



## COMMENT ADAPTER LA PRODUCTION AGRICOLE AUX BESOINS DES DIFFÉRENTS MARCHÉS ET AUX BESOINS DES TRANSFORMATEURS

### Contexte

La création et la répartition de la valeur passent par une réponse adaptée aux besoins des différents marchés, et par une meilleure valorisation des caractéristiques spécifiques des produits et des modes de production.

Or, les caractéristiques de l'offre agricole (atomicité de l'offre, variabilité en volume et en qualité, hétérogénéité de la qualité) et les attentes des transformateurs et de l'aval (régularité en volume et en qualité de l'approvisionnement...) peuvent parfois être mal adaptées. Les aléas climatiques, sanitaires, économiques peuvent conduire à (re)créer une diversité de conditions de production qui amplifient la variabilité de la qualité et de la quantité des matières premières agricoles. Ces évolutions peuvent conduire aussi à réinterroger les process de transformation.

Par ailleurs, les besoins des différents marchés évoluent et des innovations sont mises en place pour renforcer ou conquérir des parts de marché. Les adaptations à la demande et les innovations peuvent nécessiter des modifications allant jusqu'aux modalités de production au niveau de l'amont agricole.

La capacité des acteurs à anticiper, traduire et intégrer ces exigences nouvelles aux différents échelons est un enjeu essentiel. Les questions de réactivité et de coûts liés à ces évolutions sont des paramètres à prendre en compte dans les stratégies de filière.

L'objet de cet atelier est de travailler sur les outils qui permettent l'interface entre l'amont agricole et l'aval/les transformateurs et une adaptation qualitative et quantitative de l'offre pour répondre aux marchés de proximité, nationaux et internationaux (outils de structuration de l'offre et de rééquilibrage du rapport de force, contractualisation, interprofessions et organisation des filières, cahiers des charges et signes de qualité...).

Certaines parties prenantes soulignent que c'est l'ensemble du modèle qui doit être réinterrogé, et que l'objectif d'adaptation de la production agricole ne doit pas être laissé au seul marché.

### Problématiques traitées lors de l'atelier

Les questions structurantes traitées dans cet atelier sont liées à l'identification des besoins, et aux pistes pour répondre à ces besoins.

#### Quels besoins ?

- comment identifier les besoins des marchés et des transformateurs, et les attentes des consommateurs ?
- quel partage de l'information entre les différents maillons, et quel dialogue amont-aval pour

s'accorder sur les attentes des marchés et mieux anticiper collectivement (rôle des interprofessions) ?

### Comment répondre aux besoins ?

- quels sont les problèmes rencontrés par les agriculteurs (maillon le plus atomisé) pour répondre aux attentes des maillons aval ?
- comment sont intégrées les contraintes des producteurs ? Quels sont les freins ?
- quel bénéfice les agriculteurs retirent-ils de cette adaptation ? L'adaptation permet-elle une création de valeur ou est-elle une condition d'accès au marché ?
- comment orienter la stratégie de chaque filière pour répondre au mieux à ces besoins ?
- de quels outils disposent les filières au niveau de l'interface amont-aval pour mieux répondre aux attentes des marchés ?
- quelle place pour les OP ? Quel rôle pourraient-elles jouer ? Quels modèles d'organisation économique ?
- rôle et place de la contractualisation ?
- quel impact du rôle des interprofessions lorsque celles-ci sont présentes (dispositifs de négociation entre les différents maillons de la chaîne d'approvisionnement, contrats-types voire contractualisation rendue obligatoire, normes qualité, fonds de mutualisation, promotion etc) ?

