

# Chambre Régionale d'Agriculture du Centre

**QUELLE FILIERE LEGUMES  
DURABLE  
EN REGION CENTRE ET POUR QUELS MARCHES ?**

**Synthèse du diagnostic et des recommandations  
Comité final d'intervention du 18 Mars 2008**

 **ERNST & YOUNG**

*La Qualité par principe™*



---

## Préalable & remerciements

Les travaux présentés dans ce document portent sur l'étude réalisée de décembre 2007 à mars 2008 pour le compte de la Chambre d'Agriculture du Centre « *Quelle filière légumes durable en Région Centre et pour quels marchés ?* »

Le Comité de Pilotage, composé des représentants professionnels des différents métiers de la filière ainsi que des pouvoirs publics, a défini l'étendue et la nature du champ d'investigation et validé les déroulements méthodologiques conformément à son pouvoir.

La présente synthèse est issue du rapport final d'étude remis au Commanditaire et ne peut être exploitée sans la connaissance intégrale du rapport final, qui constitue un tout indivisible. La lecture partielle des résultats d'étude pourrait entraîner des erreurs graves de compréhension, dont seul le lecteur non averti pourrait être responsable.

Ernst & Young Advisory a procédé avec soin au recueil des informations nécessaires pour l'élaboration de cette étude avec la collaboration étroite des organisations citées ci dessous. Les informations utilisées et présentées dans ce document ont été réunies sur une base loyale et sincère à partir d'entretiens réalisés auprès des différents professionnels et différents experts, que nous remercions très sincèrement pour leur contribution et leur collaboration.

L'étendue des travaux effectués n'inclut pas les procédures considérées comme nécessaires selon les principes d'audit généralement admis dans le but d'exprimer une opinion sur les flux et les valeurs qui les constituent.

L'équipe d'intervention du cabinet Ernst & Young remercie

- L'ensemble des professionnels qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ces travaux :

- ✚ Soit à l'occasion des entretiens et approfondissements en face à face,
- ✚ Soit au travers de leur participation aux groupes de travail qui ont été organisés
- ✚ Soit au travers de leur contribution au séminaire de réflexion prospective

- Les représentants et responsables des organisations de productions, du comité économique de bassin et des sections nationales produits, les représentants de la distribution de détail (proximité et GMS), des métiers de gros et l'expédition pour leur étroite collaboration.

- Les services du CTIFL, d'INTERFEL, d'UNILET, de la FNPL, du CNIPT, de la DRAF, de VINIFLHOR, pour les apports techniques et les transmissions de données et de travaux réalisés,

- Les responsables des chambres d'agriculture départementales qui ont mené un certain nombre de travaux d'investigation et complété l'analyse,

Et de façon générale les élus et représentants de la Chambre Régionale d'Agriculture du Centre pour les bonnes conditions de travail dont l'équipe a bénéficié.

---

## SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b>Problématique – contexte et méthodologie</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Caractérisation de la filière légumes du Centre</b>	<b>5</b>
2.1	La concentration des exploitations : une tendance plus marquée qu’au niveau national	5
2.2	Analyse des volumes et des circuits : une vraie diversité de productions et de chaînes de valeurs	5
2.3	Cartographie des masses économiques	6
2.4	Les 20 espèces légumières leaders en volume en Région Centre : des évolutions contrastées	7
2.5	Analyse de la dynamique des entreprises	8
2.6	Observatoire et écoute de la demande	9
<b>3.</b>	<b>Diagnostic global de la filière légumes du centre</b>	<b>11</b>
3.1	Faits saillants et tendances sur produits phares	11
3.2	Analyse générale des filières dites « industrielles »	12
3.3	Analyse générale de la filière « frais – circuits courts »	14
3.4	Analyse générale de la filière « frais – circuits longs »	15
3.5	Opportunités & menaces pour la production légumière	16
3.6	Forces & faiblesses de la production légumière du Centre	17
3.7	Facteurs Clefs de Succès pour une stratégie de filière en Région Centre	17
3.8	Facteurs de risques à prendre en compte en Région Centre	19
<b>4.</b>	<b>Conclusions finales &amp; recommandations</b>	<b>20</b>
4.1	Recommandations générales au secteur agricole desquelles la Région Centre ne peut se soustraire	20
4.2	Recommandations générales propres à la filière légumes de la Région Centre	21
4.3	Conclusion	26

# 1. Problématique – contexte et méthodologie

## Une réflexion pour faire émerger un projet de filière et orienter les pouvoirs publics pour la définition de leur cadre d'accompagnement

La production, le conditionnement, la transformation et la mise en marchés de légumes en Région Centre est une activité majeure avec ses quelques 1500 exploitations agricoles spécialisées légumes et 910 autres en pommes de terre (Données 2005-Sources Agreste).

