



ATELIER N°14
Préparer l'avenir : quels investissements, quel accompagnement technique et quelle recherche pour une plus grande performance environnementale, sanitaire, sociale et économique ?

SYNTHESE FINALE

Sommaire

1. Méthodologie et problématiques	3
a. La méthodologie de travail adoptée	3
b. Les angles d'attaque retenus dans l'atelier	3
2. Une vision partagée des enjeux	3
a. Un enjeu de compétitivité économique et de performance sociale, environnementale, sanitaire et de santé publique en lien direct avec la diversité des attentes et des besoins des consommateurs, des citoyens et des agriculteurs	3
b. Une transformation nécessitant un effort continu de recherche, d'innovation et d'investissement à tous les stades des systèmes agricoles et agroalimentaires sur les 10 prochaines années	4
3. Des éléments clés de diagnostic	4
a. Un volume d'investissement important	4
b. Mais des faiblesses et des risques dans la capacité des exploitations et des entreprises à investir dont il faut tenir compte	5
c. Une dynamique d'investissement matériel et immatériel qu'il faut amplifier	6
d. Des soutiens publics conséquents mais à relativiser à l'échelle des volumes investis	7
4. Des premiers grands principes à retenir	8
a. Préparer l'avenir : une démarche s'inscrivant dans la durée qui doit tenir compte des délais de développement et de déploiement	8
b. Préparer l'avenir : une nécessaire coexistence des logiques de filières et des logiques transversales et territoriales	9
c. Création et meilleur partage de la valeur : un prérequis indispensable pour financer la transition des systèmes	10
d. Un effort d'information et de valorisation des produits alimentaires et de leurs modes de production à accroître pour accompagner les pratiques de consommation	10

5. Des recommandations et propositions d'action	11
5.1 Placer la recherche et l'innovation au cœur de la transformation des filières agricoles et agroalimentaire.....	11
a. Des thématiques prioritaires de recherche à renforcer	12
b. Une organisation et une coordination des acteurs à améliorer pour raccourcir les délais de transfert et de diffusion de l'innovation	13
c. Stimuler les démarches en réseau, les infrastructures collectives et favoriser de nouvelles approches d'innovation ouverte	15
d. Améliorer la coordination des financeurs de la recherche et la visibilité des moyens mobilisés	16
5.2 Refonder les stratégies d'investissement agricoles et agroalimentaires dans notre pays.....	16
a. Cibler les efforts pour répondre aux grands enjeux incontournables liés à la multi-performance et aux attentes sociétales.....	16
b. Un préalable : Élaborer une stratégie d'exploitation/d'entreprise agroalimentaire et construire un projet tourné vers la multi-performance.....	18
c. La prise de risque : s'outiller pour évaluer, suivre et partager le risque inhérent à tout projet transformant.....	19
d. Refonder les soutiens publics en cohérence	20
5.3 Une gouvernance multi-acteurs à adapter pour accompagner la transition	22

1. Méthodologie et problématiques

a. La méthodologie de travail adoptée

Au cours des Etats Généraux de l'Alimentation, l'atelier 14 a été le seul atelier qualifié de « transversal ». Son très large spectre faisait la jonction entre les thématiques abordées tant dans les ateliers du chantier 1 que dans les ateliers du chantier 2.

Les co-présidents ont eu à cœur de suivre une méthodologie de travail permettant d'assurer une expression libre, tant orale qu'écrite, de chacun des 75 participants de l'atelier, tout en ayant un souci constant de cohérence avec le reste des travaux menés en parallèle au sein des treize autres ateliers au niveau national, ainsi qu'avec les remontées régionales et les travaux sectoriels demandés aux interprofessions.

La réflexion collective s'est ainsi nourrie :

- Des échanges et débats tenus au cours de 6 séances plénières
- Des 120 contributions écrites de l'ensemble des membres de l'atelier
- D'auditions d'experts, d'acteurs et de retours d'expérience de terrain
- De travaux en sous-groupes thématiques (7 au total)
- De synthèses des recommandations émanant des 13 autres ateliers des EGA
- Et enfin des contributions remontées des débats tenus en région

Les co-présidents ont tenu à transmettre aux interprofessions un point à mi-parcours des échanges de l'atelier 14 pour permettre aux filières de tenir compte de ces éléments dans le cadre de leurs réflexions sectorielles pour élaborer les plans de filière.

b. Les angles d'attaque retenus dans l'atelier

Dès le départ, les co-présidents de l'atelier 14 ont organisé les travaux sans chercher à analyser ni traiter les spécificités de chaque filière ni de chaque territoire. En revanche l'atelier s'est penché sur les questions de gouvernance et d'articulation entre besoins transversaux et spécifiques.

L'atelier a ainsi traité les questions clefs suivantes : Quelles priorités thématiques de recherche et d'investissement pour la ferme France dans son ensemble ? Quelles priorités d'investissement ? Quels sont les outils à favoriser ? Quelle gouvernance, quelle organisation sur le terrain permettant cette articulation entre priorités transversales nationales et besoins spécifiques, par filières et territoires ?

2. Une vision partagée des enjeux

a. Un enjeu de compétitivité économique et de performance sociale, environnementale, sanitaire et de santé publique en lien direct avec la diversité des attentes et des besoins des consommateurs, des citoyens et des agriculteurs

Pour guider la transformation des pratiques agricoles et des stratégies d'entreprises dans les territoires et les filières, l'ensemble des membres de l'atelier a considéré que les objectifs suivants étaient incontournables et s'imposaient à l'ensemble des acteurs du secteur agricole et agroalimentaire :

- **Répondre aux besoins des consommateurs** dans leur diversité, en priorité en France, en Europe et le cas échéant dans le monde : **premier levier de création de valeur** ;
- Prendre en compte, dans l'agriculture et l'agroalimentaire, **les nouvelles attentes des citoyens** (agroécologie, bien-être animal, santé des travailleurs, « one health », etc.) ;
- S'engager résolument vers **la « multi-performance »** de l'agriculture et de l'agroalimentaire, c'est-à-dire mettre sur un même pied d'égalité la recherche de performance économique, environnementale, sociale, sanitaire, et de santé ;
- Contribuer à satisfaire aux engagements internationaux pris par la France, notamment sur le climat dans le cadre de l'accord de Paris

La réponse à ces enjeux passera par une **diversité de modèles** d'entreprise et d'exploitations qui continueront à faire la richesse et les spécificités de la France et de ses territoires.

Il convient donc d'**identifier les priorités d'investissement et de recherche en les mettant en perspective** avec les besoins des exploitations agricoles et des entreprises agroalimentaires.

b. Une transformation nécessitant un effort continu de recherche, d'innovation et d'investissement à tous les niveaux des systèmes agricoles et agroalimentaires sur les 10 prochaines années

Compte tenu des nombreux défis à relever, **d'importants efforts de recherche, d'innovation et d'investissement seront à engager sur les dix prochaines années** sur l'ensemble des systèmes agricoles et agroalimentaires.

