

janvier 2020

veille économique agricole

CERFRANCE 

LETTRE N°54
Numéro Spécial

01

Avantage
Compétitivité

03

Avantage
Système

02

Avantage
Contractuel

04

Avantage
Clientèle

édito

Les exploitations agricoles françaises
face à des choix stratégiques
et à des politiques agricoles à venir



Philippe BOULLET
phboulet@cn.cerfrance.fr

L'objet du *Cahier Cerfrance « Stratégie 2030 : comment rester dans la course ? »*, publié en février 2019, a été de proposer une compréhension des évolutions à l'œuvre dans l'environnement des exploitations et les signaux faibles auxquels être attentif sur le terrain au moment de faire des choix pour son entreprise : observer les opportunités décisives au regard des atouts de l'exploitation, donner corps à son intuition stratégique et s'engager dans une option avec détermination pour guider ses décisions durant les trois à cinq prochaines années.

Pour accompagner la réflexion de chacun, quatre options stratégiques ont été définies.

La problématique posée aux exploitants est de considérer ces choix stratégiques alors que bon nombre de politiques publiques concernant l'agriculture sont en devenir : Politique Agricole Commune, plan stratégique national, politiques territoriales, négociations internationales...

Le groupe de veille économique s'est penché sur les enjeux de politiques publiques les plus prégnants pour chaque option. Nous livrons ici les principales conclusions issues de trois réunions de coproduction en région.

Les quatre options stratégiques

AVANTAGE COMPÉTITIVITÉ

Une stratégie de développement des volumes sur des créneaux standards fortement concurrentiels.



“Je peux tenir mieux que mes concurrents.”

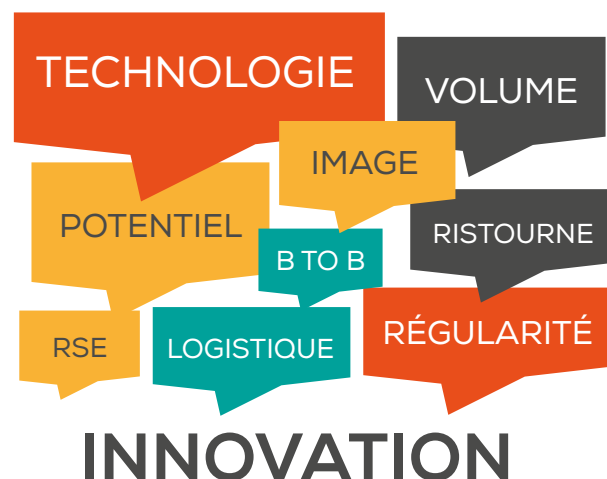


Ce que je dois réussir

- **Transformer** mes pratiques avec le digital et **organiser** mon travail.
- Être à la hauteur des **attentes clients et des exigences sociétales** (bien-être animal, réduction des produits phytosanitaires et des antibiotiques...)
- **Produire des volumes au moindre coût.**
- **Financer le développement et la transmission.**

AVANTAGE CONTRACTUEL

Une stratégie de segmentation et contractualisation de tout ou partie de sa production.



“Je veux quelque chose qui sécurise et valorise.”



Ce que je dois réussir

- **Respecter un cahier des charges.**
- **Gérer la traçabilité** sur différentes gammes de produits.
- **Faire évoluer mes pratiques** sans nuire à la performance économique.

AVANTAGE SYSTÈME

“Je bouscule mes pratiques, je décloisonne mes ateliers, je raisonne global.”

Une stratégie de conversion du système productif dans son ensemble et d'inscription dans une dynamique de filière différenciée.



Ce que je dois réussir

- La complémentarité entre ateliers.
- Les changements techniques.
- Être à la hauteur des attentes clients et des exigences sociétales.
- Être performant.

TRANSPARENCE

AVANTAGE CLIENTÈLE

“Je vais jusqu’au client avec une vraie différenciation.”

Une stratégie d’engagement vers le consommateur final, valorisant savoir-faire, image locale et/ou signe de qualité.