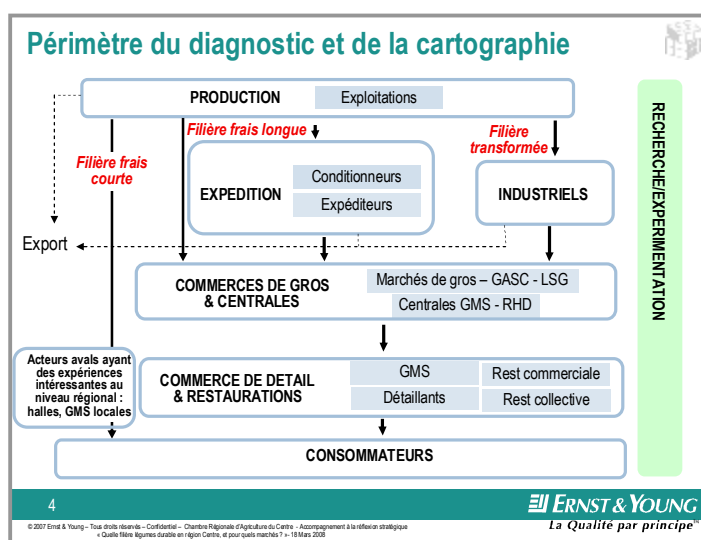
Dans le cadre des accompagnements des projets collectifs et d'entreprises, le Conseil Régional et la DRAF, accompagnés de la Chambre régionale d'agriculture du Centre ont souhaité faire mener une étude intitulée "Quelle filière légumes durable en région Centre, et pour quels marchés ?".

Caractérisée en Région Centre par sa diversité, la filière légumes nécessite en effet un éclairage en matière d'état des lieux et de pistes d'orientations d'accompagnement. Ainsi, cette étude est donc nécessaire pour poser les grands contours des productions et valorisations des activités concernées, mais est également destinée à impliquer les différents acteurs, faire émerger leurs préoccupations et identifier des stratégies communes pour la filière.

Les objectifs de l'étude menée ont été formulés ainsi :

- ✚ Etablir un état des lieux, identifier les points forts et les faiblesses de la filière légumière régionale ;
- ✚ Dégager une vision prospective des marchés, des impacts attendus sur la filière légumière et de sa capacité à y faire face ;
- ✚ Au vue du diagnostic et de l'analyse des marchés, proposer des scénarii d'évolution structurants dans l'optique d'une stratégie globale et durable de la filière légumes du centre.

La méthode retenue a combiné une étude documentaire, une rencontre d'une partie des acteurs économiques, un recueil des attentes des marchés, l'animation de groupes de travail associant des professionnels et enfin une mise en perspective lors d'un séminaire ayant réuni une quarantaine de responsables et dirigeants.



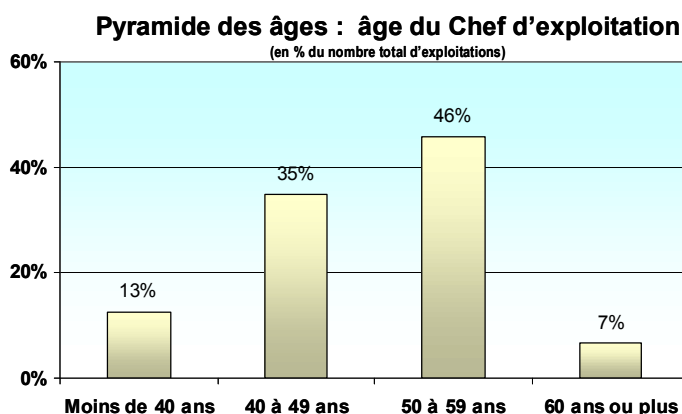
## 2. Caractérisation de la filière légumes du Centre

### 2.1 La concentration des exploitations : une tendance plus marquée qu'au niveau national

Source : Agreste 2005

Près de 55% des exploitants ont plus de 50 ans sur les exploitations légumières (hors pommes de terre). A titre de comparaison ce ration est de 41% au niveau national.