Cette dynamique devra être accompagnée **tant au niveau national et européen qu'au plus près des acteurs dans les territoires.**

Cette dynamique de transformation s'inscrira au sein d'orientations de politiques publiques définies au niveau national, régional et local, et dans un cadre réglementaire renouvelé au niveau européen.

3. Des éléments clés de diagnostic

a. Un volume d'investissement important

L'agriculture et l'agroalimentaire français se caractérisent par **des investissements dynamiques mais d'intensité et rentabilité variables** :

- L'investissement total annuel représente en moyenne 10 à 12 milliards d'euros pour l'agriculture et 5 à 6 milliards d'euros pour l'agroalimentaire en France
- Les taux d'investissement dans le secteur agricole (hors foncier) et agroalimentaire se situent dans la moyenne européenne mais des disparités importantes existent selon les filières et au sein des exploitations et entreprises d'une même filière.
- En agriculture, la dynamique d'investissement est portée, sur une année donnée, par une minorité d'acteurs. En effet, 10% des exploitations investissent plus de 50k€ une année donnée, alors que 50% d'entre elles investissent moins de 10k€.
- Environ 60% des investissements agricoles concernent l'outillage et 25% les bâtiments.
- La rentabilité des capitaux investis est variable selon les filières : la rentabilité des investissements (EBE/actif) pour les filières viandes est estimée à 12 % contre 19 % pour les filières lait et 23 % dans les filières végétales.
- L'agriculture et l'agroalimentaire sont des secteurs qui innovent : 69% des industries agroalimentaires engagent des moyens pour innover contre 60% dans le reste de l'industrie.

La dynamique d'investissement est globalement bien suivie par l'engagement du secteur bancaire aux côtés des exploitations agricoles et des entreprises agroalimentaires :

- L'encours bancaire dans les secteurs agricole et agroalimentaire progresse depuis 15 ans, néanmoins moins rapidement que dans les autres secteurs de l'économie (+42 % contre + 72%).
- La majorité (59%) des financements bancaires moyen/long terme en agriculture sont octroyés sans demande de garantie, démontrant jusqu'à présent une confiance dans la capacité de remboursement des emprunteurs dans la majorité des cas.

b. Mais des faiblesses et des risques dans la capacité des exploitations et des entreprises à investir

Malgré la bonne tenue des investissements agricoles et agroalimentaires, y compris sur les dernières années marquées par de nombreuses crises, les variations de valeur ajoutée d'une année sur l'autre ont un impact direct sur les volumes investis. Il apparaît donc nécessaire de limiter au maximum ces variations d'une année sur l'autre, dans le cadre d'une approche globale, pour **préserver la dynamique d'investissement**.

Les faiblesses et les risques identifiés par les membres de l'atelier sont listés ci-dessous :

- la **volatilité des prix** et **l'accroissement des risques environnementaux, climatiques ou sanitaires** qui entraînent une forte variation des revenus ;
- la **prise de risque induite par les changements de pratiques** dans la phase de conversion ;
- l'écart éventuel entre l'offre alimentaire et la demande des consommateurs ;
- la **faible rentabilité des entreprises du secteur agroalimentaire** qui constitue la principale limite à leur capacité d'investissement (en particulier pour les entreprises de taille intermédiaire (ETI) du secteur dont la rentabilité est inférieure à celle des autres tailles d'entreprises) ;

- les **faiblesses structurelles de certaines filières** agricoles et alimentaires françaises qui marquent des retards d'investissement matériel par rapport aux pays voisins - c'est en particulier vrai dans les filières viandes – ainsi que la faiblesse des moyens mobilisés pour innover (la part du chiffre d'affaires des IAA mobilisée pour financer l'innovation est nettement inférieure à la part engagée par les autres secteurs industriels) ;
- les **distorsions de concurrence** liée aux différences de réglementations entre pays ;
- enfin, les incertitudes liées à la **réglementation** qui ont un impact direct sur la dynamique d'investissement.

Quelques propositions ont été émises pour limiter les risques et les faiblesses identifiées :

- La **diversification des revenus agricoles** notamment via les valorisations non alimentaires dans le champ de la bioéconomie durable (production d'énergie, de biomatériaux, etc.) ;
 - **l'amélioration de la résilience** des modes de production (diversité des assolements, polyculture élevage...) ;
 - **l'amélioration de la prise en compte des coûts de production dans le dimensionnement des choix d'investissement** des exploitations agricoles ;
 - **l'intégration par les financeurs de la prise de risque** induite par les changements de pratiques et les conversions.
- De même pour atteindre les ambitions de multi-performance il est essentiel d'aborder l'ensemble de ses composantes simultanément et ne plus travailler en silos car dans ce cas il y a un fort risque de contradiction entre les différentes dimensions (économie, environnement, social, santé, sanitaire)

c. Une dynamique d'investissement matériel et immatériel qu'il faut amplifier

L'investissement, tant matériel qu'immatériel, est un point clé de compétitivité et un passage très souvent obligé pour permettre une amélioration dans la durée des pratiques et des conditions de travail. **Les exploitations et les entreprises françaises devront donc investir pour accompagner leur transition vers la multi-performance.**

Au regard des ambitions mais aussi des faiblesses et risques identifiées précédemment, des besoins importants d'investissement sur les 10 prochaines années nécessiteront très certainement de dépasser les volumes investis en tendanciel.

L'ANIA a réalisé des premières estimations confirmant ces enjeux d'accroissement des volumes à investir pour l'aval agroalimentaire (matériel, formation, recherche et innovation...). De même, des besoins de renforcement de la dynamique d'investissement ressortiront très certainement, pour l'amont comme pour l'aval, des plans filières en cours d'élaboration par les interprofessions.

d. Des soutiens publics conséquents mais à relativiser à l'échelle des volumes investis

Le secteur agricole et agroalimentaire français bénéficie **de nombreux dispositifs publics d'accompagnement des investissements**, avec le concours de l'Europe, de l'Etat, des Régions, des Agences de l'Eau, des autres collectivités...