Ce que je dois réussir

- Répondre aux attentes clients.
- Savoir communiquer.
- Être performant dans toutes les étapes du process : production, transformation, commercialisation.
- Faire ma place dans de nouveaux circuits de commercialisation.
- Organiser mon travail dans des tâches diversifiées.

01. Avantage Compétitivité

Une stratégie de développement des volumes sur des créneaux standards fortement concurrentiels.

Cette stratégie s'appuie sur le potentiel agro-climatique local et des avantages comparatifs permettant de résister à la concurrence sur les marchés tout en relevant les défis d'évolution des pratiques agricoles liées aux perspectives réglementaires.

L'acceptation sociétale doit être gagnée. La stratégie d'image doit mettre en évidence les services rendus: cette agriculture nourrit à moindre coût la population mondiale, certaines pratiques de réduction de coût, de sobriété en eau, de production d'énergie ou de biomasse, ont des vertus qui sont démultipliées par l'effet de masse de cette stratégie.

La participation aux collectifs sur le territoire (organisation collective sur l'eau, par exemple) est certainement le cadre où montrer que les exploitations sont irréprochables (sur la gestion de l'eau, des déchets...).

Une menace sur les aides directes

Une référence à l'actif et son plafonnement signifieraient une baisse des soutiens pour ces entreprises. La stratégie conduit souvent à limiter le coût du travail par la mécanisation et n'a donc pas d'argument créateur d'emploi.

Pour autant **un axe majeur est constitué autour du développement du salariat** et de la reconnaissance des salariés (internes, mutualisés ou sous-traitants).

La couverture des risques, en relais des aides directes

Plus la stratégie est réussie, plus le risque aléa est élevé: **l'assurance** peut prendre le relai d'un plafonnement des aides découplées. **Des innovations contractuelles pluriannuelles** intégrant des options à la hausse sont attendues et pourquoi pas, des aides contracycliques.

La stratégie de la marque France est essentielle

Elle concerne notamment les segments « Grand export de produits France » et a vocation à être déclinée en communication de filière.



« Je peux tenir mieux que mes concurrents. »



Le développement d'une logique de firme demande souplesse et ouverture

La stratégie de volumes a besoin de fluidité sur le foncier

Elle s'accommoderait volontiers d'une déconnexion de **l'autorisation d'exploiter** de la qualité des porteurs de capital-risque et d'une certaine souplesse du contrôle des structures.

Le développement rapide par économie d'échelle nécessite l'ouverture du capital

Cela peut se concrétiser par un portage public pendant un temps ou par une garantie publique sur l'investissement par des tiers ou par des Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP).

Des fonds devraient pouvoir être investis de manière temporaire comme les FCPI avec avantage fiscal pour les investisseurs.

02.

Avantage Contractuel

Une stratégie de segmentation et contractualisation de tout ou partie de sa production.

Cette stratégie met au premier plan **l'agilité, la compréhension de l'attente du client et la vérification que la valeur ajoutée du segment de marché visé est supérieure au coût ajouté pour le servir.**

Cette stratégie s'inscrit dans le renforcement de la notion de filière, notamment au niveau local. Elle se trouve à l'aise dans l'évolution d'une politique de soutien individuel de l'agriculteur vers une politique d'aide aux projets filières des territoires, qui viendrait par exemple conditionner les aides investissement à l'adhésion à une filière différenciée.

Des investissements seront nécessaires pour étaler la production sur la saison; pour élargir la palette de productions (pour l'environnement

ou pour produire une gamme); pour diversifier ses clients au sein d'une filière à valeur ajoutée; pour transformer un troupeau, avec la question du financement du BFR qui en découle.

