

juillet 2019

# veille économique agricole

CERFRANCE 

LETTRE N° 52

01

Stratégie d'entreprise  
sur-mesure et cohérente

02

Des cahiers des charges  
plus ou moins engageants

03

Les programmes opérationnels,  
un outil à diffuser au-delà  
de la filière Fruits et Légumes

## édito

### Comment retrouver sa boussole ?



Marc VARCHAVSKY  
mvarchavsky@cn.cerfrance.fr

Les messages paradoxaux envoyés par la société aux agriculteurs créent un doute sur les objectifs à poursuivre et un malaise sur le sens du métier.

**Comment répondre aux injonctions de « bien traiter les animaux », « ne pas polluer », « ne pas s'agrandir »... mais aussi de relever le défi du déficit commercial, tout en produisant pour un marché local et en étant fier et serein dans son métier ?**

Tous ces messages sont mis sur un même niveau ce qui rend leur prise en compte difficile pour un acteur isolé qu'est l'agriculteur sur son exploitation.

Retrouvons le bon sens de choisir des objectifs stratégiques chacun à son niveau, en fonction de ses atouts, de ses envies et de son potentiel.

Cela peut se raisonner au niveau individuel : c'est l'objet du travail réalisé par le Groupe National de Veille Économique du réseau Cerfrance sur la vision à 2030. Des orientations stratégiques gagnantes ont été identifiées et décrites sous la forme de quatre orientations stratégiques.

Il y a également un enjeu au niveau collectif : explorons, avec le recul, ce qui a fait la réussite des programmes opérationnels dans la filière Fruits et Légumes.

Cette réflexion peut aider à préparer un avenir où chacun peut trouver sa place et où les filières peuvent répondre à des exigences sociétales sans compromettre la réussite économique individuelle des agriculteurs.

**Osons choisir chacun une orientation stratégique adaptée à ce que nous sommes, lisible pour les autres et qui ne cherche pas à concilier des objectifs contradictoires.**

# 01. Stratégie d'entreprise sur-mesure et cohérente

**Dans un contexte de bouleversements inédits depuis 50 ans, chaque exploitation doit réfléchir à sa stratégie d'avenir. Le modèle unique a vécu ; le sur-mesure est de rigueur. À condition qu'il s'inscrive dans un schéma économique cohérent.**