### Quelles pistes possibles ?

- comment mieux communiquer entre les opérateurs des différents maillons (production, transformation, distribution) sur les perspectives d'évolution qualitative et quantitative du marché ? Comment tenir compte des spécificités techniques de chaque filière en matière de réactivité à la demande ?
- quel type de contractualisation employer pour optimiser la capacité de la filière dans son ensemble à répondre aux attentes des marchés ? Comment introduire la souplesse suffisante pour permettre la réactivité ?
- comment faire en sorte que la réponse à un cahier des charges technique soit nécessairement synonyme de création de valeur pour tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement et en particulier pour le producteur ?
- comment faire en sorte que cela ne crée pas de contrainte excessive pour le producteur ?
- comment favoriser l'innovation par les producteurs eux-mêmes ou lever les freins à l'innovation au niveau de la production (cahiers des charges trop stricts) ?
- quelle prise en compte des critères dans les cahiers des charges qui ne relèvent pas de la production au sens propre (critères de type RSE par exemple) ?
- faut-il laisser se développer les initiatives privées ou plutôt créer un cadre plus large à l'échelle interprofessionnelle ou nationale ?

## **Diagnostic**

La nécessité d'agir et de faire évoluer la situation actuelle est partagée. Le diagnostic s'est structuré autour des trois points suivants :

### a) la demande des marchés et des transformateurs

- les consommateurs demandent de la transparence, de nature à recréer de la confiance : transparence sur les prix, sur la répartition de la valeur au sein de la chaîne de valeur, sur le coût complet du produit (y compris santé et environnement) et sur les modes de production ;

- il est nécessaire de mieux prendre en compte les attentes des consommateurs ;
- un écart apparaît entre la perception de la qualité des productions agricoles et agroalimentaires par le consommateur, et la réalité vécue par les producteurs. En particulier, la qualité sanitaire de la production française est élevée, associée à des obligations de traçabilité, mais il apparaît un déficit de communication sur cette question ;
- la demande évolue avec une rapidité croissante (exemple du développement de la restauration hors foyer), et les attentes sont variées et parfois difficilement conciliables ;
- la part de la dépense des ménages sur l'alimentation est faible (et en baisse significative sur les trente dernières années), de même que la part du produit agricole dans cette dépense alimentaire ;
- les demandes sont diverses, de même que les marchés (domestiques, européens, internationaux...), et les consommateurs (différences notamment de pouvoir d'achat), les circuits de commercialisation et les modes de consommation ;
- selon les marchés, les facteurs de compétitivité peuvent varier (marchés plutôt orientés par les prix, notamment certains marchés export, et marchés plutôt orientés par d'autres qualités des produits) ;
- au regard de cette diversité, il est nécessaire de segmenter les approches, et de ne pas opposer les modèles.

#### b) la situation des entreprises des filières

- La plupart des filières agricoles et agroalimentaires françaises perdent en compétitivité, ce qui se traduit par une érosion des parts de marchés à l'export ou sur le marché domestique ;
- les agriculteurs sont touchés par des crises à répétition, et dégagent des revenus faibles ;
- les entreprises agroalimentaires subissent également les impacts de la volatilité des prix des matières premières ;
- les filières (et pas uniquement le maillon production) font face à la nécessité de s'adapter ;
- la production et la transformation sont confrontées à des écarts de conditions de production ou de transformation entre la France et les autres pays (européens ou non), liés à un modèle plus protecteur de l'environnement et des consommateurs ;
- le besoin de visibilité a fait particulièrement consensus, notamment au regard de processus de production parfois longs.

#### c) les interactions entre les acteurs de la filière

- les acteurs des filières sont interdépendants ; pour autant, le manque de dialogue entre ces mêmes acteurs est relevé. La nécessité de co-construire des liens positifs fait consensus ;
- la « guerre des prix » est considérée comme destructrice de valeur pour l'ensemble des maillons de la chaîne, dont les relations doivent être celles de partenaires responsables ;
- la sécurisation économique des entreprises passe également par le fait de ne pas dépendre d'un nombre trop restreint d'acheteurs, y compris au plan européen ;
- les marchés de gros sont des acteurs des filières en lien à la fois avec l'amont agricole et l'aval, et implantés dans les territoires ;
- les filières disposent d'une recherche collective, notamment à travers les instituts techniques agricoles, pouvant apporter des solutions d'adaptation de la production pour chacun des modèles ;
- les interprofessions jouent un rôle important dans la capacité des filières de se doter de stratégies d'adaptation de la production aux besoins des différents marchés ; il existe d'autres lieux d'interface entre l'amont et l'aval.