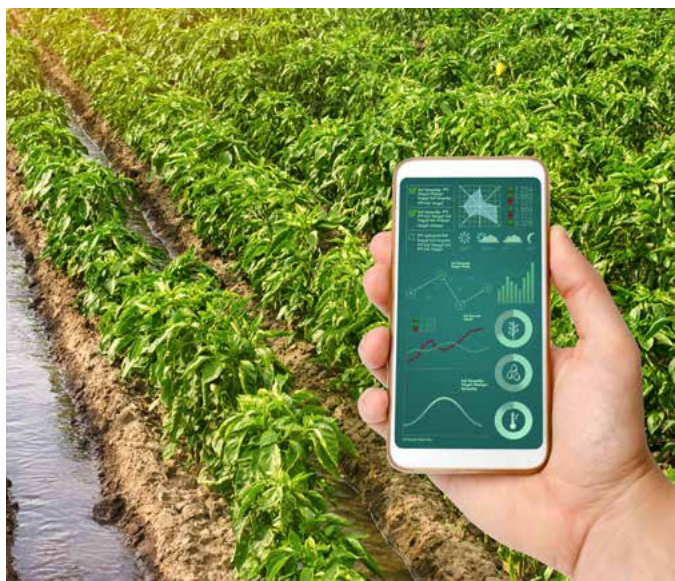
Les risques commerciaux encourus dans cette stratégie seront importants: produits déclassés; part de la production non valorisée dans le contrat ou produite à contretemps; risque de défaut de l'acheteur (surtout s'il est l'unique client); voire défaut d'accessibilité des outils logistiques (exemple: arrêt d'un abattoir local).

Elle devra pouvoir s'appuyer sur une communication active sur les modes de production et leurs vertus.

L'Organisation de producteurs (OP), instrument clé pour permettre de gagner plus dans un cadre structuré

L'OP est déterminante notamment si elle a (ou acquiert) la capacité à ajuster offre et demande, à gérer le risque commercial (participer à la gestion de caisses de péréquation, de fonds mutualisés) et à organiser collectivement les audits d'agrément des cahiers des charges.

Elle peut en outre porter des programmes opérationnels « filière différenciée », si les politiques publiques venaient à en favoriser le déploiement.



« Je veux
quelque chose
qui sécurise
et valorise. »

La politique territoriale pour donner l'élan nécessaire

Les filières à cahier des charges reconnus par les consommateurs peuvent être promues à l'échelle du territoire par des **politiques locavores**, notamment pour les cantines: aides des collectivités territoriales pour consommation de produits différenciés.

L'innovation a besoin d'être accompagnée sur le territoire par exemple par la création de **« clusters innovation marché »** permettant de disposer d'un cadre collectif pour des conventions de partenariat entre exploitants, en attendant la structuration en OP. Y trouveraient leurs places des aides à l'investissement de segmentation (investissements immatériels), une exclusivité contractuelle aux pionniers qui ont participé, partagé leurs données et permis de donner corps au cahier des charges. Ces clusters permettraient d'inclure l'innovation à la frontière de l'agricole, trop souvent exclue des dispositifs.

Des **contrats de territoire** pourraient alors servir de soutien aux démarches marketing et promotionnelles conduites par les OP ou les « clusters innovation marché ». Ils concerneraient notamment des plateformes numériques pour la promotion des produits et de salons de mise en relation d'opérateurs. Ils sont attendus pour promouvoir une **image locale** et veiller au non-foisonnement des marques (entre celles des distributeurs, des producteurs, des transformateurs).

Le cadre territorial est également le lieu privilégié pour les aides au **démarrage sur des « petites »**



filières locales: faciliter l'obtention de garanties, proposer des financements pour le surcroît de main-d'œuvre, pour des surfaces consacrées à la R & D, pour l'intégration et la formation d'un salarié en charge du pilotage d'un nouvel atelier contractualisé...

Enfin, les contrats à valeur ajoutée ne sont souvent accessibles qu'à la condition que **l'eau** soit rendue disponible sur le territoire et qu'il (re)devienne possible par exemple de réaliser de petites retenues d'eau au plus près des parcelles concernées.

03. Avantage Système

Une stratégie de conversion du système productif dans son ensemble et d'inscription dans une dynamique de filière différenciée.

Le positionnement sur les marchés différenciés sur la base d'une certification système se construit dans l'optique d'une **dynamique permanente dans la segmentation** des allégations promises, pour avoir un temps d'avance sur la banalisation du marché (et donc sa perte de valeur).