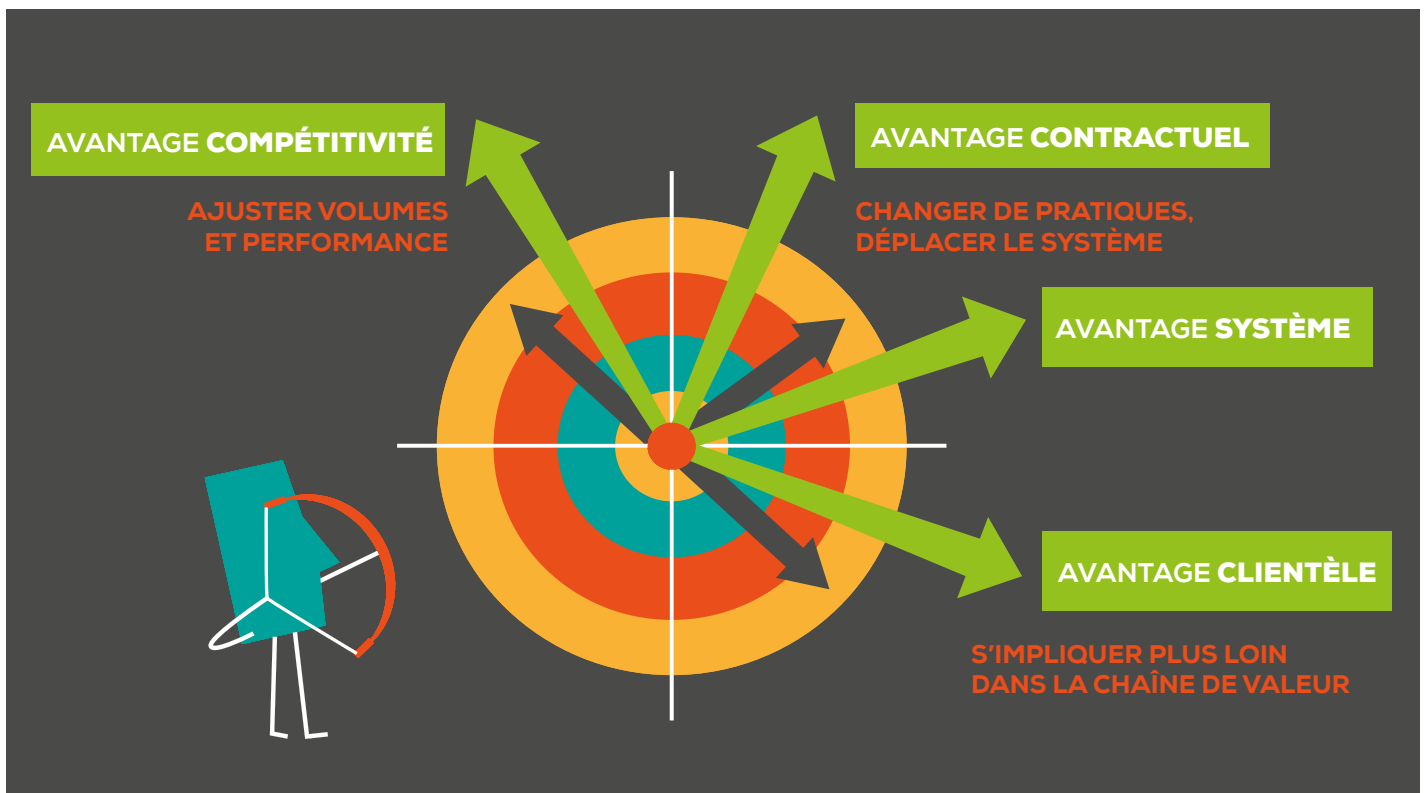
Les agriculteurs sont confrontés aux injonctions contradictoires de la société et des politiques publiques. Respect maximal de l'environnement et du bien-être animal d'un côté, compétitivité sur les marchés mondiaux de l'autre. Grand écart aussi du côté des techniques entre innovations dernier cri et retour à l'agronomie d'avant la chimie. Les très grandes fermes se développent, mais de très petites se maintiennent bien. Quels débouchés ? Le grand export, toujours vital pour certaines filières, se segmente pour affronter la concurrence.

Le marché national voire régional, revient sur le devant de la scène. Pour certaines fermes le salut passe par le circuit court. Quant aux produits eux-mêmes, les demandes de différenciations explosent: bio, sans OGM, sans antibiotique, produits éthiques, sont à l'ordre du jour.

## 4 scénarios stratégiques

À l'horizon 5-10 ans, quelles options sont à privilégier: rester sur des productions standard en ajustant volumes et performances, changer pratiques et système pour différencier ses produits, ou bien se rapprocher du client final ?

**Construire la stratégie de son entreprise requiert de partir de schémas économiques cohérents.**



La bonne stratégie doit être construite sur-mesure pour être la mieux adaptée possible à l'entreprise ainsi qu'à ses dirigeants.

Le réseau Cerfrance identifie 4 scénarios stratégiques cohérents.

Le scénario « **Compétitivité prix** » consiste à produire des volumes sur des créneaux standards fortement concurrentiels. Objectif: produire au moindre coût. L'organisation du travail sera fondamentale, en intégrant si besoin digital et robots, tout en répondant aux attentes sociétales (bien-être animal, environnement...). Il faudra financer le développement et réfléchir à la transmission d'une exploitation potentiellement porteuse de beaucoup de capitaux.

Le scénario « **Contractualisation** » permet de sécuriser son entreprise par le biais de contrats pour des produits un peu différents du standard: sans OGM, sans antibiotique, plus riche en oméga 3, éthique... Pas de grande révolution dans les pratiques ni les moyens de production, plutôt des adaptations d'itinéraires techniques pour intégrer et respecter, en échange d'une plus-value sur le produit, des cahiers des charges modérément contraignants.

Avec le scénario « **Système** » apparaissent les basculements techniques et de moyens. Il s'agit de s'inscrire dans une filière clairement différenciée dans ses modes de productions: agriculture biologique, labels rouge volailles, porc sur paille, systèmes laitiers très herbagers... À la clé, une plus-value sur le produit ou à défaut

des aides publiques agro-environnementales de type MAEC.