Sur la période 2015-2017, les montants annuels d'accompagnement public direct à l'investissement sont estimés à :

- pour l'amont agricole : de l'ordre de 550 M€/an en subvention à l'investissement et 150 M€/an en soutien à l'innovation.
 - Le principal outil en subvention soutenant l'investissement agricole est le PCAE dans le cadre des PDR et mis en œuvre par les Régions. Il est financé par le FEADER, l'Etat et les Régions, les Agences de l'Eau ainsi que d'autres financeurs publics. A l'échelle nationale, le PCAE a permis d'accompagner 10 000 dossiers d'aide à l'investissement par an pour un montant moyen d'aide estimé de 31 000€ par exploitations. Les filières d'élevage (en particulier les filières bovines) sont les principales bénéficiaires de cette mesure. Le niveau d'accompagnement est plus favorable que la programmation précédente (en taux et en plafond) mais le nombre de bénéficiaires est resté identique.
 - Au-delà de la subvention, il n'y a à ce jour que très peu de moyens publics mobilisés sur le secteur agricole sous forme d'instruments financiers (garanties, prêts...).
- pour l'aval agroalimentaire : de l'ordre de 200M€/an en subvention à l'investissement (essentiellement financé via le FEADER), 160 M€/an en soutien à l'innovation et environ 500 M€/an sous forme d'instruments financiers (garantie et prêts sans garantie essentiellement portés par Bpifrance)

A ces soutiens directs s'ajoutent des dispositifs sociaux et fiscaux conséquents déployés par l'Etat (hors sur-amortissement). L'effort public via ces mesures s'est considérablement renforcé ces dernières années, passant de près de 4Mds€ en 2013 à près de 6Mds€ en 2017 dont :

- 4,1Mds€ d'allègement de charges sociales et fiscales générales (ex : Cotisations sociales patronales et personnelles, CICE, C3S...) qui contribuent directement à redonner des marges de manœuvre aux entreprises agricoles et agroalimentaires pour investir, tout en leur laissant la liberté de choisir l'utilisation des moyens ainsi dégagés.
- 1,8 Mds€ de dépenses fiscales ciblées sur l'agriculture dont :
 - Des dispositifs destinés à tenir compte des aléas et à répondre à la variabilité des revenus (mesure de lissage, déduction pour aléas) dont le coût pour l'Etat est estimé en 2017 à environ 30 M€
 - Des dispositifs spécifiques permettant de réduire les charges au-delà des mesures génériques (taux réduit de TICPE sur le gazole non routier, allègement de la TFNB, crédit d'impôt remplacement) dont le coût global en 2017 est estimé à 1 147 M€

- Des mesures de soutien aux investissements (DPI) et d'accompagnement de politiques publiques (installation, agriculture biologique, méthanisation, exonération des plus value) dont le coût global en 2017 est estimé à 170 M€

Enfin, concernant les moyens mobilisés en faveur de la recherche et l'innovation, la France bénéficie d'atouts structurels avec :

- des moyens publics variés et conséquents d'ores et déjà mobilisés en matière de recherche et d'innovation en agriculture et agroalimentaire (crédits MIREs, CASDAR, PIA, CIR) : de l'ordre de 1,5 Mds€/an
- une fiscalité incitative grâce au crédit impôt recherche (CIR) : sur les 6 Mds€ annuels de CIR, 120M€ concernent l'agroalimentaire et 90M€ l'agriculture, soit 3,6% du budget global du CIR ;
- un patrimoine de recherche important avec des organismes de recherche en pointe au niveau mondial (INRA, Ifremer, IRSTEA, CIRAD, CNRS, CEA, universités), auxquels s'ajoute un effort public de 1 Md€ en recherche sur les questions environnementales et 1,2 Mds€ sur la santé (budget 2017);
- de nouvelles infrastructures d'avenir avec par exemple les récents instituts de convergence CLAND et DigitAg portant respectivement sur le « changement de climat et usage des sols » et l' « agriculture numérique ».

Au-delà de l'ensemble de ces soutiens publics à l'investissement en France du secteur agricole et agroalimentaire, l'Etat mobilise également des moyens pour soutenir l'investissement et le développement de l'agriculture familiale dans les pays en voie de développement.

Globalement, **les volumes financiers correspondants au soutien public à l'investissement sont donc conséquents, mais ils ne représentent que quelques % du volume investi chaque année dans le secteur par les acteurs économiques** (15 à 17 Mds€/an)

=> Les membres de l'atelier suggèrent de **renforcer la cohérence et l'efficacité des outils de soutien public, en maintenant les efforts dans la durée et en les ciblant sur les objectifs partagés de la multi-performance.**

4. Des premiers grands principes à retenir

- a. Préparer l'avenir : une démarche s'inscrivant dans la durée qui doit tenir compte des délais de développement et de déploiement**

L'atelier 14 a tenu à rappeler la temporalité (longue) ente l'initiation de la recherche et son impact sur le terrain. En effet, il faut en général plusieurs années à la recherche pour produire une nouvelle connaissance, puis plusieurs années pour transformer ce nouveau savoir en innovations, et enfin plusieurs années pour en assurer la diffusion auprès des acteurs.

- Ainsi, la transformation des systèmes agricoles et agroalimentaires nécessitera de renforcer les moyens dédiés aux besoins de recherche sur le long terme sur l'ensemble des grands défis liés à la multi-performance, parmi lesquels le changement climatique ou la nutrition-santé.
 - Le constat est aussi partagé qu'un gisement d'innovation conséquent existe dans les exploitations et les entreprises, mais qu'il y a un enjeu majeur à accélérer la diffusion de ces innovations et leur appropriation par le plus grand nombre.
 - Si la France peut compter sur des organismes de recherche structurés et performants, les résultats de leurs travaux doivent se diffuser au sein de nombreux acteurs de petites tailles éclatés sur l'ensemble du territoire que ce soit en agriculture ou en agroalimentaire.
- ⇒ Il sera donc important de coordonner l'ensemble des acteurs de la recherche, d'impliquer les acteurs de terrain dans les processus d'innovation, d'accompagner les agriculteurs et les entreprises dans les territoires, ainsi que d'anticiper les enjeux réglementaires associées aux nouvelles solutions innovantes. (voir partie 5.1.b et 5.1.c).

b. Préparer l'avenir : une nécessaire coexistence des logiques de filières et des logiques transversales et territoriales

L'atelier 14 a pu dégager un consensus sur des priorités de recherche, d'innovation et d'investissement (voir partie 5.1.a et 5.2.a), mais celles-ci, compte-tenu de **situations contrastées sont susceptibles d'être reprises différemment selon les filières et les territoires, au regard de leurs spécificités et de leurs besoins.**

La transition vers la multi-performance reposera sur des opportunités et des synergies, ainsi que sur la mobilisation combinée de différentes solutions techniques et organisationnelles. Elle **nécessitera le développement de démarches « à 360° » qui ne seront possibles que si les approches individuelles versus collectives, sectorielles versus territoriales, ascendantes versus descendantes coexistent** et ont la possibilité de se croiser et de s'enrichir.

Cet enjeu majeur de connaissance, de dialogue et de coordination des acteurs **renvoie aux questions de gouvernance et d'organisation des instances stratégiques comme techniques** au niveau national mais aussi au niveau territorial, en particulier régional et local (voir partie 5.2 et 5.3).

c. Création et meilleur partage de la valeur : un prérequis indispensable pour financer la transition des systèmes agricoles et agroalimentaires

Pour atteindre la multi-performance attendue par le citoyen, les exploitations agricoles et les entreprises agroalimentaires doivent générer de la valeur et dégager des marges suffisantes pour investir et innover. Cet impératif de compétitivité par rapport aux marchés ciblés, renvoie aux débats et principales recommandations de l'atelier 1 des Etats Généraux de l'alimentation concernant notamment l'évolution des relations commerciales (renforcement de la contractualisation le long des filières, révision du seuil de revente à perte, encadrement des promotions...).

