

**REUNION DES DIRECTEURS
JEUDI 21 JANVIER 2016**

Présents :

Mmes DE MONTE Marie (Inter Vins Sud-Est) - FRANJUS-GUIGUES Dorothée (CNIV) - LEPAGE Catherine (BNIC) – FLOCH Claire (Pineau des Charentes) – PAJOTIN Valérie (ANIVIN)

Mrs BERGEON Vincent (IVBD) – BOURJADE Jean (InterBeaujolais) - BOVA Fabien (CIVB) – PIGNOL Arnaud (Inter Rhône) – SANSON Gérard (CIVR) - VEZIEN Jean-Louis (CIVA) – VILLARET Jérôme (CIVL) - AGOSTINI Jérôme (CNIV)

Excusés :

Mmes/Mrs

BARTHES Florence - CHASSEVENT SAVINA Lucie - DE CHASSEY Baudoin - FABRE Paul - LACROIX Sébastien - PERRIN Vincent - ROUMET Benoît - STENNE Benoît – SEGALA André – DUFAVET Eric -

Le Directeur du CNIV présente aux Directeurs ses meilleurs vœux pour cette nouvelle année.

1. FINANCEMENTS PROMOTION

i. Feader

Une réunion doit avoir lieu le mercredi 27 janvier entre le Président du CNIV, Jean-Marie Barillère, le Président du Conseil Spécialisé de FranceAgriMer, Jérôme Despey et le nouveau Président de l'ARF qui devrait être élu le 26 janvier.

L'ensemble des informations utiles sera communiqué aux Directeurs, suite à cette réunion. La position défendue sera celle d'une ouverture équitable de toutes les régions de la viticulture dans le Feader.

Par ailleurs, il pourrait être intéressant d'obtenir de la Commission Européenne une clarification sur la notion d' « organisations de producteurs » qui est parfois confuse.

ii. OCM marché intérieur

Le CNIV confirme aux Directeurs la tenue du Pavillon des Vins au Salon International de l'Agriculture, du 27 février au 6 mars 2016.

Cette décision découle d'une évolution de la doctrine de la Commission Européenne : jusqu'à présent, elle imposait que les dossiers déposés, au sein de l'Union Européenne, contiennent des informations sur les systèmes d'Indication Géographique et d'Appellation d'Origine **et** sur la consommation responsable, ce dernier point nécessitant un avis des autorités compétentes. Aujourd'hui, ces deux messages ne sont plus nécessairement cumulatifs, et peuvent être alternatifs, l'avis du Ministère de la Santé n'étant plus, alors, impérativement nécessaire.

L'attention des Directeurs est attirée sur le fait que la participation de Vin et Société, au sein de la partie institutionnelle qui ne fait pas l'objet d'une demande de subvention communautaire, n'est pas remise en cause. En revanche, au sein de la partie grand public, la question devra faire l'objet d'une analyse approfondie.

Les Directeurs demandent au CNIV de préparer un projet de mail à l'intention du Directeur Général de FranceAgriMer, fondé sur celui reçu par le CNIV, afin d'obtenir la validation des dossiers déposés.

Le CNIV rappelle que les questions relatives à la mise en avant des systèmes d'Appellation d'Origine et d'Indication Géographique, restent posées.

2. PREPARATION DE LA VENUE DE LA DIRECTRICE GENERALE DES DOUANES : DEMATERIALISATION DES DRM

L'état du dossier est fait en séance aux Directeurs : il est, en particulier rappelé que des rencontres ont eu lieu entre la DGDDI (Mesdames Crocquevieille et Cléostrate) et les représentants du CNIV et des Interprofessions qui ont permis de définir les objectifs du projet, les engagements de chacun et de formuler les problématiques dès qu'elles se sont présentées.

Les engagements étaient, pour la Douane, de permettre la mise en œuvre rapide et efficace de la dématérialisation des DRM en utilisant la puissance des Interprofessions. En contre-partie, ces dernières continuaient de disposer de toutes les informations utiles à l'exercice de leur mission de connaissance et de transparence des marchés, et à la facturation des cotisations professionnelles. Les opérateurs bénéficiaient d'une simplification importante des procédures dans la mesure où était organisé, malgré l'existence de deux plateformes (Interprofession/Douanes), un seul geste déclaratif.

Le schéma choisi ensemble fonctionne dès lors qu'il est parfaitement respecté. Or, des blocages ont été constatés qui font perdre à ce système toute sa pertinence : le refus du passage obligatoire par les sites interprofessionnels, d'une part, et d'autre part, de permettre aux Interprofessions d'avoir une connaissance exhaustive des opérateurs.

