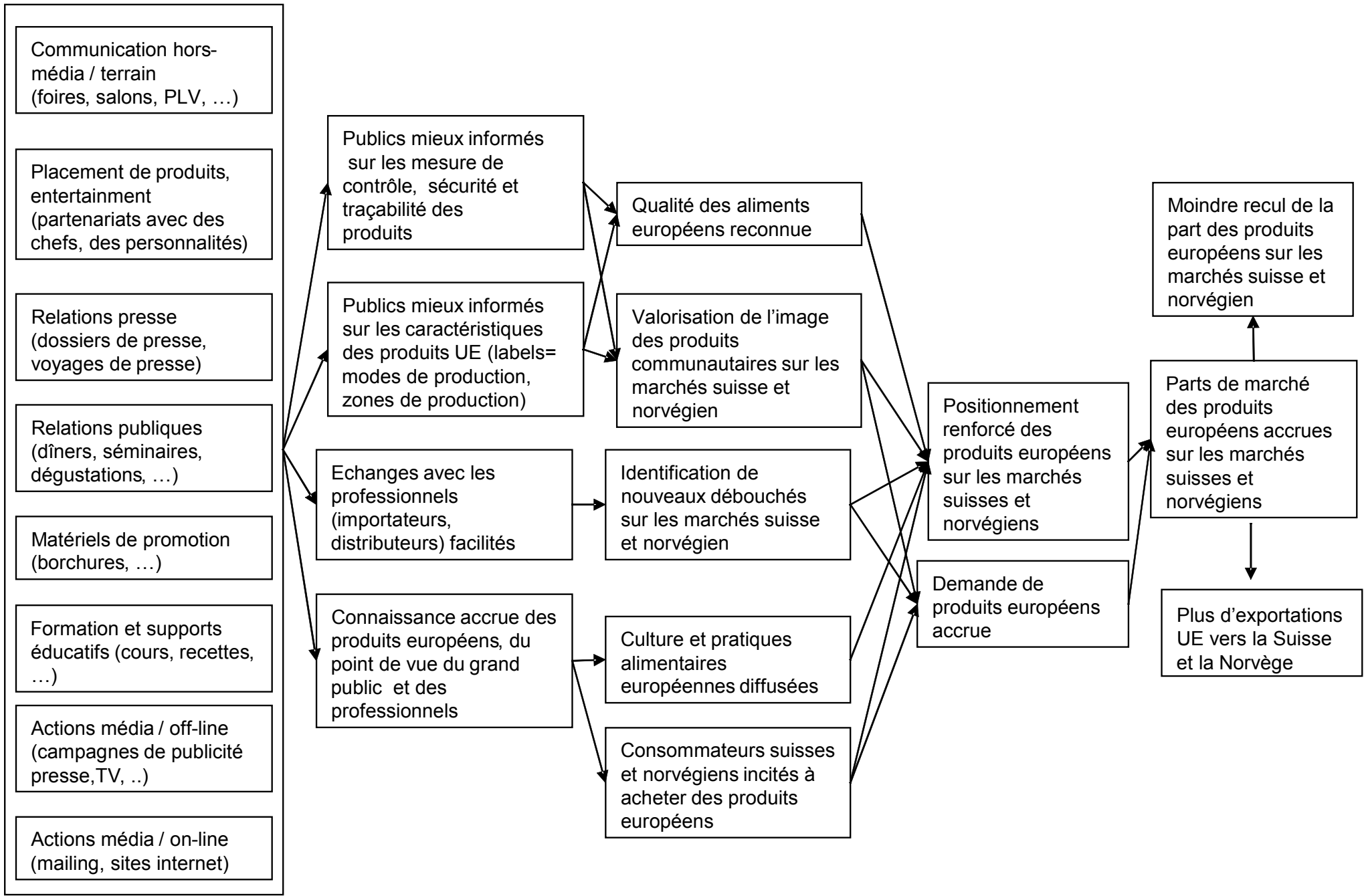
- De poser les bases de l'évaluabilité du programme

Sur quels éléments pourra-t-on affirmer que le programme est efficace?