En parallèle, **les soutiens publics devront évoluer pour accompagner la transition** vers la multi-performance (voir partie 5.2.e).

Mais les soutiens publics, bien qu'importants en montant global et pouvant avoir un effet de levier sur les autres financeurs, ne viendront **qu'en complément des ressources propres et des financements privés, notamment les soutiens bancaires** (comme mis en avant dans la partie 3.), qui continueront à porter la grande majorité de l'effort d'investissement.

Au-delà de l'approche individuelle de chaque exploitation ou entreprise, **l'ensemble des acteurs de la filière a vocation à s'impliquer dans le financement du risque lié à la transition**, puisqu'ils sont tous concernés et potentiellement bénéficiaires d'une meilleure réponse aux attentes du consommateur (voir partie 5.2.d).

d. Un effort d'information et de valorisation des produits alimentaires et de leurs modes de production à accroître pour accompagner l'évolution des pratiques de consommation

L'atelier 14 a identifié la nécessité de travailler sur l'information du consommateur (labels, étiquetages, nouvelles solutions numériques de traçabilité...) pour que ce dernier puisse faire ses choix de consommation en tenant compte de la qualité du produit alimentaire ainsi que des changements de pratiques et des efforts réalisés pour sa production et sa transformation.

- Ceci imposera **un effort important des acteurs pour structurer et améliorer le partage et la transmission des informations tout au long de la chaîne** de valeur, de l'exploitation agricole jusqu'au consommateur.
- Dans cette perspective, la **normalisation des données** (statiques ou dynamiques), **l'interopérabilité des systèmes d'informations et l'accompagnement de la numérisation** des entreprises (investissement et formation) sont ressortis comme des enjeux fondamentaux

=> Compte-tenu des premières initiatives qui émergent, l'ensemble de ces sujets mériteraient **l'élaboration d'un plan d'action/feuille de route numérique spécifique au secteur agricole et agroalimentaire, dans la mesure où l'investissement dans le numérique permettra de valoriser plus rapidement auprès du consommateur les efforts accomplis** (lien avec la partie 5.2.a).

- Par ailleurs, **un financement public ciblé sera nécessaire pour inciter les acteurs à réaliser les investissements associés à certains efforts qui ne seront pas valorisables à très court terme** auprès du marché (comme le bien-être animal par exemple).

- Face à la multiplication des signes de qualités, des marques et labels, l'atelier propose **d'améliorer l'information et la sensibilisation du consommateur, dès l'école, sur les sigles existants avant d'envisager la création de nouveaux labels** supplémentaires.

Pour aller plus loin, **trois propositions** :

- **Valoriser de la démarche existante de certification environnementale et haute valeur environnementale (HVE);**
- Au regard des attentes sociétales en matière environnementale et sociale, **inciter les interprofessions à travailler sur le contenu de l'étiquetage « origine France », et l'INAO à poursuivre la démarche initiée sur une base volontaire d'intégration de critères environnementaux et sociaux dans les cahiers des charges des signes de qualité et d'origine.**
- Mettre en place un groupe de travail sur la définition d'un « socle de base » environnemental et social qui pourrait être repris dans toute démarche de labellisation ou de certification, y compris privée, en évaluant l'opportunité de le lier à une modulation de la TVA des produits alimentaires.

Point de débat au sein de l'atelier :

L'idée de réfléchir à une modulation de la TVA du produit alimentaire en lien avec ce socle de base ou certaines démarches de certifications existantes a été proposé par plusieurs participants de l'atelier.

5. - Des recommandations et propositions d'action

5.1 Placer la recherche et l'innovation au cœur de la transformation des filières agricoles et agroalimentaire

En préalable sur ces enjeux de Recherche, l'atelier 14 tient à mettre en avant que :

- L'agriculteur doit être au cœur de la transformation : il doit être maître de l'usage qu'il souhaite faire des technologies mises à sa disposition et des données générées par ces technologies.

- Il est important de rappeler que les politiques publiques de soutien aux investissements, à la R&D et aux changements de pratiques doivent être définies sur une longue période pour être en cohérence avec la durée de retour sur investissement des projets (voir partie 4.a).
- La question des conditions de travail doit être intégrée dans tout programme de recherche dès que cela est pertinent.
- Les investissements et les travaux de recherche doivent s'inscrire autant que faire se peut dans des démarches mutualisées et collaboratives afin de permettre aux entreprises de toute taille d'en bénéficier.

a. Des thématiques prioritaires de recherche à renforcer

Un large consensus a émergé sur l'identification de domaines prioritaires de recherche, qui s'inscrivent dans la ligne du plan « Agriculture-Innovation 2025 », du plan « Alimentation Intelligente », de l'action « Projets agricoles et agroalimentaires d'avenir (P3A) du Programme Investissements d'Avenir (PIA2) et du plan « Protéines végétales ».

Au-delà de recherches fondamentales à conduire, d'une part, sur les déterminants des équilibres à restaurer dans les agro-écosystèmes confrontés aux grandes transitions climatiques et écologiques, et d'autre part, sur la biologie humaine en relation avec la nutrition et la santé, les priorités de la recherche finalisée dans les secteurs de l'agriculture et/ou agroalimentaire qui mériteraient d'être renforcées sont les suivantes :

- **La transformation des systèmes agricoles vers l'agroécologie**, en s'appuyant sur les leviers de l'amélioration génétique, l'agronomie et le développement de nouveaux systèmes de cultures, le biocontrôle animal et végétal, l'agroéquipement et l'agriculture numérique, permettant une réduction significative des intrants (phytosanitaires, antibiotiques).
- **Les protéines végétales** pour assurer l'indépendance protéique française, avec notamment des enjeux en termes de sélection végétale, transformation, valorisation des légumineuses pour répondre aux besoins en alimentation humaine et animale
- **Le numérique et les données** : bases de données intégratives, interopérabilité des données, traçabilité, diagnostic, prédiction et modélisation
- **Le microbiote et ses interactions** avec les organismes vivants (végétaux, animaux, homme)
- **Le développement des fonctionnalités des ferments alimentaires**
- **La bioéconomie durable à l'échelle des territoires**, de la mobilisation des ressources à leur usage diversifié et leur acceptabilité sociale
- **Les produits et services innovants** (e.g. alimentations spécifiques, authenticité, clean label, emballages, modes de conservation innovants, circuits courts) **et l'éco-conception des procédés** (e.g. flexibilité et échelle des procédés, chaîne du froid, usine du futur)