Cette dynamique suppose une innovation permanente réunissant des exploitants engagés et des parties prenantes (collectivités, institut de R & D appliquée, filières, consommateurs). Il serait dès lors crucial de **donner de l'agilité dans les systèmes de reconnaissance**: aides et reconnaissances officielles mobilisables à pas de temps court pour coller au marché dès son apparition; gestion des périmètres de certification intra et inter-exploitations...

Pour autant les exploitations ont besoin de stabilité et d'équité réglementaire pour investir.

L'innovation: éligibilité aux plans de compétitivité et d'adaptation des exploitations agricoles (PCAE) et aux crédits d'impôts

Le développement d'innovation système passe par des actions collectives (type GIEE) pour s'approprier et optimiser le fonctionnement de systèmes dédiés à une segmentation de marché.

Cela peut conduire à encourager les associations entre producteurs de végétaux et d'animaux pour réaliser des complémentarités pour servir un marché.

Les aides directes

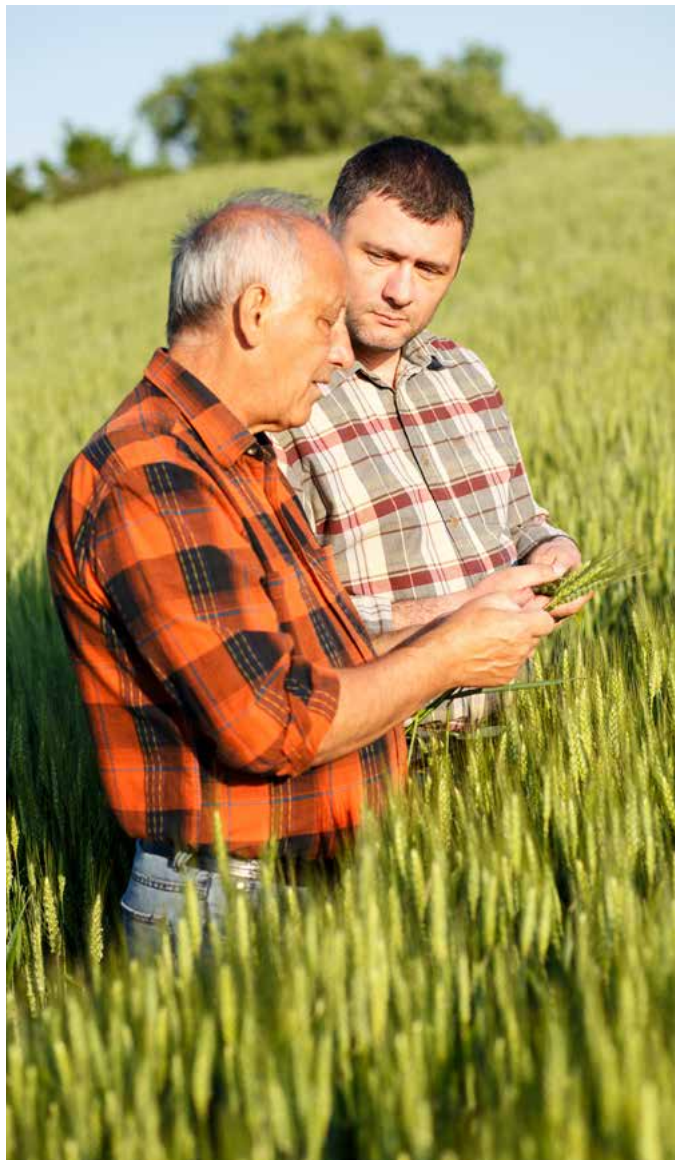
Les aides à la conversion: au-delà du bio

La notion de conversion ne concerne pas uniquement le bio, mais aussi les segments du bio, les AOP (sur 18 mois – 2 ans à voir à l'échelon régional). Il serait possible de prendre modèle sur les aides bassin-versant ou régionales existant pour changement de système, évaluées en fonction de la valorisation des produits attendue à terme.

« Je bouscule mes pratiques, je décloisonne mes ateliers, je raisonne global. »

Les aides concernent également les opérateurs des filières

Les filières à reconnaissance système certifiée sont des filières longues dont on souhaite qu'elles soient agiles sur toute la chaîne de



valeur. Il convient donc que les investissements des opérateurs en aval de l'exploitation soient également accompagnés :

- aides à l'investissement collectif,
- aides au coût de collecte pour pallier l'absence de concentration des producteurs,
- aides aux démarches collectives de certification et d'audits.