Deux mots principaux émergent du diagnostic : « **diversité** » et « **co-construire** ».

## Plan d'action

Le diagnostic a fortement mis en avant la spécificité de chaque filière, la diversité des marchés, des demandes et des circuits de commercialisation pour chaque produit, et la nécessité de co-construire une dynamique.

Le plan d'actions vise à apporter une réponse, adaptée aux spécificités de chaque filière, aux problématiques suivantes :

- comment mieux connaître, mieux anticiper la demande ?
- comment doter les acteurs économiques d'outils permettant d'objectiver cette demande, et le coût de l'adaptation de la production à cette demande ?
- quels sont les lieux de co-construction de stratégies de filière permettant l'adaptation de la production ou de la transformation aux différents besoins des marchés et des transformateurs ?
- comment aider le maillon production, qui est un des plus atomisés de la filière, à disposer de l'information sur la nature et les évolutions observées ou prévisibles des demandes des marchés, structurer sa réponse à ces demandes, et accompagner ses changements de pratiques ?
- comment faire perdurer l'état d'esprit observé durant ces Etats Généraux de l'alimentation ?

**Les interprofessions, en articulation et synergies avec les instances de gouvernance de FranceAgriMer, voire d'autres établissements publics,** sont les structures les mieux placées pour répondre aux trois premières problématiques listées : elles sont par nature spécifiques à une filière, et donc les mieux à même d'apporter des solutions adaptées à la situation de chaque filière.

Elles sont également, par leur nature même, un lieu de co-construction de stratégies entre l'amont et l'aval.

Elles peuvent se doter de missions permettant l'identification de la demande et des besoins, la réflexion sur les indicateurs pertinents pour évaluer les coûts de production, les prix de marché ou la performance environnementale, ou encore travailler sur des cahiers des charges « socle » qui pourraient servir dans l'élaboration de « contrats de progrès » entre les opérateurs économiques, et contribuer ainsi à la promotion d'un modèle agricole français.

Dans ce contexte, il est important qu'elles se dotent de ces missions stratégiques, et que leur composition reflète elle aussi la diversité des maillons et des acteurs économiques de la filière.

En ce qui concerne les établissements publics, et en particulier **FranceAgriMer**, qui est une source reconnue de données et d'analyses, il est proposé d'**adapter leur gouvernance afin de renforcer l'articulation avec les interprofessions et de permettre les débats entre plusieurs filières.**

Ces actions visent l'ensemble de la filière. Il apparaît que le maillon de la production, un des plus atomisés et soumis à la volatilité des cours et des aléas de production, doit faire l'objet de recommandations particulières afin de renforcer ses capacités à connaître et anticiper les différentes demandes, y apporter une réponse structurée, et obtenir la valorisation des efforts d'adaptation consentis.

C'est pourquoi le plan d'actions recommande de **développer là où c'est nécessaire le regroupement de l'offre via les organisations de producteurs**, et leurs associations, et de **privilégier si possible les OP avec transfert de propriété.**

Ce dernier point ne fait pas consensus : certaines parties prenantes ne partagent pas l'idée que le regroupement de l'offre est porteur de solutions pour le producteur. D'autres soulignent que, dans certaines filières, le modèle d'OP avec transfert de propriété n'est pas adapté.

Enfin, l'état d'esprit de dialogue et d'écoute doit pouvoir perdurer, au-delà des échanges qui auront

lieu au sein des interprofessions et des établissements publics. Il est donc proposé d'**organiser chaque année des conférences publiques de filières**, afin d'examiner la situation et les perspectives d'évolution des marchés agricoles et agroalimentaires, et d'estimer les coûts de production en agriculture et leur évolution pour l'année à venir. Elles pourront également effectuer le suivi des suites données aux États Généraux de l'alimentation par grandes filières.

Il serait par ailleurs souhaitable que les échanges puissent se poursuivre au niveau régional, afin de prendre en compte la spécificité de chaque territoire.

Les actions sont présentées dans le tableau en annexe.