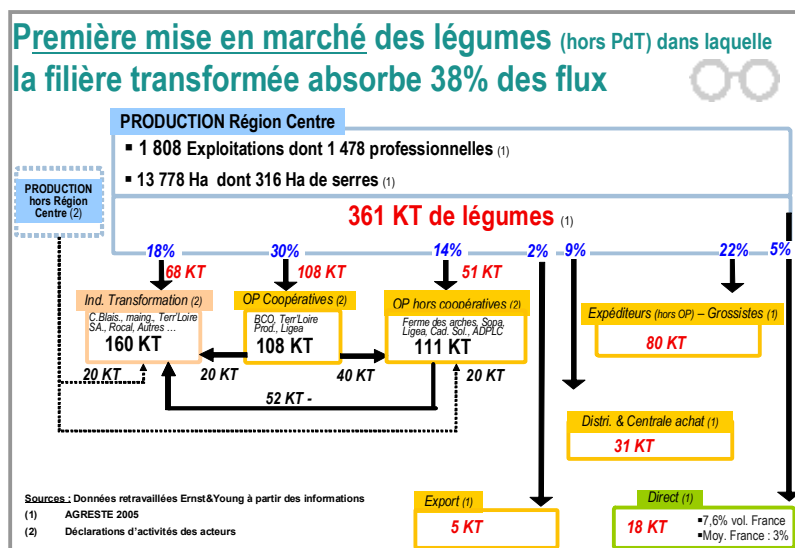
Depuis 2000, le Centre a connu une diminution de 23 % du nombre d'exploitations professionnelles en légumes (tendance similaire au niveau national : moins 20 %). En revanche, les surfaces en légumes ont progressé de 13% (contre une baisse de 3% au niveau national) et les volumes de 21 % depuis 1995.



### 2.2 Analyse des volumes et des circuits : une vraie diversité de productions et de chaînes de valeurs

Les flux légumiers sont répartis de manière équilibrée entre les différents circuits de première mise en marché, impliquant une interdépendance des activités les unes avec les autres.

Le volume total de légumes produit en Région Centre est de 361 000 tonnes (hors pommes de terres qui représentent à elles seules 348 000 tonnes).