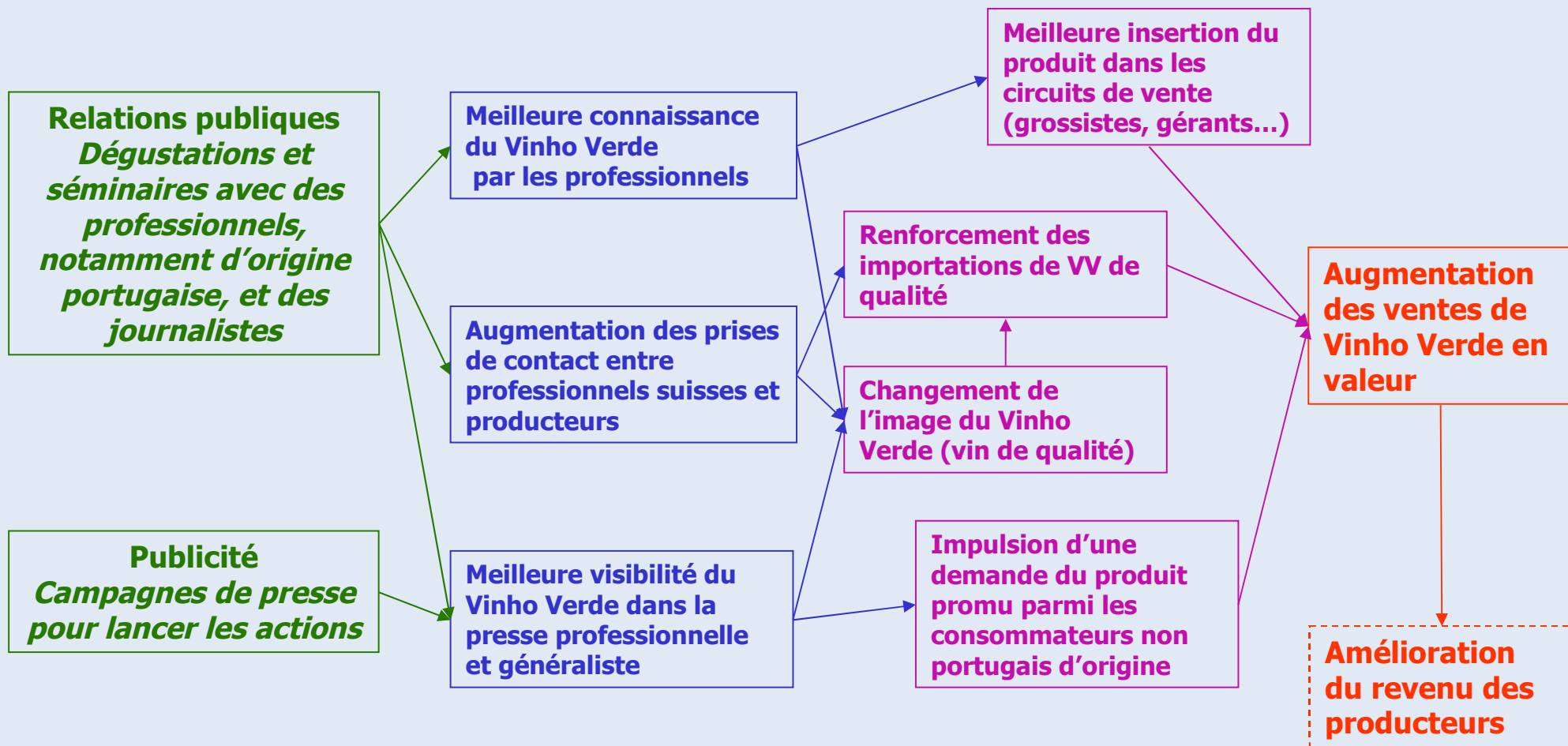
Actions prévues

Résultats attendus

Impacts attendus



Logigramme des impacts escomptés



Programme Vinho Verde

Expliciter la contribution aux impacts

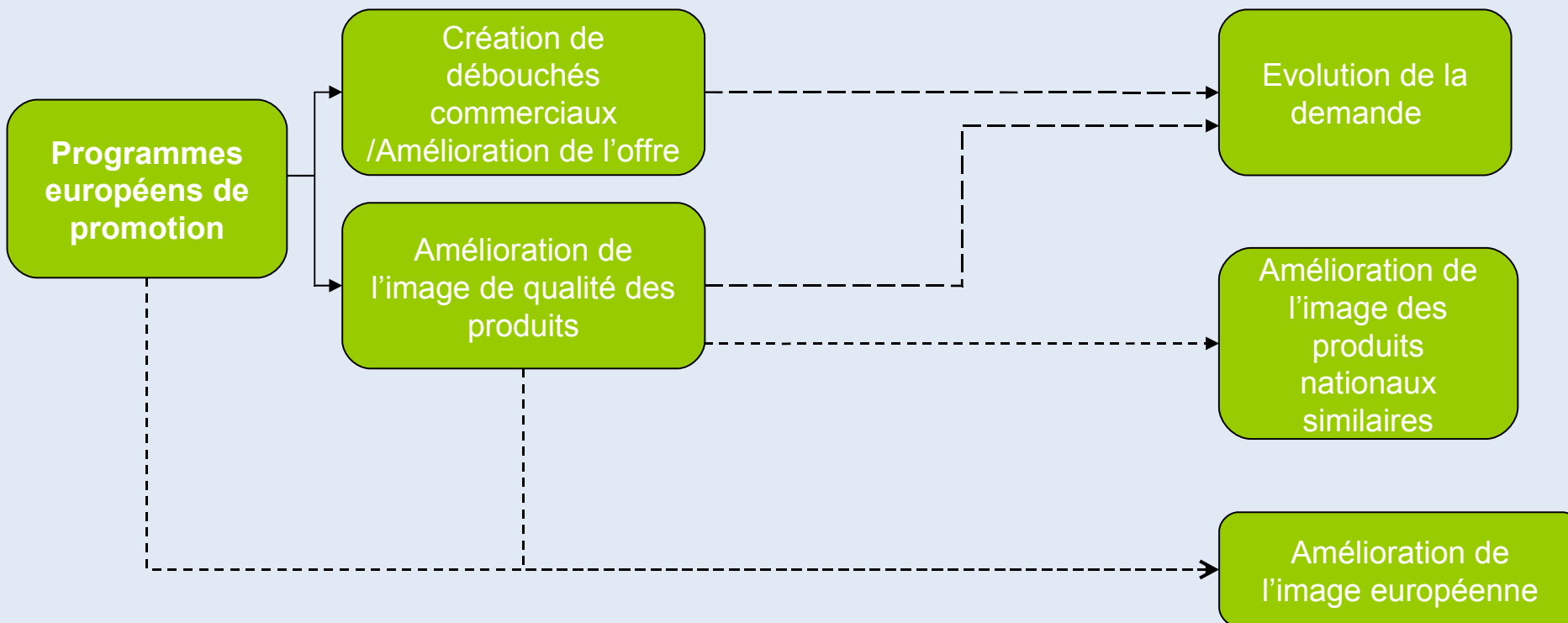


Schéma simplifié des effets et impacts des programmes européens de promotion

Atelier 2

- **Définissez les objectifs de votre programme**
- **Réalisez un logigramme des impacts escomptés en reliant les actions prévues (à droite) et les impacts attendus (à gauche)**

A retenir

- **Le logigramme permet *a priori* de constituer la stratégie...**
- **Et *a posteriori* d'en vérifier la cohérence**
- **C'est un excellent outil pour justifier de la crédibilité de vos objectifs et de votre stratégie, surtout si elle est originale**



Euréval

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE
EN ÉVALUATION

■ Assurer un bon rapport coût
efficacité

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

Qu'est ce qu'un bon rapport coût efficacité?