- **L'éco-conception et la traçabilité des filières**, de la production à la transformation, en s'appuyant sur les technologies du numérique
- **L'alimentation humaine**, avec notamment une infrastructure de recherche nationale basée sur un réseau de plateformes technologiques et d'observatoires de nutrition et consommation.
- **La compréhension des connexions santé – alimentation – environnement - agriculture** en développant la modélisation prédictive notamment en matière de **sécurité sanitaire des aliments**.
- **La gestion intégrée et adaptative de l'eau** en mobilisant conjointement des approches techniques, environnementales, économiques et sociologiques.
- **L'adaptation au changement climatique**, la réduction des émissions de GES et l'optimisation du cycle du C et de l'N.
- **La précarité alimentaire** : causes structurelles de la précarité alimentaire, indicateurs permettant de mieux la repérer, impact en termes de santé et d'insertion sociale

Point de débat :

Les techniques d'édition du génome appliquée à l'agriculture (NBT) ont fait l'objet d'un débat au sein de l'atelier. Il a été conclu de la nécessité de distinguer deux questions :

- *les innovations et leur diffusion, qui relèvent encore d'un vaste débat sociétal qui n'est pas clos et sur lequel l'atelier ne se prononce pas compte tenu de l'absence de consensus et de réglementation sur cette question ;*
- *la nécessité de poursuivre les recherches sur ces sujets. Cet effort de recherche est nécessaire pour garantir une capacité d'expertise propre pour la France.*

b. Une organisation et une coordination des acteurs à améliorer pour raccourcir les délais de transfert et de diffusion de l'innovation

L'adoption de l'innovation a été identifiée comme étant le principal défi de l'agriculture et l'agroalimentaire français. Cela renvoie à la question de l'accompagnement du collectif et aux enjeux de formation. Les nouvelles technologies numériques auront un rôle clé dans le changement d'échelle et l'accélération de l'adoption des nouvelles pratiques.

Le constat fait par l'atelier :

- la segmentation des filières, des marchés et des entreprises est de plus en plus marquée ;
- les sujets transversaux aux filières (biodiversité, bioéconomie, agroécologie) occupent une place croissante ;
- les modalités de transfert évoluent très vite grâce aux technologies numériques ;
- le paysage des politiques de recherche et innovation change également avec la montée en puissance des conseils régionaux ;
- le chaînage de la R&D pour être plus rapide et décloisonné, doit passer d'une vision linéaire systématiquement descendante à un écosystème où toutes les parties prenantes sont connectées.

Les actions proposées en conséquence par l'atelier :

- **Renforcer la coordination entre les organismes de recherche, les établissements d'enseignement supérieur, les instituts techniques agricoles et agroalimentaires** (via notamment leur tête de réseau ACTA et ACTIA), **et les structures d'accompagnement techniques** (APCA, ONVAR...) pour améliorer et accélérer le transfert de technologies et des innovations.
- **Mutualiser les actions de veille sur les innovations et assurer une large diffusion de l'information associée** tant au niveau de l'agriculture que de l'agroalimentaire (enjeu majeur de telles approches collectives pour aider les TPE/PME à s'approprier les innovations)

=> Dans cet objectif, **l'atelier propose que soit mis en place au niveau national d'une cellule technique de veille et de coordination des acteurs de la recherche agricole et agroalimentaire**

- L'ensemble des acteurs doit travailler en lien avec les pouvoirs publics à une **meilleure anticipation collective des questions réglementaires** pour accélérer le moment venu la diffusion des innovations.
- **La question de l'articulation des acteurs à l'échelle territoriale et sectorielle se pose également.** L'organisation à adopter pourra varier en fonction des territoires et des filières, pour tenir compte des outils sectoriels/territoriaux existants ou manquants, ou encore des situations spécifiques comme par exemple dans les « petites » filières sans leader jouant un rôle de locomotive.
- Il est important de rappeler la place centrale de la formation initiale et continue dans les processus de diffusion des innovations. Il sera donc essentiel de donner suite aux recommandations de l'atelier 13 en matière de renforcement de la formation dans les secteurs agricoles et agroalimentaires.
- **Valoriser et conforter l'action des pôles de compétitivité dans l'accompagnement des entreprises des secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire et leur importance dans l'animation des écosystèmes locaux d'innovation.** Par les acteurs qu'ils fédèrent, les moyens qu'ils mobilisent (dont FUI) et les projets qu'ils soutiennent, les pôles jouent un rôle important dans le développement d'innovations de terrain dans un processus transversal et ascendant.

=> Dans ce cadre, il est proposé **d'améliorer la prise en compte par les pôles de compétitivité des TPE** (idée d'un référent TPE au sein de chaque pôle) et **resserrer les liens avec les pôles d'innovation portés par les Chambres de métiers et de l'artisanat**

- **Renforcer l'action de recherche appliquée précompétitive des instituts techniques** en particulier agroalimentaires (à la fois sur les produits alimentaires et les processus de transformation)

=> Sur ce point, il est proposé d'étudier la **mise en place d'un dispositif de soutien des ITAI à l'image du CASDAR pour les ITA.**

c. Stimuler les démarches en réseau, les infrastructures collectives et favoriser de nouvelles approches d'innovation ouverte

L'atelier 14 a fait ressortir l'importance des démarches collectives liées au processus d'innovation, en s'appuyant notamment sur les échelles territoriales. Il a aussi été rappelé la place centrale de l'agriculteur, et plus largement des acteurs de terrain, dans les processus d'innovation.

Il s'agit en particulier de :

- **Stimuler les processus ouverts depuis la recherche amont jusqu'à l'utilisateur final** (e.g. « Living Labs », Laboratoires d'Innovation Territoriale/Territoires d'Innovation de Grande Ambition) pour co-construire avec les différents acteurs concernés sur un territoire des solutions innovantes partagées
- **Favoriser dans ce cadre les approches connectant production, transformation et consommation**, en intégrant les spécificités locales/régionales et intégrer la dépendance aux conditions locales pour accélérer le transfert des résultats de la recherche-développement
- **Susciter l'émergence de plateformes technologiques mutualisées** sur des thématiques d'innovation jugées prioritaires en agriculture ou agroalimentaire
- **Développer des pilotes industriels et l'industrialisation des process** – en particulier sur les thématiques bioéconomie, protéines et ferments
- **Soutenir l'émergence de start-up**, notamment en lien avec les applications du numérique
- Favoriser les démarches collectives impliquant des agriculteurs

=> Ces différents objets ainsi que les priorités de RDI identifiées par l'atelier devront **pouvoir s'inscrire dans certains des futurs appels à projets (AAP) du programme des investissements d'avenir (PIA3)**

Ce point rejoint la nécessité de poursuivre et renforcer les démarches d'appels à projets s'inscrivant dans le cadre du PIA pour financer l'innovation en agriculture et agroalimentaire **en maintenant une bonne visibilité de ces secteurs – par le biais notamment d'AAP dédiés - et en prenant mieux en compte les autres dispositifs de soutiens publics territoriaux, dans une logique de bonne articulation entre/ ou avec ces dispositifs.**

- Sur l'aval agroalimentaire, l'importance d'un **bon maillage territorial des implantations des ITAI, en lien avec l'action proposée** est ressortie comme un facteur déterminant pour garantir une proximité avec les TPE/PME à accompagner.
- Le développement des **partenariats stimulés par les GIS, les consortiums public/privé, les UMT et RMT** est également à poursuivre.
- Sur l'amont agricole, **la mise en mouvement collective sera déterminante.** Celle-ci nécessite que les **groupements d'agriculteurs puissent bénéficier d'animateurs formés, dédiés et indépendants, et qu'il y ait une reconnaissance du transfert** de savoirs entre agriculteurs.