Les explications juridiques des services de la Douane sur ces deux refus sont relativement floues. Quoi qu'il en soit, la notion de secret fiscal ne peut être invoquée ici, d'autant que les Interprofessions sont, aujourd'hui, détentrices de l'ensemble de ces informations (au travers du format papier).



Les Directeurs proposent au Conseil Exécutif d'adopter, face à la DGDDI, **une attitude extrêmement ferme consistant à exiger des solutions**. Le système, tel qu'il est envisagé, et sans l'obtention du passage obligatoire par les sites interprofessionnels et la connaissance exhaustive des opérateurs, ne peut pas fonctionner.

3. RELATIONS AVEC LES ADMINISTRATIONS

Le CNIV a lancé un travail d'échanges avec les Administrations afin d'entretenir un dialogue positif avec les partenaires administratifs des Interprofessions :

- La DGDDI vient au prochain Conseil Exécutif du CNIV,
- Une rencontre avec la DGCCRF est prévue le mercredi 27 janvier (Messieurs Jean-Louis Gérard, Sous-directeur, Arnauld Maillé, chef du bureau 4C, Quentin Guyonnet-Dupérat, Adjoint au Chef de Bureau et Jean-Marc Labouille, en charge du suivi des dossiers interprofessions),
- Une réunion avec Messieurs Durand, Chef de Service du Développement des filières et de l'Emploi et Duclaud, sous-Directeur des filières agricoles du Ministère de l'Agriculture est prévue le 4 février avec le Président et le Directeur du CNIV. Pour rappel, Monsieur Duclaud était à la Représentation Permanente de la France à Bruxelles où il travaillait en très bonne intelligence avec la filière. Il prend l'ancien poste de Monsieur Turenne qui est à présent Chef de Service Compétitivité et performance environnementale.

Les Directeurs demandent à ce qu'Arcturus fasse une fiche sur le rôle des différentes administrations en lien avec les Interprofessions afin de disposer d'une vision globale de fonctionnement.

4. DOSSIER DEPERISSEMENT

Il est rappelé aux Directeurs que l'engagement avec le BIPE et FranceAgriMer est arrivé à échéance. Un échange critique de la dernière réunion d'informations au CNIV du 17 décembre dernier donne lieu à débat. Au départ, tous été focalisés sur la recherche, le programme hiérarchisé, etc. La réponse est, en fait, beaucoup plus large. Les six pistes de recherche qui ont émergé ont fait ressortir un triptyque : 1. Programme de Recherche 2. Echanges entre la pépinière et la viticulture et fourniture de plants sains 3. Production et choix par rapport aux stratégies d'exploitations. Le viticulteur est au sein de la problématique.



Il reste un outil principal qu'est l'observatoire.

Les Directeurs proposent au Conseil Exécutif le schéma de Gouvernance suivant :

1. Conseil de surveillance : Quatre Présidents (Messieurs Barillère, De Larquier, Farges et Despey) accompagnés de deux Directeurs (Messieurs Bova et Ségala) et du Directeur du CNIV. Cette gouvernance serait opérationnelle et très liée aux responsabilités politiques respectives des Présidents.
2. Directoire Technique : Les trois Directeurs du Conseil de Surveillance auxquels s'ajoute Christophe Riou, associés aux Directeurs techniques concernés.

Il est précisé que le système « classique » de fonctionnement du CNIV s'applique à ce dossier, mais que cette gouvernance est proposée pour permettre une plus grande opérationnalité. Elle n'est pas figée et peut être ouverte, sous réserve d'un engagement permanent. Enfin, pour traiter de certains sujets spécifiques, pourront être organisés des binômes Président/Directeur et/ou Directeur Technique.

Enfin, un point particulier est fait sur la question de la participation de l'IFV. A cette occasion, il est rappelé la position ferme du CNIV qui consiste dans le fait qu'il existe cet institut technique qui doit apporter des apports à ce dossier, financés par le Casdar, sans que soient multipliés les prélèvements aux opérateurs, notamment au travers des Interprofessions.

5. POINT D'ETAPE ETUDE « VALEUR AJOUTEE FRANCE »

Le document qui a servi de fondement à la présentation du point d'étape par Etienne Laporte est annexé au présent compte rendu.

Il est rappelé qu'une rencontre doit avoir lieu la semaine suivante entre FranceAgriMer et le CNIV, par l'intermédiaire de Monsieur Haushalter, sur le sujet du devenir des instruments financés par des fonds publics et développés dans le cadre des actions d'entraînement général.

Comme précédemment décidé, une réunion des Directeurs d'Interprofessions accompagnés ou représentés, à leur convenance, par les Directeurs Marketing/Communication sera réunie en vue de définir le schéma directeur de la stratégie de la Valeur Ajoutée France (Typologie d'actions, typologie de marchés, etc.).