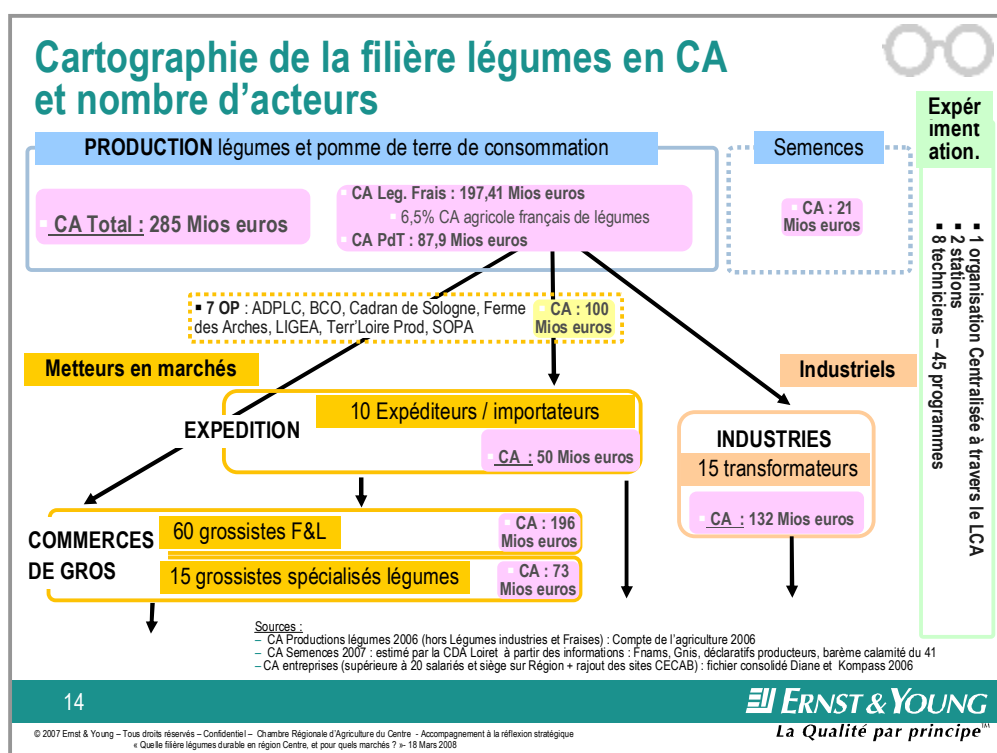


- ✚ Les industriels traitent 38 % des volumes de légumes (140 KT hors pomme de terre),
- ✚ Des leaders nationaux de la collecte, du conditionnement et de l'industrie sont présents sur le territoire, à l'image du groupe CECAB en légumes industrie.
- ✚ Le volume de vente directe (5%) est légèrement au dessus de la moyenne nationale (3%). La proximité du bassin de consommation des grandes agglomérations (Tours et Orléans) ainsi que celui de la région Ile de France favorisent ce circuit de commercialisation.

- ✚ Une part significative de la production de légumes : 62% est « organisée » autour d'OP et d'industriels soit 228 KT.
- ✚ La stagnation du nombre d'adhérents et la disparition d'un certain nombre d'OP de la filière traduit cependant une perte structurelle et conjoncturelle de la dynamique des OP.
- ✚ Le bassin capte près de 40 000 T de produits hors région permettant de compléter les gammes de produits locaux.

## 2.3 Cartographie des masses économiques

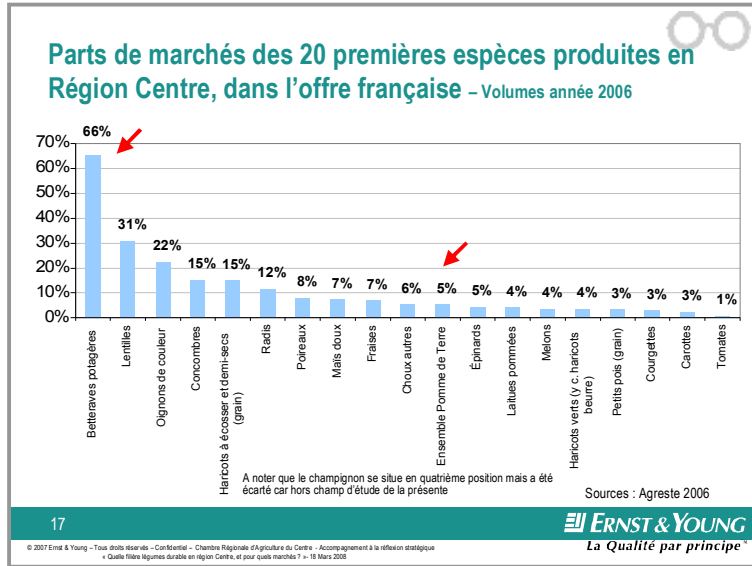
Avec 285 millions d'euros en 2006, la Région Centre représente 6,4 % du chiffre d'affaires agricole français de légumes (4,4 milliards d'euros en 2006).



Tous métiers confondus, la filière légumes du Centre dégage un volume d'activité de 757 millions d'euros ainsi répartis :

- ✚ 38% (285 millions euros) par les exploitations produisant des légumes de consommation
- ✚ 3% (21 millions euros) par les exploitations produisant des semences de légumes
- ✚ 17% (132 millions euros) par les industries de transformation
- ✚ 42% (319 millions euros) par les metteurs en marché

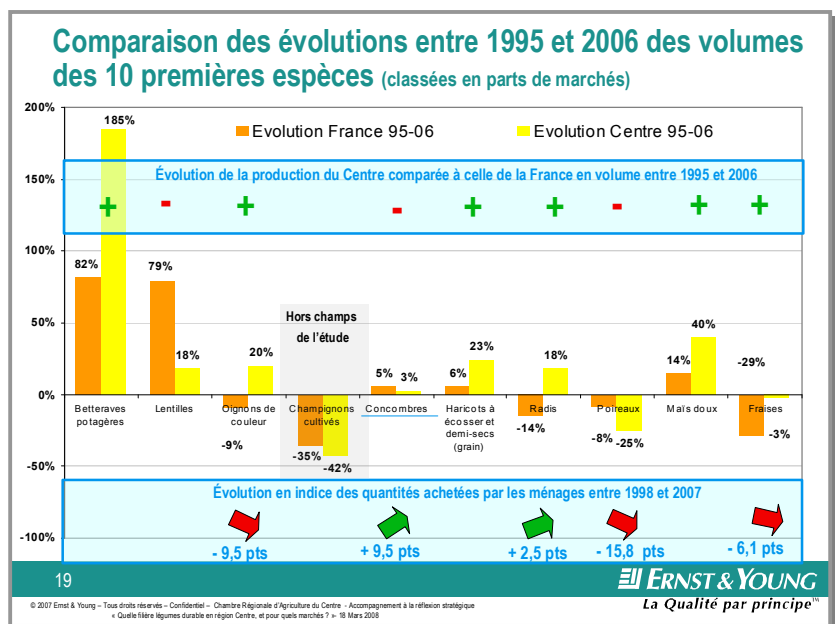
## 2.4 Les 20 espèces légumières leaders en volume en Région Centre : des évolutions contrastées