Le scénario « **Clientèle** » intéressera les producteurs souhaitant se rapprocher du client final. Ce peut être un particulier, mais aussi une collectivité, un réseau de distribution. L'agriculteur intègre d'autres métiers (transformation, vente, etc.). Il faudra être performant à tous les niveaux et savoir organiser son travail.

Une étude stratégique permettra de choisir entre ces 4 grandes orientations, en les adaptant d'une part aux opportunités offertes ou non par la filière (légumes, lait, porc, volaille...), d'autre part aux atouts et contraintes de l'entreprise. L'étude intégrera aussi un diagnostic précis du profil du ou des agriculteurs au travers de leurs motivations, leurs objectifs personnels et professionnels, leurs sensibilités. Au final, la bonne stratégie pour l'avenir doit être construite sur-mesure pour être la mieux adaptée possible à l'entreprise ainsi qu'à ses dirigeants.



Anne BRAS  
abras@29.cerfrance.fr

# 02.

## Des cahiers des charges plus ou moins engageants

Les stratégies Contractualisation et Système vont souvent de pair avec l'inscription dans un cahier des charges.

La segmentation des productions agricoles passe par la mise en œuvre de cahiers des charges dans les exploitations. Tous ne sont pas aussi engageants pour l'entreprise. Tous n'offrent pas non plus les mêmes garanties pour le consommateur. La plus-value versée au producteur sera proportionnelle aux contraintes imposées.

Les stratégies Contractualisation et Système vont le plus souvent de pair avec l'inscription dans un cahier des charges. En quoi les obligations de la première stratégie se différencient de celles de la seconde ?

### Pas d'investissements structurels

Prenons l'exemple de la filière porcine. La stratégie « Contractualisation » constitue une première démarcation des produits à base de porc : sans OGM, sans antibiotique, avec plus d'oméga 3... Le mode de l'élevage reste le modèle classique de la production porcine en intégrant quelques modifications de pratiques. Cette stratégie n'entraîne pas d'investissements structurels lourds, en particulier dans les bâtiments. La plus-value proposée par les partenaires de l'élevage, de plus en plus souvent formalisée dans un contrat tripartite, est intéressante pour évoluer vers un produit qui sera probablement le standard de demain. Côté consommateur ces démarches offrent des gammes de produits garantissant, selon les cas : des animaux élevés localement, une alimentation différente (non OGM, oméga 3, céréales produites dans la région...), un moindre

recours aux antibiotiques, la suppression de certaines pratiques traumatisantes (castration, coupe des queues...), un peu plus de surface par animal, etc. La durée du partenariat n'est pas nécessairement définie, la pérennité de la démarche n'est donc pas connue.

### Des exigences poussées

La stratégie « Système » correspond à des démarcations plus poussées, basées sur un mode d'élevage différent, relativement éloigné du modèle conventionnel classique. Le bien-être animal constitue la porte d'entrée, au travers du logement (sur paille, plus d'espace, accès au plein air, parcours...) et d'une conduite différente (sevrage plus tardif, moins de pratiques traumatisantes...). Le lien élevage-cultures est encouragé, avec des céréales produites sur la ferme ou à proximité, moins de protéines importées. La plupart des démarches promettent, comme dans la stratégie contractualisation, un moindre recours aux antibiotiques, une alimentation sans OGM. Le respect des engagements est généralement contrôlé par un intervenant extérieur.

Certains cahiers des charges offrent aussi des garanties de qualité gustative du produit, contrôlées par des tests visuels (couleur, teneur en gras...) et organoleptiques. Des races de porcs anciennes et locales (porc gascon, porc kintoa...) conduites de façon spécifique (parcours, âge à l'abattage plus tardif...) sur une zone géographique à la végétation typée, aboutissent à une qualité de viande supérieure.

Il n'y a pas un mais des consommateurs. Il en est de même pour les producteurs agricoles.

D'autres labels imposent une limite au nombre d'animaux produits sur la ferme pour répondre au souhait de certains consommateurs de maintenir une agriculture familiale. Quant à l'agriculture biologique, outre les contraintes sur le mode d'élevage des animaux proches de celles d'autres labels, elle bannit l'utilisation de tout produit chimique sur les terres cultivées. Il n'y a pas un mais des consommateurs. Il en est de même pour les producteurs agricoles.