6. SIA 2016 : PAVILLON DES VINS

Les Directeurs sont informés des délais extrêmement courts auxquels est contrainte l'équipe en charge de la mise en œuvre de cette action. Il est rappelé les différents éléments nécessaires à son bon fonctionnement : informations régionales utiles, répartition des participations et des venues, fourniture de goodies, envoi des vins, etc.

Le CNIV rappelle que, conformément à la demande précédemment formulée, les « position paper » qui seront distribués dans la partie institutionnelle seront transmis en amont aux Directeurs.

**STRATEGIE DES INTERPROFESSIONS EN MATIERE D' ACTIONS COLLECTIVES
AUTOUR DE LA « VALEUR AJOUTEE FRANCE »
-POINT D'ETAPE A L'ISSUE DE LA PHASE D'ECOUTE-**

19 Janvier 2016

Enjeux pour les Interprofessions et objectifs de la mission

ENJEUX POUR LES INTERPROFESSIONS	OBJECTIFS DE LA MISSION
Les Interprofessions doivent assumer le rôle prééminent dans la définition de la stratégie collective de la filière.	- Se réapproprier et impulser les orientations stratégiques
En l'absence de financements publics, les Interprofessions doivent travailler ensemble, davantage et mieux sur les enjeux stratégiques à plus long terme afin d'assurer le développement export de la filière.	- Définir le schéma directeur des actions « Valeur Ajoutée France »
La « Valeur Ajoutée France » est l'ossature de la stratégie collective. C'est un maillon indispensable de celle des interprofessions.	- Définir les modalités de la mise en œuvre de la stratégie : forme, périmètre géographique, objectifs, ressources et animation - Définir les lignes de partage technique entre de futures actions « Valeur Ajoutée France » et les programmes interprofessionnels - Définir l'articulation et les critères de synergie entre ces deux types d'actions
Les Interprofessions peuvent se saisir de la mission pour élaborer une ligne de conduite de coopération interprofessionnelle.	- Créer de nouvelles formes de coopération entre Interprofessions permettant d'accroître l'efficacité de l'action collective (Exemples : programmes communs, mutualisation d'outils, ciblage commun, etc.).

Les principaux enseignements de la phase d'écoute

L'évaluation du besoin et de l'élaboration d'un schéma directeur d'une stratégie Valeur Ajoutée France (VAF) est réalisée dans la recherche d'une convergence opérationnelle des Interprofessions. Les principaux enseignements de la phase d'écoute sont présentés -pour plus de clarté- par thèmes et selon le rubricage 'Convergence d'analyses' / 'Freins à lever'.

Les enjeux globaux de la filière

Convergence d'analyses:

- ✓ L'export est la principale source de **développement pérenne** de la filière.
- ✓ La structure et les évolutions des exportations françaises depuis 15 ans cachent des **fragilités structurelles** qui questionnent la pérennité de notre modèle : 3% des volumes font un tiers de la valeur, marchés mal couverts, déficit d'attractivité de la gamme dans sa globalité, majorité de régions viticoles ou d'AOC/IGP en difficulté de valorisation...
- ✓ Malgré un développement de la consommation mondiale, la globalisation des échanges **marginalisent la France sur certains marchés capitaux et en croissance**, et ce derrière les chiffres positifs d'évolution de la valeur brute, les pertes de marché sont très significatives: -50% en volume, -30% en valeur.
- ✓ La question du développement export est à **remettre au cœur de la stratégie** de la filière et des Interprofessions. Par ailleurs, les ressources budgétaires actuelles des Interprofessions ne sont pas à la hauteur des enjeux globaux de la France.
- ✓ Pour la quasi-totalité des AOC et des IGP, dont le nom est peu notoire, la performance commerciale dans les linéaires, organisés **le plus souvent par origine pays**, passe inévitablement par la valorisation de la catégorie France.

Freins à lever

- ✓ La mondialisation oblige la France à améliorer la synergie entre ses acteurs de l'aval sur les marchés.
- ✓ Dépasser la posture individualiste inhérente à la viticulture française ; l'absence programmée de 'guichet' rebat les cartes de la planification et permet plus de liberté et d'audace. C'est aussi le moment de se poser la question centrale de la responsabilité de la filière, et d'affirmer la place du CNIV comme pivot de la stratégie.
- ✓ Alors que certains concurrents mettent déjà en avant leur origine d'une façon plus efficace, d'autres se créent progressivement une légitimité de viticulture-terroir qu'ils finiront par imposer si la France ne développe pas une stratégie valorisant ce qui fait sa valeur ajoutée en tant que modèle de référence.

Définition de la 'valeur ajoutée France'.