■ Il nécessite de mettre en regard:

- Le coût des actions
- L'efficacité des actions menées

■ Il faut s'assurer:

- De l'efficacité du programme
Le programme a atteint les objectifs qu'il s'était fixés
- De l'efficience du programme
Les objectifs ont été atteints au meilleur coût

Choisir des modes d'action adaptés

- Les modes d'action doivent d'abord correspondre aux objectifs et au type de promotion, ainsi qu'aux moyens disponibles
- Ex: Avec un petit budget, privilégier les opérations peu coûteuses pour assurer une bonne couverture des publics et la régularité des interventions:
 - Relations publiques, relations presse
 - Participations à des foires
 - Promotions dans les points de vente
- Avec un budget conséquent, il est possible de cibler des opérations plus coûteuses, qu'il faudra pouvoir assurer sur l'ensemble de la cible géographique et sur une durée conséquente:
 - Affichage, publicité presse
 - Publicité TV, *endorsement*



Euréval

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE
EN ÉVALUATION

■ **Mesurer l'efficacité d'un
programme avec des indicateurs**

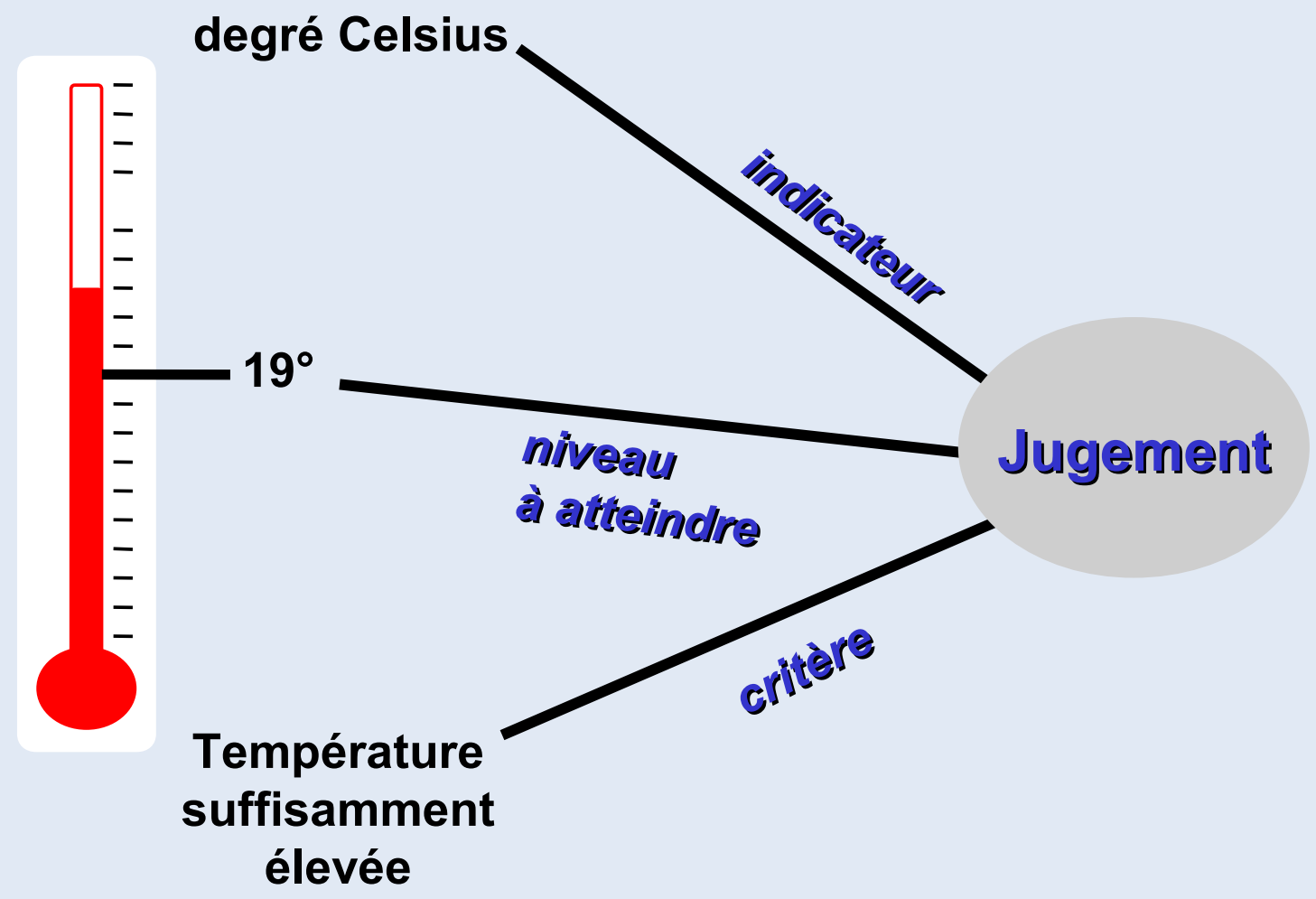
CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