Les aides directes à l'actif et une logique d'équivalence pour la conditionnalité

Les démarches Avantage Système portent un sens socialement acceptable. Elles augmentent souvent le nombre d'actifs par ha. Les aides incitatives pour des mesures agri-environnementales par exemple sont plus adaptées à cette stratégie si elles sont distribuées en tenant compte des UTH (avec une part économique pour chaque salarié aussi bien que chaque exploitant ou associé), plutôt que des ha. En outre, les exploitations certifiées systèmes pourraient avoir accès à certaines mesures par équivalence.

La promotion des certifications Système

Les politiques territoriales peuvent favoriser cette stratégie par une orientation de la restauration collective vers ces produits issus d'exploitations certifiées Système.

Elles peuvent constituer un fonds pour communiquer (aides pour syndicats de produits).

04.

Avantage Clientèle

Une stratégie d'engagement vers le consommateur final, valorisant savoir-faire, image locale et /ou signe de qualité.

Dans cette stratégie **l'investissement immatériel** tient une place déterminante dans des projets qui souvent gagnent à se construire pas à pas. Il faut également pouvoir intégrer **des outils et des compétences ne relevant pas du tronc commun agricole** traditionnel. En matière de risques, le plus prégnant est le **risque sanitaire**.



Plus que toute autre, cette stratégie a d'avantage **besoin d'aides à la création et à la transition** et moins de saupoudrage ensuite sous forme d'aides directes.

Les besoins d'environnement sont relatifs à la notoriété et la lisibilité des circuits courts et à la présence de quelques infrastructures collectives. Les « Produit fermiers » ont besoin d'un cadre et de contrôles pour garantir la qualité (sanitaire, gustative, image...); la communication sur l'alimentation doit faciliter les actions individuelles

ou collectives de la part des acteurs des circuits courts: réunions locales sur leur mode de production; programme dans les écoles; consommation locale dans les cantines scolaires.

Le financement participatif est un moyen de faire d'une pierre deux coups

Il facilite l'accès au foncier et la réalisation des projets en circuit court, en général en tant que mode de financement. Il est aussi un moyen d'intégrer et de fidéliser les citoyens au monde agricole.

Des propositions de financement participatif à l'échelle de communautés de communes voire de communes pourraient émerger, avec comme contrepartie des services environnementaux par exemple.

Les politiques territoriales

Financement de l'étude de marché et business plan

L'étude de marché, la création de marques, les calculs de coût de revient en fonction du potentiel du marché (en volumes et en prix) et la maîtrise de la communication/vente (réseaux sociaux, site internet) ont besoin d'être soutenus sans lourdeur administrative.

« Je vais jusqu'au client avec une vraie différenciation. »

Cela peut être obtenu grâce à des chèques conseils, à l'éligibilité dans les dispositifs type PCAE ou Crédit d'Impôt Recherche pour des actions destinées à anticiper les évolutions de la demande.



Politique volontariste d'attribution de surfaces sur de multiples petits projets

Les Safer doivent intégrer dans leurs orientations, la libération de surfaces pour les projets innovants. Elles doivent pouvoir sécuriser les propriétaires pour donner à bail sur des microprojets.

Maintien et création d'outils collectifs sur le territoire

Cette stratégie pourra se développer si des abattoirs de proximité, des magasins collectifs et des outils de transformation (légumerie cuisines...) sont accessibles. Des Fab'lab, maillant le territoire, seraient nécessaires pour faire des phases de tests pendant 6 mois et encourager les projets collectifs.

Subvention d'investissement dans les outils de production

Si l'immatériel est important, les investissements en outils ne sont pas moins essentiels : laboratoire, chambre froide, leur mise aux normes. La mise au propre des abords de l'exploitation, ô combien importante sur cette stratégie, passe souvent par de petits investissements qui permettent de ranger, stocker, mieux organiser le travail, qui doivent trouver soutien et mode de financement.