Convergence d'analyses:

- ✓ C'est un outil d'accessibilité et de lisibilité mais pas seulement. C'est également un outil de différenciation positive capable de créer une **valeur d'attractivité et de compétitivité**, comme l'est le 'Made in Germany' pour l'automobile, la mécanique de précision et même aujourd'hui pour le prêt à porter moyen de gamme. C'est une marque collective de ce qui fait et porte la « francité » de nos vins.
- ✓ La VAF est **aussi bien un processus que des contenus**. C'est donc un ensemble de représentations mentales, mais aussi d'actions, d'outils complémentaires et synergique de ceux des Interprofessions et des marques collectives activées par les Interprofessions.
- ✓ Aujourd'hui, la filière considère souvent que la seule VAF réside dans une fonction de repérage géographique. Les personnes écoutées le regrettent globalement et envisagent l'identifiant 'Tour Eiffel' comme une solution inadaptée aux enjeux actuels. Voire même, pour certains, un frein à la construction d'une stratégie VAF. En tout état de cause, cet identifiant ne doit **pas être limité à sa seule fonction d'identification de la provenance**.
- ✓ La VAF dépasse la seule filière vin - terroir, cépages, oenotourisme, etc. - et son art de vivre associé : style de vie, vivre ensemble, artisanat, culture, paysages. La VAF est un **élément identitaire fort**: caractère, humanisme, valeurs. L'actualité récente montre que l'on « attend la France ». Sa fonction dépasse largement celle du balisage centré sur la provenance géographique.
- ✓ Pour les vins, la VAF est bien plus que la somme des valeurs ajoutées de chaque région. C'est le « **lien** » **qui unit et structure les différents éléments et niveaux de la gamme**. Ce lien est de type « marque-caution » ou « marque-ombrelle ». C'est un bien commun qui **n'a pas été assez exploité ou planifié**, tandis que l'Espagne et surtout l'Italie font fructifier leur valeur ajoutée institutionnelle sur les marchés, avec les conséquences positives que l'on connaît. Par exemple, certains médias professionnels ne sont disposés à construire un numéro spécial que s'il est 'toute France', et non pour une région, aussi importante et réputée soit-elle. Il en va de même avec certains distributeurs pour des actions de terrain, comme la formation.
- ✓ Le cas de l'Italie et de son concept « EATALY » est largement évoqué dans les entretiens : la Valeur Ajoutée Italie reste vivace, proche des gens, plus émotionnelle ; en un mot plus incitative. Par comparaison, la VAF, plus froide et intellectuelle, est **empreinte de distance voire d'arrogance**. Elle est anxiogène alors que notre pays a objectivement la plus belle offre de vins à proposer. Ce sont de « belles étoiles dans les yeux des gens », mais hélas de plus en plus lointaines. La VAF est une rente de situation qui avait une grande valeur dans un marché dominé par les vins français. Aujourd'hui ce capital d'image institutionnelle (au sens sociétal et philosophique) s'étiole parce qu'il n'est pas renouvelé ou entretenu, tandis qu'il est attaqué par d'autres origines.
- ✓ En synthèse, le besoin d'actions autour de la Valeur Ajoutée France est unanimement exprimé, assorti de règles et de conditions d'efficience.

Freins à lever

- ✓ Sortir la VAF de la seule fonction qu'on lui accorde dans les instances chargées de la stratégie de la filière : elle est bien plus un guidage mental pour les cibles qu'un guidage géographique.

- ✓ Travailler le **niveau institutionnel**, « la Francité », par des actions de nature à « nourrir », amplifier et précéder/prolonger les actions des Interprofessions sur leurs marchés - avec d'autres moyens que des campagnes de publicité dans les médias.
- ✓ Infléchir les représentations mentales de la France comme une origine «trop belle pour moi ».

Missions et contours de la Valeur Ajoutée France.

Convergence d'analyses:

- ✓ Proposer un **cadre** d'intervention stratégique commun, cohérent et complet. Y associer un système d'action dont tous les acteurs tirent profit.
- ✓ S'investir dans la **prospective** sur les marchés et comprendre plus finement les aspirations, les freins, les motivations des consommateurs, les faire passer au vin sur certains marchés ; préparer le terrain des « futurs eldorados ».
- ✓ **Expliquer le concept France** pour les vins, la « Francité », et la rendre plus attractive face aux marques institutionnelles des pays concurrents, comme l'Italie. Dépasser la fonction de repérage et nourrir les contenus pour créer un surcroît d'attractivité. **Lever le frein de l'arrogance et de la distance** qui inhibe l'acte d'achat. Réinventer un discours pour affirmer la valeur singulière de la France.
- ✓ **Abolir le complexe** à l'égard des vins français, **faire la pédagogie de notre système**, et faciliter la lisibilité de l'offre France.
- ✓ Être le **terreau** d'un développement plus rapide des marques collectives interprofessionnelles.
- ✓ **Organiser la communication globale de la France, en respectant les identités régionales et catégorielles.** Travailler les dimensions sociétales et philosophiques liées à la viticulture française. Construire le nécessaire processus **d'enrichissement mutuel** entre la marque institutionnelle France et les imaginaires respectifs travaillés par les Interprofessions.
- ✓ Améliorer l'attractivité globale et l'accessibilité des vins français, notamment auprès des « **millennials** », **via l'économie digitale.** Ils sont les consommateurs réguliers de demain.
- ✓ Grâce à l'apport de la « marque-mère » France, **corriger les traits négatifs** de certaines marques régionales, et nourrir celles des marques régionales moins établies.