=> Ce dernier point renvoie notamment à **un besoin d'améliorer le financement de l'animation (en termes d'accessibilité et de moyens associés), la formation des collectifs qui se constituent dans les territoires, et de renforcer et optimiser les démarches de type GIEE ou les groupes opérationnels** du partenariat européen d'innovation (PEI)

d. Améliorer la coordination des financeurs de la recherche et la visibilité des moyens mobilisés

En complément de la coordination des acteurs de terrain, l'atelier 14 propose d' **améliorer la coordination des financeurs de la recherche et la visibilité des moyens mobilisés via une cartographie actualisée annuellement des programmes de recherche financés sur les thèmes en lien avec l'alimentation, l'agriculture et/ou l'agroalimentaire**. L'objectif serait d'assurer un suivi des moyens dévolus aux sujets prioritaires, et de suivre les équilibres entre grandes thématiques (telles que nouvelles technologies versus agronomie, conditions de travail, etc.)

5.2 Refonder les stratégies d'investissement agricoles et agroalimentaires dans notre pays

Au regard des enjeux, objectifs et priorités exposés dans les parties précédentes, l'atelier 14 est arrivé à la conclusion d'une nécessaire **refondation des stratégies d'investissement de tous les acteurs, privés comme publics, pour concrétiser l'ambition partagée d'une transition massive de nos systèmes agricoles et agroalimentaires** vers la multi-performance. Pour autant, la rentabilité économique à l'échelle de l'exploitation et de l'entreprise doit être préservée puisqu'elle reste un des facteurs incontournables dans la prise de décision d'investir et d'innover.

L'atteinte de ces objectifs partagés nécessitera à la fois d'encourager la réflexion stratégique collective à l'échelle des territoires et des filières, mais également de faire évoluer la réflexion stratégique individuelle et son accompagnement dans une approche globale à l'échelle de l'exploitation ou de l'entreprise, car c'est bien le chef d'exploitation ou le dirigeant d'entreprise qui a l'autonomie de décision et pilote la réalisation de son projet.

a. Cibler les efforts pour répondre aux grands enjeux incontournables liés à la multi-performance et aux attentes sociétales

- Un large consensus s'est exprimé sur les principaux enjeux d'investissement liés aux attentes sociétales, dont la prise en compte est ressortie comme incontournable :
 - Dans les filières animales : l'agro-écologie, la santé des travailleurs et leurs conditions de travail, le bien-être animal, la biosécurité, la réduction des antibiotiques et l'indépendance protéique de la France dans l'alimentation

animale

- Dans les filières végétales : l'agro-écologie, la santé des travailleurs et leurs conditions de travail, la santé des végétaux, la réduction des intrants (notamment les produits phytopharmaceutiques hors biocontrôle), le développement de la production nationale de protéines végétales.

Comme pour les priorités de recherche, **l'appropriation de ces différentes priorités transversales d'investissement pourra être spécifique à chaque filière et à chaque territoire** (exemples cités du passage en plein air pour les poules pondeuses, de la biosécurité pour lutter contre la grippe aviaire, du regain de parts de marchés face aux importations en produits élaborés de volaille...). **L'articulation entre stratégies territoriales et sectorielles sera essentielle.**

- Des enjeux thématiques clés sont également ressortis pour l'aval agroalimentaire, faisant notamment échos aux priorités identifiées dans les travaux de la solution industrielle « alimentation intelligente », dont : numérique, robotisation/automatisation, contrôle en ligne, froid, énergie, etc.

Il y a également un **effort particulier à mener sur la compétitivité des outils de première transformation** adaptés aux enjeux des filières et des territoires.

- En lien avec les différentes thématiques prioritaires listées ci-dessus, il est apparu indispensable de **prioriser, dans les démarches des acteurs comme dans l'orientation des financements publics** :
 - **L'investissement collectif** partout où celui-ci a une valeur ajoutée,
 - L'investissement contribuant à la transition agro-écologique, en **liant investissements matériels, immatériels et évolution des pratiques**,
 - **Les investissements préventifs** en matière de biosécurité des élevages, de santé des végétaux et de sécurité sanitaire des aliments,
 - **Les investissements permettant de réduire la pénibilité du travail** et d'améliorer la compétitivité des outils de transformation,
 - **Les investissements contribuant à économiser l'énergie et développer la production d'énergie renouvelable**, pour diversifier les revenus tout en étant vigilant au dimensionnement et à la viabilité économique des projets, qu'ils soient individuels ou collectifs

Par ailleurs, l'atelier a acté qu'il sera nécessaire de :

- **Intégrer systématiquement les progrès réalisés en matière de diagnostic sanitaire** dans les projets d'investissements et les changements de pratiques
- **Soutenir les besoins d'infrastructures logistiques** notamment dans les filières végétales
- **Soutenir des projets collectifs structurants pour une filière ou un territoire dès lors qu'ils s'inscrivent dans une approche cohérente du territoire et/ou de la filière concernée.** Cela concernerait par exemple les projets de retenues d'eau, les infrastructures de stockage, de tri, ou logistique...
- **Accroître et valoriser les contributions positives de l'agriculture face au changement climatique** : stockage du carbone dans les sols, maîtrise du CH4 et du NO2, efficacité de l'usage de l'eau et aménités positives.
- **Susciter les projets permettant de structurer/consolider/développer des filières vertueuses répondant à un besoin identifié du consommateur**

(labels, montée en gamme, circuit court, proximité, ou encore les repositionnements stratégiques pour reconquérir des parts de marchés nationales sur des importations).

b. **Un préalable : Élaborer une stratégie d'exploitation/d'entreprise agroalimentaire et construire un projet tourné vers la multi-performance**

Les travaux de l'atelier 14 ont fait émerger un consensus autour de plusieurs recommandations fortes à l'attention de tout chef d'exploitation agricole ou dirigeant d'entreprise agroalimentaire et de l'ensemble des structures publiques ou privées ayant vocation à les accompagner dans leurs projets :