À chacun de réfléchir à quel type de consommateur il souhaite s'adresser et de quelles façons il peut répondre au mieux à ses attentes.



Anne BRAS  
abras@29.cerfrance.fr

**Tableau 1: Quelques exemples de cahiers des charges en stratégie « Contractualisation »**

	Zone géographique	Groupements	Principales contraintes du cahier des charges	Partenaires de la distribution
<b>Label rouge Opale</b>	Grand ouest	Triskalia	Alimentation sans OGM, 60% minimum de graines de céréales et leurs dérivés, 2,5% de graines de lin en finition, abattage à 182 jours minimum.	Lidl
<b>Le porc des Hauts pays</b>	Région Hauts de France	Cobéval et GPPMF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Né, élevé, abattu et commercialisé en région.</li> <li>• Min. 75% des céréales dans l'alimentation, alimentation enrichie en graines de lin.</li> <li>• Type génétique défini, porcs femelles.</li> <li>• Respect d'une gamme de poids, d'un TMP.</li> </ul>	Boucheries artisanales
<b>Le Ch'ti porc des Flandres</b>	Région Hauts de France	GPPMF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Né, élevé en Nord-Pas-de-Calais et transformé en Belgique.</li> <li>• Respect des bonnes pratiques d'élevage.</li> <li>• Min. 65% de céréales dans l'alimentation.</li> </ul>	Lidl
<b>Label rouge Porc au grain IGP du Sud Ouest</b>	IGP Porc du Sud-Ouest (Aquitaine, Occitanie et Poitou-Charentes)	Capel-Païso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Né et engraisé dans la zone IGP.</li> <li>• Alimentation composée à 80% de céréales, oléagineux et légumineuses dont 30% de maïs.</li> <li>• Abattage à 182 jours minimum.</li> </ul>	GMS, boucheries artisanales
<b>Porc du massif central et ses contreforts (engagement qualité Carrefour)</b>	Auvergne, Limousin et départements Ouest Rhône-Alpes	Cirhyo	Lien au sol: 70% des porcs nourris avec des aliments fabriqués à la ferme.	Carrefour





**Tableau 2 : Quelques exemples de cahiers des charges en stratégie « Système »**

	Zone géographique délimitée	Groupements /organismes impliqués	Type de signe	Garanties du cahier des charges	Principales contraintes du cahier des charges
<b>AOC Noir de Bigorre</b>	Piémont des Pyrénées centrales	Consortium du Porc Noir de Bigorre	SIQO	Mode d'élevage + Qualité du produit obtenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animaux nés, élevés et engraisés dans l'aire géographique.</li> <li>• Race pure « gasconne ».</li> <li>• Sevrage entre 33 jours à 56 jours.</li> <li>• Post-sevrage sur paille ou en plein air.</li> <li>• Parcours obligatoires (identifiés par l'INAO) à partir de 6 mois.</li> <li>• Alimentation: 70% mini de céréales, sans maïs; Apport maxi sur parcours: 3 kg MS/porc/jour. OGM interdits. Céréales provenant de l'aire géographique.</li> <li>• Abattage entre 12 et 24 mois à 100 kg min.</li> </ul>
<b>AOC porc basque de Kintoa</b>	Pays basque	Filière Porc Basque Kintoa - Euskal Xerriaren Elkartea	SIQO	Mode d'élevage + Qualité du produit obtenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animaux nés, élevés et engraisés dans l'aire géographique.</li> <li>• Race pure « Pie noir du pays Basque ».</li> <li>• Sevrage entre 28 et 56 jours.</li> <li>• Parcours obligatoires (identifiés par l'INAO) à partir de 5 mois.</li> <li>• Alimentation: 60% mini de céréales et leurs produits dérivés; Apport maxi sur parcours 3,2 kg brut entre 3 et 8 mois / 2,7 kg à partir de 8 mois. OGM interdit. 70% des aliments provenant de l'aire géographique.</li> <li>• Abattage entre 12 et 24 mois à 100 kg min.</li> <li>• Interdiction de cultiver des plantes OGM. Aucun engrais ni amendement sur parcours.</li> </ul>
<b>Porc bio</b>	France entière		SIQO	Mode d'élevage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animaux d'origine bio</li> <li>• Accès à des aires d'exercice extérieures.</li> <li>• Sevrage à partir de 40 jours.</li> <li>• Acides aminés de synthèse et OGM interdits. Minimum 95% d'aliments bio.</li> <li>• 20% des aliments produits sur la ferme ou dans fermes bio de la même région.</li> <li>• Interdiction des engrais chimiques et produits phytosanitaires sur les surfaces cultivées.</li> </ul>
<b>Label rouge Fermier d'Auvergne</b>	Aire géographique de l'IGP « porc d'Auvergne »	Cirhyo	SIQO	Mode d'élevage + Qualité du produit obtenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animaux nés, élevés et engraisés dans l'aire géographique. Présents au moins 17 semaines sur l'élevage d'engraissement.</li> <li>• Élevage en plein air au minimum les 11 dernières semaines d'engraissement. 83 m<sup>2</sup> min/porc. Alimentation sans OGM.</li> <li>• 600 places d'engraissement plein air/exploitation.</li> </ul>