## **Conclusion**

L'adaptation de la production aux besoins des différents marchés et aux besoins des transformateurs a été réaffirmée comme une condition nécessaire de la création de valeur et de la capacité de l'agriculture française à trouver des débouchés valorisants.

Elle passe nécessairement par des interfaces et lieux de dialogue entre l'amont et l'aval des filières, tout d'abord pour permettre à l'amont de mieux identifier les demandes des marchés, mais également d'accompagner les producteurs dans leur démarche d'adaptation, et leur donner une visibilité sur ces nouveaux débouchés et leur valorisation.

Aussi, les propositions issues de l'atelier sont centrées sur **les interprofessions, en articulation avec les instances de FranceAgriMer, structures qui sont les mieux à même de remplir ce rôle d'interface, en recommandant qu'elles se dotent de missions renforcées et adaptent leur composition à ces missions.**

Ces propositions visent aussi à :

- améliorer **l'articulation entre les interprofessions et les établissements publics**, à travers une **gouvernance adaptée de FranceAgriMer**,
- développer la capacité de l'amont agricole à tenir compte de l'évolution des demandes du marché,
- adapter, là où c'est nécessaire, la production à travers **le développement du regroupement de l'offre, et particulièrement des organisations de producteurs avec transfert de propriété**,
- pérenniser l'état d'esprit de ces États Généraux par **l'organisation de conférences publiques de filières annuelles et la création de lieux de discussion en région.**

### *Comment renforcer les missions des interprofessions ?*

Action	Responsables et autres acteurs	Leviers / moyens à mettre en oeuvre	Délai	Coût estimé	Financement	Indicateur de réalisation	Consensus / dissensus Nécessité d'arbitrage Oui/Non
Renforcer le rôle d'échange entre les maillons de la filière sur l'évolution prévisible de la demande des marchés	Responsables : interprofessions Autres acteurs : FranceAgriMer, Instituts techniques		6 mois				consensus
Évaluer l'adaptation des systèmes de production à la diversité des besoins des différents débouchés	Responsables : interprofessions, instituts techniques		6 mois		Nécessaire pour financer l'expérimentation technique		consensus
Mettre en avant un socle de base (éléments de RSE, charte de bonnes pratiques...) permettant de développer une communication positive sur les qualités des productions agricoles et agroalimentaires françaises	Responsables : interprofessions		24 mois				Consensus certaines parties prenantes demandent que les coûts liés au contrôle ou à l'audit ne restent pas à la seule charge du producteur

### Comment renforcer les missions des interprofessions ?

Action	Responsables et autres acteurs	Leviers / moyens à mettre en oeuvre	Délai	Coût estimé	Financement	Indicateur de réalisation	Consensus / dissensus Nécessité d'arbitrage Oui/Non
Identifier les indicateurs pertinents, adaptés à chaque filière, à prendre en compte dans la connaissance des marchés et mis à disposition des acteurs économiques pour l'élaboration des contrats (par exemple indicateurs de coûts de production, de prix de marché ou de performance environnementale...).	Responsables : interprofessions autres acteurs : instituts techniques, OFPM et établissements publics, dont chambres d'agriculture		12 mois				consensus
Proposer des contrats-types et des clauses-types adaptés à chaque filière pour développer la contractualisation	Responsables : interprofessions		12 mois				Certaines parties prenantes ne partagent pas l'objectif sur les « clauses-types »

### Comment renforcer les missions des interprofessions ?

Action	Responsables et autres acteurs	Leviers / moyens à mettre en oeuvre	Délai	Coût estimé	Financement	Indicateur de réalisation	Consensus / dissensus Nécessité d'arbitrage Oui/Non
Rédiger un guide national d'interprétation du droit de la concurrence applicable aux interprofessions agricoles sur la base des questions transmises par les opérateurs économiques, et porter devant les autorités européennes des demandes d'assouplissement du droit de la concurrence applicable aux interprofessions agricoles.	Responsable : DGCCRF Interprofessions		6 mois				consensus



## Comment adapter la composition des interprofessions pour qu'elles puissent pleinement jouer leur rôle d'interface amont - aval ?