L'évaluation et les indicateurs

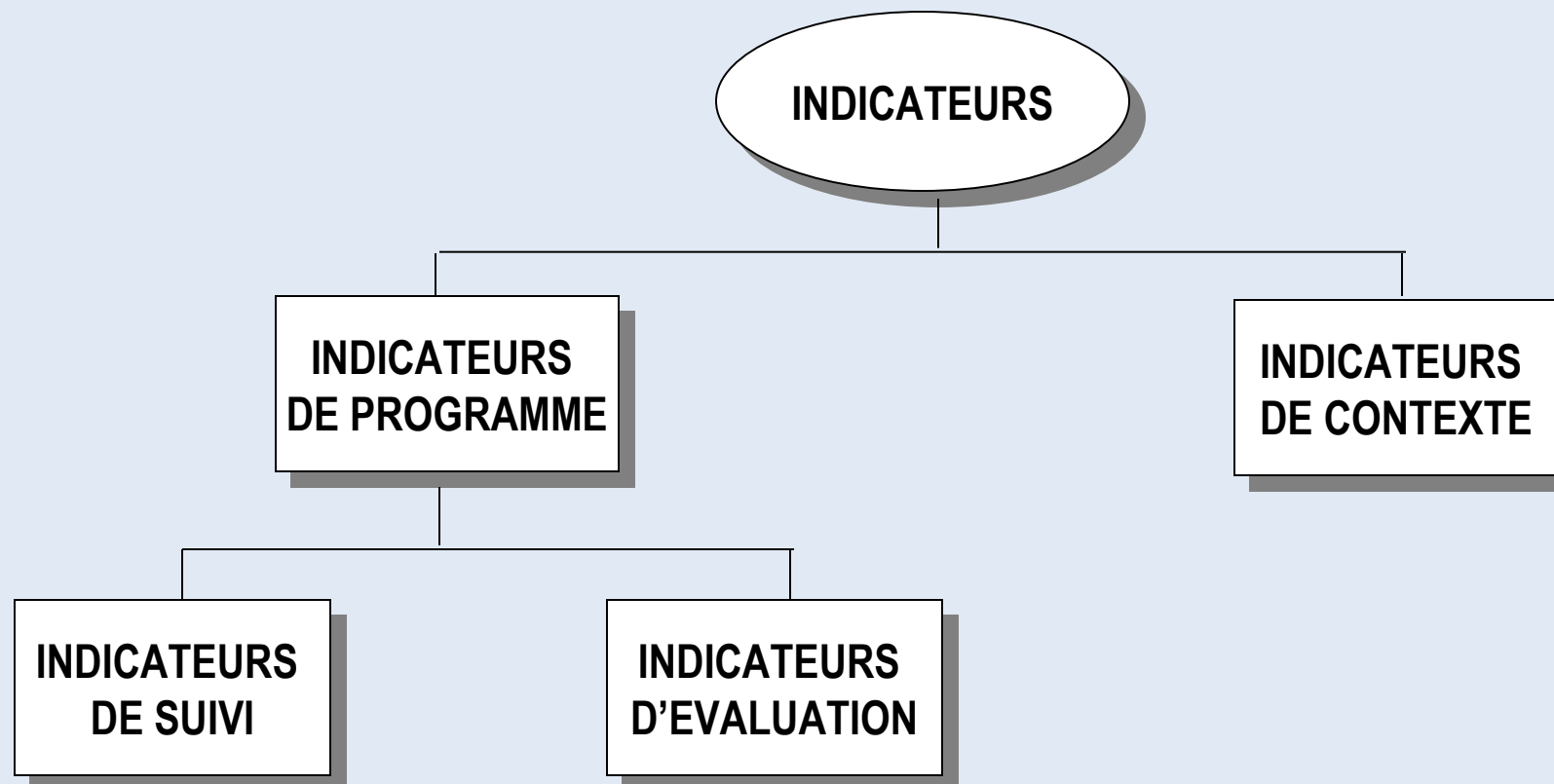
- **L'évaluation repose sur un faisceau d'indices quantitatifs et qualitatifs, pas seulement sur des indicateurs**
- **Dans la conception du programme, il est surtout important de savoir définir les critères de succès, qui ne sont pas tous quantifiables**
 - « **checklist des critères de succès** »
- **La CE veut des indicateurs pour pouvoir rendre compte de l'intérêt des actions qu'elle finance**
 - **La CE se focalise sur l'évolution des ventes, mais pas le plus pertinent**