# 03.

## Les programmes opérationnels, un outil à diffuser au-delà de la filière Fruits et Légumes ?

**Permettre aux producteurs de mieux s'organiser pour mieux maîtriser la mise en marché et ainsi rééquilibrer les pouvoirs de négociation au sein des filières: c'est l'objectif des programmes opérationnels.**

**Via ces programmes opérationnels, les Organisations de Producteurs peuvent coordonner leurs actions comme c'est le cas actuellement pour les fruits et légumes. Genèse et principes de fonctionnement des OP.**

### Origine des Organisations de Producteurs

Au milieu des années quatre-vingt-dix, les producteurs de fruits et légumes européens connaissent régulièrement des crises sur l'une ou l'autre de leurs productions. Or les fruits et légumes font partie de l'agriculture et l'Europe dispose d'un outil: la Politique Agricole Commune et son Organisation Commune de Marché (OCM). À l'époque (et depuis 1972), la PAC propose aux Groupements de Producteurs fruits et légumes d'essayer de **réguler le marché en retirant du produit lorsqu'il y en a trop, moyennant finance.**

Or, dans certains cas, l'indemnité est intéressante et devient presque un « segment de marché » à part entière pour certaines exploitations. D'où un budget qui s'envole, ce qui pousse les instances européennes à la réflexion:

- La grande distribution a déjà très largement commencé à se concentrer alors que la filière Fruits et Légumes affiche un nombre d'offres très élevé: il y a déséquilibre majeur entre le nombre d'offres et le nombre d'acheteurs, d'où une concurrence et une pression exacerbées.
- L'Europe décide d'encourager les producteurs à regrouper leur offre, avec l'objectif qu'ils puissent ainsi peser davantage dans la négociation commerciale.
- On passe du **Groupement de Producteurs** qui se contente de regrouper des producteurs pour le bénéfice des retraits, à l'**Organisation de Producteurs** dont le but est d'organiser la mise en marché de ses producteurs membres. Dans les 2 cas, le producteur est au cœur du dispositif mais la finalité est différente: l'OP Fruits et Légumes est d'abord et avant tout un opérateur commercial, dont la vocation est d'obtenir la meilleure valorisation pour les produits de ses adhérents.



C'est l'OP qui pilote la préparation, le stockage et le conditionnement.

## Grands principes

Pour vendre quelque chose, il faut **savoir ce que l'on a à vendre**, en quantité, qualité et calendrier: l'OP a donc une obligation de « connaissance de la production » incluant l'enregistrement des semis/plantations (légumes) ou l'inventaire des vergers (fruits), le suivi des prévisionnels puis des récoltes ainsi que l'agréage.

### **Adapter sa production au(x) marché(s) visé(s):**

L'OP cherche à orienter autant que possible la production de ses membres, notamment en qualité. À cet effet, elle met entre autres à leur disposition un appui technique. Et pour moduler autant que faire se peut son calendrier de ventes mais aussi la présentation de ses produits selon les contraintes du marché, c'est l'OP qui pilote préparation, stockage, conditionnement, chez elle et/ou chez des tiers.

Et comme il n'est pas question que les producteurs vendent aux clients de leur propre OP (ou des autres), ce qui serait l'inverse de l'effet souhaité, les exploitations ont donc une obligation de vendre intégralement via leur OP, ce qu'on appelle souvent « **l'apport total** ». La contrepartie, c'est que l'OP doit mettre en marché les fruits et légumes de ses membres, pour autant qu'ils soient vendables, ce qui l'oblige à chercher une valorisation aussi pour les produits moins adaptés ou moins beaux.