Freins à lever

- ✓ Remettre en question la croyance selon laquelle les actions interprofessionnelles suffisent pour couvrir tous les besoins d'intervention sur les marchés et tous les niveaux de discours utiles et nécessaires pour dynamiser la demande sur les marchés.
- ✓ Faciliter la mobilisation des compétences pour guider la réflexion stratégique et notamment la connaissance qualitative des consommateurs.
- ✓ Dépasser les clivages au sein de la filière pour construire une stratégie collective capable de rivaliser avec celle de l'Italie, et pour regagner des parts de marché sur le moyen-long terme pour toute la gamme France.

Synergie entre Valeur Ajoutée France et actions institutionnelles

Convergence d'analyses:

- ✓ Les actions VAF doivent bénéficier à toutes les interprofessions, **ne pas être du champ de légitimité des interprofessions**, ni être redondantes avec celles des interprofessions. Elles sont un appui, un catalyseur, et non pas une répétition.
- ✓ Globalement, la synergie est envisagée au travers d'une **ligne de partage claire** et bien partagée chez les personnes écoutées : il faut des discours de communication cohérents avec les objectifs assignés à la VAF, et des actions qui facilitent et démultiplient les programmes interprofessionnels. On pense principalement à des registres de discours complémentaires entre VAF et Interprofessions, des outils mutualisés ou à la carte donnant une visibilité et une accessibilité France accrue, des actions de terrain qui élargissent la perception des vins français, ainsi que des interventions en amont, notamment dans le domaine de la prospective ou des études. Idéalement, la communication grand public est avancée, pour expliquer le concept « France », pour restaurer l'attractivité par le haut, mais la réalité budgétaire est une réelle difficulté.
- ✓ Les actions VAF ont pour ambition d'être un « service partagé » entre toutes les interprofessions, un programme que les Interprofessions ne peuvent ni ne doivent faire seules.
- ✓ La synergie doit être étudiée à partir des **besoins des cibles locales**/ afin d'éviter la concurrence intra-française synonyme de déperdition de ressource dans un contexte budgétaire tendu.
- ✓ **La stratégie digitale** à partir du site web existant est un sujet d'actualité qui s'inscrit naturellement dans le cadre de la VAF : cet outil peut répondre aux objectifs assignés à la VAF et à la fois valoriser les stratégies digitales des Interprofessions.
- ✓ Compte tenu des faibles budgets des IP, il y a globalement **un cannibalisme et une déperdition d'efficacité** par manque d'harmonie dans les discours et les actions.

Freins à lever

- ✓ Le manque de disponibilité des contributeurs pour construire un schéma directeur
- ✓ Ressource budgétaire globale faible par rapport aux enjeux.

Éléments de typologie d'actions

Convergence d'analyses:

- ✓ Les actions VAF doivent concerner en priorité les « **marchés à structurer** », où les positions de la France ne sont pas acquises. Il s'agit des marchés émergents, pour lesquels il y a un besoin large : travail d'approche global, facilitation du référencement, lobbying réglementaire, préparation du terrain pour les opérateurs. L'objectif est ici d'assurer à la France une position de leader à l'importation rapidement. Les actions VAF peuvent dépasser largement le registre de la communication.
- ✓ En ce qui concerne la typologie consommateurs, les priorités d'actions le plus souvent évoquées concernent un travail capital à mener sur l'attractivité et l'accessibilité des vins français auprès des **consommateurs peu connaisseurs et à faible implication personnelle**. Il est admis que les consommateurs disposant de la plus grande autonomie d'orientation dans la sphère vins sont les moins prioritaires pour les actions VAF, étant par définition plus connaisseurs et plus capables de discernement au moment de choisir et d'acheter un vin.
- ✓ Si de nombreux exemples d'actions entrant dans la logique VAF ont été cités, il est précisé que les grandes campagnes de publicité média ne sont ni adaptées à la complexité du travail à mener, ni réalistes d'un point de vue budgétaire. Les exemples cités concernent **aussi bien des actions auprès des consommateurs que du « Trade », ou des études**.