L'investissement pour développer cette stratégie est souvent progressif (difficile de porter de gros projets d'emblée, le temps de trouver sa clientèle), chaque étape devant être abordée avec un maximum de réactivité pour coller au marché. Cela est peu compatible avec les processus de demande de subvention et de financement actuels qui fonctionnent le plus souvent en succession de dossiers indépendants.

La gestion des risques : du risque sanitaire au risque RH

Le risque sanitaire, appelle un fonds sanitaire pour gérer des crises. Un **dispositif d'alerte**, de conseil et de contrôle à blanc, pourrait viser à limiter les risques mais aussi à éviter qu'un contrôle sanitaire se passe mal et éloigne l'entreprise de son marché, synonyme souvent de perte de celui-ci.

Le remplacement de la MO multicompetences est à aborder en logique de gestion des risques. Décloisonner les statuts et conventions collectives et favoriser les ponts entre l'emploi agricole, artisanal, commercial voire la fonction publique territoriale (employés communaux...) permettrait d'adopter des solutions résilientes.

Des pistes à explorer...

Organisation de la production

■ Pôles de compétitivité « Emploi salarié en agriculture »

Pour développer le salariat en agriculture, rassembler et faire jouer les synergies emploi, compétences et technologie :

- stratégie territoriale de groupements d'employeurs,
- coopératives de salariés,
- formation continue des salariés,
- aide à l'entrée en logement (notamment sur milieu en crise de logement).

■ Innovation et politique territoriale

- Crédit d'Impôt Recherche Innovation (quelles que soient les productions)
- Financement des compétences et de l'immatériel plus que du matériel
- Création de « *Clusters innovation marché* », en attendant la structuration en OP
- Innovation et formation-action au sein des OP

■ Aides à la conversion

- Pour atteindre un objectif de conformité aux attentes de base
- Pour s'intégrer à un segment de marché
- Pour prendre en compte l'investissement progressif en circuit court

■ Formation initiale et continue

- Formation technique et entrepreneuriale à la commercialisation sur les marchés de commodités
- Formation à la pratique contractuelle et à la gestion d'un marché segmenté
- Métiers de transformation (fromager, boucher...): savoir être / commerce / accueil / marketing / management...

Organisation des marchés

■ Les marchés de commodités

- Grille de fixation des prix rénovée et standardisation des normes
- Accompagnement des stratégies à l'export et regroupement de l'offre

■ Les marchés différenciés

- Cahiers des charges: harmonisation européenne, IGP, AOP, clauses contractuelles
- Régulation des volumes par les OP (avantages « Contractuel » et « Système »)

■ Les programmes opérationnels « filière différenciée » au sein des OP

Dans le cadre de contrats d'objectif territoriaux pour des démarches contractuelles (segments du bio, AOP...) portant sur:

- un engagement de maintien de ressources propices au suivi d'un cahier des charges;
- une souplesse de mise à disposition de foncier pour respecter un cahier des charges rotationnel;
- des aides aux opérateurs de filières fondées sur une segmentation pour le coût de collecte, l'investissement collectif, l'organisation de la traçabilité et les démarches collectives de certification et d'audit.

■ Gestion des risques

Par-delà les outils classiques (assurances climatiques et prix, marché à terme), sont à explorer:

Le risque volumes sur un marché segmenté:

- gestion des volumes et caisses de péréquation/fonds mutualisés,
- sécurisation du risque contractuel face au risque de faible production.

L'accident sanitaire en circuit court:

- prévention,
- fonds sanitaire pour gestion de crise sanitaire.

Le remplacement de la MO:

- personnel multicompetences, personne clé.



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 Bouillet

Rédacteur en chef: Marc Varchavsky

Membres du comité de rédaction: Fabien Barrabé, Philippe Bouillet, Anne Bras, Michel Lagache, Thierry Lemaître, Jacques Mathé, Sabine Michel, Jean-Yves Morice, Pierre-Gérard Pouteau, Mathilde Schryve, Marc Varchavsky et Nathalie Velay.

Réalisation: Les P'tits Papiers

Crédit photo: © AdobeStock