- Élaborer une stratégie d'entreprise :
 - Construire son projet d'entreprise en intégrant systématiquement avec un même niveau d'importance et de rigueur : **la performance économique, environnementale, sociale et sanitaire.**
 - Construire son projet d'entreprise au regard des attentes des consommateurs et des marchés visés
- Construire en conséquence **un projet global d'entreprise**, économiquement viable, liant besoins d'investissements matériels et immatériels et intégrant les évolutions ou changements de pratiques ou de procédés nécessaires pour améliorer sa multi-performance :
 - **Raisonner l'investissement** dans le cadre d'u **projet global d'entreprise** : L'investissement n'est pas une fin en soi, il doit être utile et raisonné stratégiquement au regard d'objectifs de progrès de moyen/long terme (une des conséquences est qu'il ne faut **jamais investir uniquement à des fins d'optimisation fiscale**)
 - **Raisonner l'investissement matériel systématiquement en lien avec l'usage qu'il en sera fait** : associer étroitement dans l'élaboration des projets l'investissement matériel et l'investissement immatériel (BFR, formation...)
- Ce projet d'entreprise devra être construit **dans un environnement global d'investissement amélioré** grâce aux actions suivantes :
 - **Privilégier le collectif** : certains investissements resteront à raisonner à une échelle individuelle (mise aux normes, bien-être animal, sécurité de l'exploitant et des salariés...). En revanche il faut privilégier l'approche collective/mutualisée dès que cela est possible
 - **Privilégier les démarches collaboratives dans l'élaboration du projet parce qu'elles sont facteur de succès**, qu'il s'agisse d'une collaboration à l'échelle d'un territoire (exemple de l'usine d'Evian sur son bassin versant) ou d'une filière (1€ investi en agroalimentaire s'accompagne en général de plusieurs € à investir au niveau de l'amont).
 - **Faire évoluer l'accompagnement technique et le conseil de proximité de l'exploitation et de l'entreprise pour tenir compte de ces**

différents points clefs : un accompagnement dans la phase de construction du projet, mais aussi un accompagnement et des outils pour suivre dans la durée la bonne mise en œuvre du projet d'entreprise et ses évolutions

L'ensemble des points précédents conduisent l'atelier 14 à recommander la mise en place d'un groupe de travail pour définir le cadrage et le cahier des charges d'un diagnostic type, et les modalités de sa mise en œuvre (numérique, possibilités d'autodiagnostic ou de diagnostic externe, modalités de certification des structures susceptibles de le délivrer...)

Ce travail constitue un chantier prioritaire à conduire dans le prolongement des travaux de l'atelier 14. La question du financement (public – privé) de la réalisation d'un tel diagnostic individuel préalable se pose. La réalisation d'un tel diagnostic pourrait devenir une condition préalable à l'accès à un soutien public du projet (aide à l'investissement matériel et/ou immatériel).

- Cette approche de stratégie et de projet global d'entreprise ou d'exploitation **nécessitera sur le terrain** :
 - **De basculer d'un « conseil tactique » à un « conseil stratégique global » à la fois économique (gestion d'entreprise) et technique (dont agronomique).** C'est une évolution susceptible d'interpeller en profondeur les acteurs de l'accompagnement technique et nécessitant de retravailler sur l'offre de formation des conseillers/accompagnateurs/animateurs.
 - **De développer la formation continue** des salariés et des exploitants, et l'acquisition continue des nouvelles solutions (dont le numérique), en s'appuyant notamment sur l'E-learning et les initiatives collectives
 - **D'accompagner temporairement la prise de risque** liée aux changements de pratiques, cette phase de transition devant intégrer un objectif d'amélioration de la rémunération à l'issue de celle-ci.

En complément de la réflexion stratégique à l'échelle individuelle, l'intérêt de diagnostics stratégiques collectifs à l'échelle de territoire et/ou filières ayant des enjeux particuliers nécessitant des démarches groupées (bassin versant, zone de captage par exemple) est également apparu comme une piste de travail complémentaire importante.

L'atelier recommande donc qu'un travail puisse également être mené sur le cadrage de ce type de diagnostics collectifs.

- c. **La prise de risque : s'outiller pour évaluer, suivre et partager le risque inhérent à tout projet transformant**

Un projet de transformation ne s'accompagne pas nécessairement de surcoûts, en revanche il s'accompagne toujours d'une prise de risque pour l'exploitant ou le dirigeant d'entreprise, liée à l'incertitude quant à l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixés.

Il est donc nécessaire que **l'entreprise se dote d'outils de pilotage lui permettant de suivre dans la durée l'évolution des paramètres clés** (dont les coûts de production) de son projet. C'est un préalable pour que l'exploitant ou le dirigeant puisse détecter et réagir face à une amélioration/dégradation de la situation par rapport au scénario retenu au lancement du projet.

Pour enclencher une large ambition de transformation, il apparaît **nécessaire de renforcer la palette d'outils permettant de partager le risque associé à un projet**, en particulier en agriculture. Cela renvoie à des actions concrètes portant sur :

- **Le renforcement des outils permettant de lisser les revenus agricoles** dans la durée (contractualisation, assurances, levier fiscal) : c'est un chantier que l'atelier 14 juge prioritaire dans le prolongement des EGA

- **Le développement d'instruments financiers en particulier les fonds de garantie dans le prolongement des initiatives qui émergent** dans certaines régions ou certaines filières afin d'améliorer les conditions de prêts et en particulier de réduire les garanties personnelles. C'est une piste d'action qui pourrait être travaillée d'une part par **les pouvoirs publics (Etat et Régions)** en lien avec la BEI, mais aussi par **les acteurs privés** dont les filières (mobilisation de cotisations volontaires à expertiser)

- **La vulgarisation auprès des dirigeants (formation) et l'accès à une palette d'outils plus diversifiés** pouvant contribuer au financement du projet d'une exploitation agricole ou d'une entreprise agroalimentaire (prêts participatifs, émissions obligataires, fonds propres, prêts, garanties, green bond, etc.)

d. Refonder les soutiens publics en cohérence

Au regard de l'ensemble des points mis en avant dans les sous-parties précédentes, il apparaît nécessaire de mener un travail d'analyse des dispositifs de soutien public de l'investissement et des changements de pratiques pour les rendre plus efficaces et cohérents au regard des priorités ayant fait consensus au sein de l'atelier 14

C'est un travail d'analyse approfondie qu'il conviendrait de mener dans le prolongement des EGA à la fois sur les outils en subvention, mais aussi sur les instruments financiers (garantie et prêt) et **les dispositifs fiscaux** concernant tant l'agriculture que l'agroalimentaire.