Freins à lever

- ✓ La difficulté de trouver un consensus sur des actions. Lever ce frein passera par un accord préalable sur les objectifs, les leviers, la faisabilité opérationnelle.

Impact des évolutions actuelles de la « DSP »

Convergences d'opportunité :

- ✓ Les actions financées par la DSP trouvaient une « certaine » cohérence (salons) mais étaient décidées sans association de la filière vins. La nouvelle affectation des crédits issus de la DSP, le cas échéant, pose la question de la place centrale des Interprofessions dans l'élaboration des stratégies et des plans d'action dans cette thématique, qu'elle qu'en soit la configuration à venir.
- ✓ Les actions qui seront montées par BusinessFrance (ou d'autres acteurs) en substitution de la DSP ont pleine vocation à **s'inscrire dans le dispositif VAF**.
- ✓ Les conditions d'efficacité de ces actions, évoquées lors des entretiens, rappelle l'intérêt d'une présence sur certains Salons et **l'effet de masse** à rechercher en coopération avec les interprofessions.
- ✓ Par conséquent, **l'association des Interprofessions** à leur définition est indispensable.

Freins à lever

- ✓ Multiplicité des centres de décision sur la stratégie de la future ex-DSP.

Facteurs-clé de succès d'une stratégie VAF

Convergence d'analyses:

- ✓ Établir et respecter des **lignes de partage** claires entre VAF et actions interprofessionnelles.
- ✓ Sortir d'actions « muséifiantes », et ré-ancrer les actions VAF dans une **quotidienneté expérientielle** avec un effet de masse assurant une forte visibilité symbolique.
- ✓ Faire la **pédagogie de la VAF** (risques et bénéfices) afin de, progressivement, susciter une prise de conscience à tous les niveaux de la filière d'un besoin d'actions VAF, et de son financement.
- ✓ Instituer des **règles de fonctionnement**. Susciter un engagement suivi des décideurs interprofessionnels.
- ✓ **Dépasser les clivages internes** afin que toutes les offres de la filière puissent bénéficier des actions VAF, selon leurs propres besoins. Renforcer la capacité de fédération des Interprofessions pour s'emparer des enjeux collectifs de la filière à l'export. Les aider à sortir de leur « pré carré ».
- ✓ Sortir de la **logique de guichet**, qui, in fine, est un frein au développement autonome de la filière et renforce les antagonismes au sein de la filière au lieu de construire du collectif.

Freins à lever

- ✓ Faire de l'enjeu VAF une priorité dans l'agenda de la filière et faire un travail de conviction auprès des élus de la filière, en particulier la production, qui doit se saisir des enjeux de l'aval.
- ✓ Convaincre que la VAF n'est pas un « dépouillement » des stratégies interprofessionnelles, mais bien une synergie indispensable face aux concurrents qui font mieux.
- ✓ Financement : il ne sera possible par les Interprofessions qu'après un travail continu de pédagogie afin de revoir les équilibres et les principes actuels.

Coopération entre interprofessions

Convergence d'analyses:

- ✓ Les difficultés de la coopération entre Interprofessions mettent en lumière un **frein culturel à travailler ensemble**. Les Interprofessions voient dans leurs homologues davantage des concurrents que des partenaires permettant de développer de nouvelles actions bénéfiques à chacun.
- ✓ Certes, ce frein résulte d'un manque de disponibilité des équipes pour explorer les possibilités. Mais il est consubstantiel de la réalité structurelle de la filière vins.
- ✓ La logique de guichet a permis certaines collaborations (sur fonds européens) mais elles sont restées marginales.
- ✓ Hormis les thématiques administratives, réglementaire ou d'études, les champs de la coopération inter-Interprofessions sont **étroits dans le domaine des actions de promotion**.
- ✓ Sous l'égide du CNIV, le travail de réflexion stratégique en amont est de nature à donner une **perspective collaborative** plus sérieuse. En l'absence de réflexion commune, la mise en place d'actions concertées entre Interprofessions était très difficile.

Freins à lever

- ✓ Lever le frein de la concurrence inter-Interprofessions par la coopération.