Un outil de jugement



Les grandes catégories d'indicateurs



Exemples d'indicateurs

■ Exemples d'indicateurs de suivi:

- Évolution du nombre de dégustations organisées
- Évolution du nombre de professionnels touchés par mailing

■ Exemples d'indicateurs de résultat – peuvent être à plusieurs niveaux

- Évolution du nombre de professionnels ayant participé à des dégustations.
- Évolution du nombre de professionnels ayant participé à des dégustations et ayant pris contact avec l'OP/avec des producteurs
- Évolution du nombre d'articles de presse parus dans le mois suivant une opération de RP
- Évolution des ventes dans les boutiques concernées par des promotions points de vente dans le mois suivant l'opération/ 6 mois après l'opération

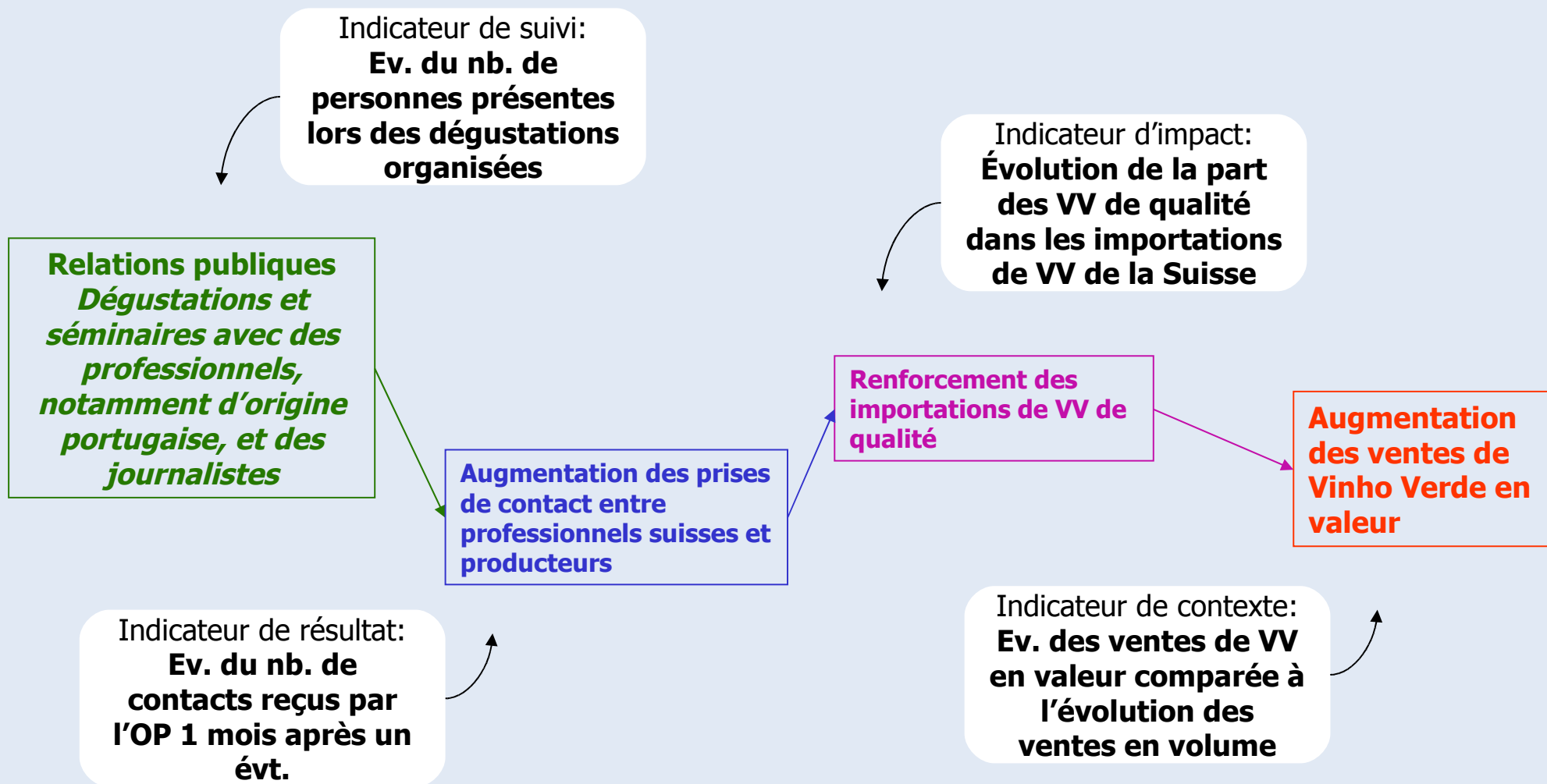
■ Exemples d'indicateurs d'impact

- Évolution des ventes à 1 an dans la région où les actions de promotion ont eu lieu

■ Exemples d'indicateurs d'impact/de contexte

- Évolution du coût moyen d'une unité de produit exporté dans le pays où les actions ont lieu
- Évolution des ventes du produit dans le pays

Du logigramme aux indicateurs



Construire un indicateur

Nom	Évolution des ventes dans les boutiques...
Définition	Montant des ventes des produits promus à 1 mois et 6 mois
Unité d'observation	Montant de ventes pendant 1 mois
Unité de mesure	K Euro
Source / quantification	Enquête auprès des boutiques
Décomposition	Par zone géographique, par taille de boutique