Certains ajustements pourront probablement être pris en compte **à court terme** par les financeurs publics, mais **d'autres évolutions plus importantes renverront à la position que la France pourra porter dans la perspective de la prochaine programmation de la PAC post-2020.**

- L'enjeu est d'accompagner le plus efficacement possible les entreprises agricoles et agroalimentaires au croisement des stratégies des filières et des territoires. Cet objectif impose une **meilleure coordination des outils et des financeurs** et l'évolution de la gouvernance multi-acteurs (cf 5.3): le constat est fait que les outils actuels sont trop déconnectés les uns des autres
- L'une des recommandations principales dans cet objectif concernant l'amont agricole serait d'étudier dans la perspective de la future PAC les possibilités d'évolution des dispositifs existants dans le cadre du 2nd pilier (exemple PCAE et MAEC) afin de les lier plus directement à un objectif de transition vers la multiperformance, voire à les connecter entre eux

Quelques actions concrètes sur cette base :

- Faire **évoluer les dispositifs de subvention pour accompagner l'investissement matériel, immatériel et BFR dans une approche cohérente du projet global d'entreprise en y intégrant également la prise de risque** liée à la transition ou la conversion. A l'image du FEDER, cela nécessitera entre autres une évolution des règles du FEADER à l'horizon de la prochaine programmation et de sortir des logiques de listes prédéfinies de matériels éligibles. Des évolutions analogues seront nécessaires pour le FEAMP.
- **Prévoir la réalisation d'un diagnostic à 360° de l'entreprise ou de l'exploitation comme condition préalable à toute demande de subvention.** (voir partie 5.2.b)
- **Elaborer une grille d'évaluation et de sélection partagée entre financeurs**, qui tiennent compte de la plus-value du projet sur l'ensemble des aspects économiques, environnementaux, sociaux, sanitaires, et gestion d'aléas ou couverture de risques.

- Concernant l'aval agroalimentaire au-delà de la poursuite de l'accompagnement réalisé au niveau régional via le FEADER, **le renforcement de l'action de Bpifrance** (garantie, prêts, fonds propres) doit permettre de soutenir les entreprises dans leurs enjeux de modernisation

Outre le renforcement de l'adaptation et de la visibilité des outils, l'atelier recommande que **les prises de décision de Bpifrance intègre au-delà des critères financiers une appréciation des externalités positives du projet.**

- Concernant les leviers fiscaux, **l'atelier recommande la réalisation d'un travail d'analyse de l'ensemble de la fiscalité spécifique agricole et agroalimentaire et envisager, à effort a minima équivalent, une évolution des cibles pour garantir la cohérence** avec les objectifs recherchés de multiperformance.

L'atelier recommande également qu'un travail spécifique soit mené sur le crédit impôt recherche (CIR) et le crédit impôt innovation (CII) pour en accroître l'impact auprès

des agriculteurs et des TPE/PME agroalimentaires et d'en élargir l'accessibilité à certains porteurs de projets qui en seraient aujourd'hui exclus (e. g. groupements d'agriculteurs ou certains consortium public-privé)

- Enfin, pour finir sur les leviers fiscaux, l'atelier 14 a tenu à rappeler la vigilance à avoir sur les mesures fiscales dites « ciblées » sur l'investissement qui peuvent s'accompagner rapidement d'effets négatifs lorsque le processus de décision au niveau de l'exploitation n'est plus guidé que par la recherche d'une optimisation fiscale et perd ainsi sa rationalité économique.

- Par ailleurs, des pistes d'actions complémentaires identifiées par l'atelier qu'il conviendra de creuser dans les modalités de mise en œuvre au-delà des EGA :
 - **Elargir les typologies de formes collectives éligibles aux dispositifs de soutien du FEADER** et apporter un **bonus sur le collectif ou sur l'optimisation de matériels collectifs**, y compris avec des acteurs non-agricoles
 - **Trouver un juste équilibre dans l'adaptation des outils aux spécificités territoriales/sectorielles au niveau national et/ou régional pour éviter une sur-adaptation des dispositifs engendrant de la complexité** et des distorsions de concurrence.
 - **Mener une réflexion sur les taux de subvention pertinents** pour ne pas inciter au surinvestissement, à l'effet d'aubaine ou à la désresponsabilisation du porteur de projet
 - **Rechercher constamment à accroître la simplicité des procédures** de demande d'aide pour le bénéficiaire et améliorer la coordination des co-financeurs (aides forfaitaires, guichet unique, etc.)
 - **Accroître l'effort d'investissement dans le stockage du carbone dans les sols, ou encore la maîtrise du CH4, du NO2...**

La voie de la subvention sur ce dernier type de sujet se justifie compte tenu de la non rentabilité immédiate de l'investissement par l'absence de valorisation immédiate de l'effort par le consommateur. Ce sont des sujets sur lequel le développement de Paiements pour Services Environnementaux serait à encourager, mais la forme que pourra prendre ces paiements reste à arrêter.

L'atelier recommande qu'un groupe de travail puisse poursuivre la réflexion sur ce dernier point dans la perspective notamment de la prochaine PAC post2020.

5.3 Une gouvernance multi-acteurs à adapter pour accompagner la transition

Il est apparu à l'atelier une nécessité d'adapter la gouvernance tant au plan stratégique que technique, et à l'échelle nationale et régionale, afin d'accompagner et de suivre la transition visée.

- Au plan national :

La question de l'évolution des instances stratégiques se pose sous trois angles :

- **Question du dialogue et de la coordination entre les acteurs publics compétents en matière d'agriculture et d'alimentation :** Etat (dont interministériel, dont opérateurs de l'Etat) et Régions en particulier, autres collectivités territoriales
Deux pistes d'actions pourraient être formulées et à creuser :
 - Renforcement de la présence des Régions dans les instances qui relèvent de leurs compétences (gestion du 2^{ème} pilier, mais également autres compétences)
 - Renforcement de la coordination interministérielle sur la politique alimentaire transversale et association des opérateurs de l'Etat concernés au débat entre acteurs publics
- **Question du dialogue et de la coordination entre acteurs privés** (au sein de la chaîne, avec la société civile)
- **Question du dialogue et de la co-construction entre les pouvoirs publics et les acteurs socio-professionnels :** en particulier composition et rôle du CSO et du CNA qui pourraient être rénovés et optimisés

La question des instances techniques renvoie à quelles cellules techniques sont nécessaires pour améliorer la coordination des acteurs et la diffusion des innovations et des pratiques

- Au plan régional :

La question est celle d'un meilleur relais, appropriation et intégration des priorités et outils nationaux vis-à-vis des stratégies régionales, y compris plus larges que les stratégies agricoles et alimentaires.

Une recommandation dans ce sens pourrait être l'identification d'une instance de pilotage unifiée : l'idée n'est pas de créer une nouvelle structure mais :

- de rationaliser les instances existantes afin d'avoir un lieu de suivi de la transformation au niveau régional, celle-ci ne devant pas nécessairement être une copie conforme des instances nationales.
- d'instaurer (ou si existant d'identifier) des lieux de partage régulier entre l'ensemble des parties prenantes incluant les représentants de la société civile présents dans les territoires.