Place et rôle du CNIV dans le projet VAF

Convergence d'analyses:

- ✓ Le CNIV est unanimement confirmé comme le **lieu du débat et de la planification stratégiques** de la filière Vins. A ce titre il doit se rapprocher des institutions impliquées dans la thématique VAF pour être comme le coordonnateur et le dépositaire naturel d'une **réflexion unique**. Ou, à défaut d'en être le leader et le coordonnateur, être associé comme partie prenante principale à l'élaboration de la stratégie des autres institutions.
- ✓ La gouvernance de la VAF a vocation à devenir un **champ de compétence à part entière** pour le CNIV.
- ✓ Le CNIV a un rôle central à jouer dans l'animation de cette réflexion et doit **s'organiser en conséquence** pour instruire la stratégie VAF et la mettre en œuvre.
- ✓ Mais ceci doit être mis au regard de la baisse des crédits publics d'une part, et de l'autonomie croissante des Interprofessions dans l'élaboration de la stratégie de la filière d'autre part. Cela induira inmanquablement une **nouvelle responsabilité et de nouvelles obligations fonctionnelles ou statutaires**.

Freins à lever

- ✓ A date, la communication ne figure pas dans les domaines de compétences du CNIV.
- ✓ Tenir davantage compte des « petites » Interprofessions qui ne se sentent pas toujours entendues. Sortir de la sensation de « vote au volume ».

Les principes de construction d'un schéma directeur d'actions VAF

S'appuyant sur les zones de convergence issues de l'analyse des entretiens, le besoin d'une stratégie VAF est désormais clairement balisé. Il va associer les Interprofessions au sein du CNIV dans un processus de co-construction.

Dès lors qu'on en connaît les missions, les objectifs, les contours, les critères d'articulation avec les stratégies des Interprofessions, il est possible de construire un cadre de réflexion et des contenus servant de fondement à la co-construction par les acteurs eux-mêmes, les directeurs ou les directeurs marketing d'Interprofessions.

Le cadre de réflexion suivant, s'il suscite adhésion, peut dès lors se mettre en place :

- La VAF est une marque, dont il faut construire le positionnement, l'ambition/mission, le périmètre de responsabilité, le rôle, et le rapport avec les marques collectives pilotées par les interprofessions. Ces thèmes s'incarnent dans ce que l'on appelle le « Planning Stratégique en communication ».
- La VAF a aussi des missions prospectives en amont de la promotion classique, il faut les définir.
- La VAF, c'est aussi une banque d'actions et de contenus, qu'il faut définir en co-construction avec les Interprofessions en gardant à l'esprit le principe de synergie, qui doit les guider.

Recommandations sur les missions de prospective de la VAF

Principes directeurs:

- ✓ Objectif : les actions VAF peuvent contribuer à la **l'approche de nouveaux marchés**, avant même que les entreprises « pionnières » les défrichent commercialement.
- ✓ Les champs couverts par ces missions prospections commencent par la coopération renforcée avec FranceAgriMer en matière **d'études prospectives et d'opportunités** sur de nouveaux marchés : par exemple Brésil, Mexique, Vietnam.
- ✓ La prospective peut aussi revêtir un aspect **plus terrain** : compréhension des réseaux import, des leaders d'opinion et des prescripteurs locaux.
- ✓ Sans oublier la partie réglementaire, qui est un sujet traité au niveau européen par ailleurs.
- ✓ Ce plan d'actions prospectives a naturellement vocation à être **construit par le CNIV** en partenariat étroit avec d'autres institutions de la filière (FEVS, FranceAgriMer).

Recommandations de « planning stratégique »

Principes directeurs

- ✓ L'objectif de ce travail est de rendre la VAF plus **attractive dans le champ concurrentiel** (vs Italie et Espagne notamment), plus **incitative**, émotionnellement plus proche et décomplexifiée. Le travail de lisibilité de l'offre est essentiel.
- ✓ Faire un travail de **positionnement en communication** pour la marque VAF : définir ses registres de discours, son identité, sa mission.
- ✓ Travailler non seulement à partir de l'identité perçue par la filière, mais surtout à partir des **perceptions positives et négatives exprimées par les consommateurs**.

- ✓ Mener des **études qualitatives exploratoires approfondies** sur les marchés cibles, afin de comprendre les motivations/freins des consommateurs et les opportunités de positionnement stratégique en particulier par rapport aux deux compétiteurs Italie et Espagne.

Recommandation sur la synergie entre actions VAF et actions interprofessionnelles

Principes directeurs:

- ✓ L'objectif est d'obtenir des actions VAF qu'elles construisent un **terreau favorable** pour le travail des interprofessions.
- ✓ **La ligne de partage entre actions VAF et actions interprofessionnelles** est la suivante :
 - **Incombent à la VAF des actions dont le périmètre ou la thématique dépasse la légitimité d'une seule interprofession, et**
 - **Incombent à la VAF des actions qui restaurent la puissance de la marque ombrelle France, qui vise à la rendre plus proche, moins arrogante, plus incitative, plus accessible, plus lisible** et moins « muséifiante », moins génératrice de complexe de la part des consommateurs.
- ✓ Sont à **inclure** dans les actions, toutes les actions (amont, aval, below the line ou above the line), pour lesquelles les Interprofessions n'ont pas la légitimité: par exemple :
 - Expliquer le rôle référentiel des cépages français,
 - Un site Internet expérientiel de « dégrossissage » pour les vins français, valorisant un approfondissement digital (ou non) sur les différentes offres,
 - Construire dans quelques villes emblématiques un marché français alimentaire, agissant comme showroom permanent en associant d'autres filières alimentaires,
 - Conduire des études prospectives sur les tendances de consommation, par exemple : « l'après rosé »,
 - Construire une banque de contenus de formation, c'est à dire du « dégrossissage » permettant une meilleure immersion dans les formations menées individuellement par les Interprofessions. Ces contenus sont demandés par les grands groupes de distribution, en France et à l'export, afin de structurer le travail des chefs de rayon, ou des commerciaux d'importateurs.
 - Une stratégie de e-learning couplée au site web Vin de France, qui est désormais dans les mains de la filière.

Recommandations sur le périmètre des actions ou le périmètre géographique

Principes directeurs:

- ✓ A priori tous les marchés doivent faire l'objet d'un investissement VAF : aussi bien les marchés à structurer, où le rôle de la VAF est de « **verrouiller** » les positions dès le début du développement du marché, que les marchés matures où il faut **reconstruire** l'attractivité de la France face à des concurrents bien établis comme l'Italie.
- ✓ Une **stratégie d'arbitrage** doit alors être actée, afin d'éviter le saupoudrage. Elle doit reposer sur des critères d'arbitrages objectifs, **construits et partagés par le groupe**, et de préférence prospectifs. Par exemple (non exhaustif) :

- *Potentiel de développement futur (et non pas hl commercialisés aujourd'hui, base actuelle des logiques d'allocation de ressources),*
 - *Attractivité/faisabilité de l'investissement à moyen terme,*
 - *Degré d'ouverture potentiel,*
 - *Croissance de pouvoir d'achat de la classe moyenne,*
 - *Degré de pression concurrentielle, notamment de l'Italie, de l'Espagne, des vins du Nouveau Monde.*
- ✓ Pour ce qui est des actions, elles doivent être adaptées aux problématiques des marchés couverts dans un souci de synergie avec les programmes interprofessionnels.
 - ✓ Compte tenu des particularismes des familles d'offres produites en France, un plan d'action pourrait comporter **toujours deux piliers complémentaires** :
 - *Un volet qui vise à **nourrir le « concept »** de la viticulture française et ses valeurs face aux autres provenances : via l'image, la formation, le travail avec les prescripteurs/journalistes. Il s'agit ici d'expliquer, de **donner du sens, d'infléchir les perceptions actuelles, de former les esprits, de défendre les spécificités de la viticulture** (Travail concernant plutôt les AOP/IGP)*
 - *Un travail qui vise à **dynamiser les performances des entreprises**, notamment auprès des cibles de consommateurs urbaines, jeunes, peu motivées, afin de leur proposer un début de chemin initiatique dans la France des vins. Ce volet pourrait consister en un **appui à des actions de terrain** associant sur certains marchés du grand export des (grandes) **entreprises et des grands groupes de distribution organisée**. (travail concernant les vins sans indication géographique sous la mention Vin de France, mais impliquant de **grandes entreprises multi-offres**, donc permettant également un développement des ventes pour les AOC/IGP).*

Recommandation sur l'intérêt d'un marché test

Principes directeurs :

- ✓ Compte tenu de l'importance du travail à effectuer autour de la VAF et de la relative nouveauté d'un débat structuré sur la communication France au sein du CNIV, le travail d'un marché test peut s'avérer à la fois facile et formateur. Il est en outre plus accessible budgétairement, et peut être l'occasion de **construire pas à pas une véritable stratégie collective** au sein du CNIV sur les aspects communication.
- ✓ Deux types de marchés test sont à étudier, nécessitant un travail et une ressource diamétralement opposés :
 - Un marché à très fort enjeu et mobilisateur car à la fois en développement extensif et intensif, valorisateur, et à implantation généralisée de (toutes) les Interprofessions : les USA. C'est un marché sur lequel, collectivement, la France sous-performe dans son ensemble. Mais c'est un marché d'approche complexe et demandant une ressource importante. **C'est un travail de terrain dont l'objectif est de recréer une catégorie France**, qui n'existe presque plus.
 - Un marché de petite taille, mature, très ouvert, où la consommation est développée et où les positions de la France se sont durablement contractées suite à un accident institutionnel : le Danemark. L'objectif est ici de **restaurer l'attractivité de la France via un travail sur la marque-mère**, qu'il convient de réhabiliter face à d'autres provenances, essentiellement européennes.