	Restitution tous les ans

Indicateur, critère et niveau à atteindre

■ Indicateur:

- Évolution de la part des vins de qualité dans les importations de VV en Suisse

■ Critère:

- La part des vins de qualité est au terme du programme supérieure aux vins de table dans les importations

■ Niveau à atteindre:

- >50%

Qualités d'un indicateur

Évolution des exportations de vin de qualité

- **Disponible**
 - Tous les ans
- **Frais**
 - Disponible à t+1
- **Sensible**
 - Peu sensible (varie peu avec la campagne)
- **Valide**
 - Moyenne (définition de « vin de qualité »?)
- **Comparable**
 - Avec les vins de table par exemple
- **Normatif**
 - Y a-t-il un niveau attendu?
- **Signifiant**
 - Plutôt bien compréhensible

Atelier 3

- **Rédiger les critères de succès d'un programme en se basant sur le logigramme**
- **Choisir un des objectifs attendus du logigramme et construire un indicateur à l'aide de la grille**
- **Juger de la qualité d'un indicateur**

À retenir

- **L'appréciation du programme se fait par un faisceau d'indices**

- **Privilégier un nombre limité d'indicateurs**
 - Par ex. 4-5 indicateurs de résultat
 - 2-3 indicateurs de contexte

- **Toujours choisir des indicateurs ad hoc**



Euréval

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE
EN ÉVALUATION

■ Pour finir

CENTRE EUROPÉEN D'EXPERTISE EN ÉVALUATION

- **Indiquer les conditions de succès et les risques de l'opération, afin de faciliter l'ajustement du programme**