Action	Responsables et autres acteurs	Leviers / moyens à mettre en oeuvre	Délai	Coût estimé	Financement	Indicateur de réalisation	Consensus / dissensus Nécessité d'arbitrage Oui/Non
Privilégier l'intégration de tous les maillons de la filière en particulier de la grande distribution	Interprofessions		6 mois				La formulation ne fait pas consensus : certaines parties prenantes préférant une rédaction similaire à celle utilisée pour les représentants des consommateurs, d'autres souhaitant une affirmation plus explicite d'un élargissement.
Intégrer les représentants des organisations de producteurs quand elles existent	Interprofessions		6 mois				Consensus
Créer un espace d'échanges avec les associations de consommateurs agréées	Interprofessions		6 mois				La formulation ne fait pas consensus : certaines parties prenantes souhaitent une intégration directe des représentants des consommateurs dans les interprofessions

**Comment conforter l'organisation et la structuration de la production ?**

Action	Responsables et autres acteurs	Leviers / moyens à mettre en oeuvre	Délai	Coût estimé	Financement	Indicateur de réalisation	Consensus / dissensus Nécessité d'arbitrage Oui/Non
Encourager le regroupement de l'offre.	Pouvoirs publics		12 mois				Pas de consensus dégagé : certaines parties prenantes ne partagent pas l'idée que le regroupement de l'offre est porteur de solutions pour le producteur. D'autres soulignent que, dans certaines filières, le modèle d'OP avec transfert de propriété n'est pas adapté.
Accompagner la constitution d'OP et AOP et former les OP à la contractualisation	Etat / régions / professionnels	soutien financier à la montée en puissance (en mode projet)	12 mois				consensus
Constituer, là où elles n'existent pas déjà, des structures représentatives des OP et AOP, notamment pour les représenter dans les instances publiques ou interprofessions	Responsables : OP/AOP autres acteurs : pouvoirs publics		12 mois				consensus

***Comment conforter l'organisation et la structuration de la production ?***

Action	Responsables et autres acteurs	Leviers / moyens à mettre en oeuvre	Délai	Coût estimé	Financement	Indicateur de réalisation	Consensus / dissensus Nécessité d'arbitrage Oui/Non
Rédiger un guide national d'interprétation sur la base des questions transmises par les opérateurs économiques, intégrant également les éclairages issus de l'arrêt de la CJUE sur les questions préjudicielles du contentieux « endives ».	DGCCRF Interprofessions, OP et AOP		6 mois				consensus

***Comment améliorer l'articulation entre interprofessions et établissements publics ?***

Action	Responsables et autres acteurs	Leviers / moyens à mettre en oeuvre	Délai	Coût estimé	Financement	Indicateur de réalisation	Consensus / dissensus Nécessité d'arbitrage Oui/Non
Intégrer tous les maillons des filières aux instances de concertation de FranceAgriMer et élargir les sujets qui y sont traités	Pouvoirs publics FranceAgriMer		Fin 2017				consensus
Mettre en place au sein de FranceAgriMer des instances de débat entre filières	Pouvoirs publics FranceAgriMer		Fin 2017				consensus
Valoriser au sein de FranceAgriMer les travaux existants, y compris dans d'autres structures, sur la connaissance des produits et de la consommation	Pouvoirs publics FranceAgriMer		12 mois				consensus

### *Comment faire perdurer l'esprit des Etats généraux de l'alimentation ?*

Action	Responsables et autres acteurs	Leviers / moyens à mettre en oeuvre	Délai	Coût estimé	Financement	Indicateur de réalisation	Consensus / dissensus Nécessité d'arbitrage Oui/Non
Organiser chaque année des conférences publiques de filières	Pouvoirs publics FranceAgriMer	Révision article L631-27-1 du code rural et de la pêche maritime ?	1ère réunion fin 2018				consensus
Mettre en place dans chaque région un lieu d'échanges adapté aux spécificités des territoires	Responsables : DRAAF, Régions, Chambres d'agriculture, représentants des acteurs économiques		12 mois				consensus