L'OP est donc un outil **collectif d'au minimum 5 producteurs distincts**. Personne, que ce soit un individu ou une entité, ne peut contrôler seul une OP, ni directement, ni indirectement. La France, à la différence d'autres états, valide la possibilité

d'avoir des membres non producteurs, ce qui permet d'avoir des SICA OP, mais la place de ces non-producteurs est restreinte et très encadrée: 25% maximum des voix et du capital, interdiction de voter le programme opérationnel. Elle peut adopter n'importe quel statut juridique, sauf le syndicat, les plus représentés étant la coopérative (53% en incluant les unions), la SICA (18%), les sociétés (16% pour SA, SAS et SARL) et l'association (11%).

Dernier volet: **l'environnement**. Dès 1997, il est indispensable de mettre en œuvre des actions environnementales pour pouvoir prétendre être reconnu comme OP. Et l'outil dédié s'appelle le **programme opérationnel**.

Pour réaliser les objectifs qui leur sont assignés par l'OCM, les OP mettent en œuvre des programmes d'actions sur 3, 4 ou 5 ans. Ces programmes opérationnels portent sur les actions suivantes:

- Adaptation des outils de production à la demande des marchés et aux attentes des consommateurs
- Concentration de l'offre, amélioration de la qualité
- Soutien à une agriculture durable
- Adaptation au changement climatique
- Conquête de nouveaux marchés
- Prévention et gestion des crises

Les **programmes opérationnels (PO)** sont cofinancés à parité par les OP et par l'UE. Actuellement le taux est connu (% d'aides) a priori avec un pourcentage maximum de 4,1% en 2000, complété en 2007 par un volet prévention et gestion de crise de 0,5% portant le taux maximum à 4,6% de la valeur de la production commercialisée par l'OP.



Le côté périssable des produits est facilitateur au développement des OP.

## Déploiement vers les autres filières agricoles ?

Aujourd'hui, après plus de 20 ans de fonctionnement, l'outil reste moderne et sa prise directe avec le marché en fait un sujet d'actualité. Notons que le concept des OP a été étendu à la majorité des secteurs agricoles lors de la réforme de la PAC de 2013. Mais sans ouvrir l'accès aux programmes opérationnels dans les autres filières. Est-ce une opportunité lors de la réforme de la prochaine PAC ?

**Le double volet organisation de producteurs et programmes opérationnels est un gage de réussite.** Dans d'autres filières, par exemple en viande, nous avons pu voir des groupements de producteurs se mettre en place pour regrouper l'offre mais sans l'appui des programmes opérationnels, les actions pour adapter l'offre

sont restées limitées, elles n'ont pas ou peu permis de développer de nouveaux segments de produits pour répondre à de nouvelles demandes des consommateurs. À l'inverse, par exemple la filière Tomate en fruits et légumes a vu, par l'appui des programmes opérationnels, la mise en place de modes de production « plus verts » par la lutte biologique dite lutte intégrée. Ainsi, des segments de tomates, apportant d'autres garanties qualité au consommateur, voient petit à petit le jour (zéro résidu de pesticides). Par ailleurs, le côté périssable est facilitateur au développement des OP, par opposition à des produits stockables pour lesquels les offreurs peuvent attendre une période plus propice en termes de prix.



Fabien BARRABÉ  
fbarrabe@47.cerfrance.fr



**Conseil National du réseau CERFRANCE**  
18 rue de l'Armorique 75 015 PARIS  
Tél. + 33 (0) 1 56 54 28 28  
www.cerfrance.fr

**Directeur de la publication:** Hervé Demalle

**Directeur de la rédaction:** Philippe Boulet

**Rédacteur en chef:** Marc Varchavsky

**Membres du comité de rédaction:** Fabien Balzeau, Fabien Barrabé, Philippe Boulet, Anne Bras, Thierry Lemaître, Jacques Mathé, Sabine Michel, Jean-Yves Morice, Martine Poupard, Pierre-Gérard Pouteau, Marc Varchavsky, Nathalie Velay.

**Secrétaire de rédaction:** Elsa Philippe

**Réalisation:** Les P'tits Papiers

**Crédit photo:** © Fotolia