Représentant 66 % du volume total de betteraves produit en France, la Région France est une **région leader en betteraves potagères**. La pomme de terre, qui représente pourtant un tonnage considérable ne représente que 5 % de la production totale française.

L'évolution des volumes produits sur le Centre entre 1995 et 2006, comparée à l'évolution France sur la même période est plus significative pour les productions suivantes :

- Les betteraves : 185 % de progression dans le Centre, contre 82 % au niveau national),
- Les oignons : + 20 % dans le centre contre - 9 % au niveau national. Dans le même temps est observée une baisse de la consommation en interne traduisant une augmentation des ventes à l'export.
- Le maïs doux, les radis, les pommes de terre, les carottes et les tomates connaissent également des progressions dans le Centre plus fortes qu'au niveau national.



## 2.5 Analyse de la dynamique des entreprises

**Vue économique d'ensemble de la filière en 2006**

Acteurs	Nombres d'entreprises de l'échantillon	Effectif Total/moyen	CA total (K€)	CA Moyen(K€)	Min. CA (K€)	Max. CA (K€)
Producteurs	44	NC	N.C	655	210	5047
Expéditeurs F&L	12	14	52 300	4 365	360	17 384
Grossistes F&L	75	16	269 000	4 920	176	29 576
Grossistes F&L	60	15	196 000	3633	176	29 576
Grossistes Légumes	14	20	73 200	6098	485	28986
Industriels Lég (hors Maingourd)	13	59	98 110	9 800	412	25 733

- Sous réserve de la classification, les grossistes spécialisés en légumes dégagent un CA moyen plus important que les grossistes F&L (6098K€ contre 3633K€), et emploient également plus de personnes. Néanmoins, ils sont tirés vers le haut par SOPA (23M€) sans que le CA moyen passerait à 4M€
- Les expéditeurs F&L montrent des similarités de volumes d'activités avec les grossistes puisqu'ils dégagent un CA moyen de 4 365K€ pour 14 employés en moyenne. Pour autant la structure de gamme et de métier étant totalement rattachés au territoire, la construction de la valeur n'est pas du tout similaire.
- En revanche, les industriels, aux structures plus importantes, dégagent un CA moyen de 9 800K€ avec des entreprises significatives comme Terr'Loire SA, ou société conserve du Blaisois (à noter que l'entreprise Maingourd ne fait pas partie de l'échantillon, les derniers comptes sociaux n'étant pas disponibles)

Note : liste détaillée de l'échantillon des acteurs analysés en annexe

26

ERNST & YOUNG  
La Qualité par principe

© 2007 Ernst & Young - Tous droits réservés - Confidentiel - Chambre Régionale d'Agriculture du Centre - Accompagnement à la réflexion stratégique  
Qualité filière légumes durable en région Centre, et pour quels marchés ? - 18 Mars 2008

Les entreprises de la filière légumes du Centre sont globalement moins importantes (en terme de chiffre d'affaires et d'effectif) que la moyenne nationale du secteur légumes. En revanche, la croissance est soutenue et s'explique par des regroupements significatifs récents.

Néanmoins, cette croissance peine à être financée par une capacité d'autofinancement (CAF) fluctuante et faible.

D'une manière générale la **structure financière est saine**, un peu faible chez les agriculteurs dont les **capitaux propres sont trop bas par rapport aux dettes**. Les entreprises conservent une part significative de capitaux propres dans leurs ressources en accord avec la moyenne nationale, retranscrivant une certaine autonomie. **Néanmoins, rien ne permet d'assurer que les plus petites industries sont dotées d'un niveau suffisant pour auto financer en propre des investissements significatifs.**

Le taux d'endettement est correct pour les métiers de l'aval, dont le niveau moyen des entreprises du Centre à priori acceptable par les banquiers, permet d'envisager des investissements pour la filière. En revanche **le taux d'endettement pour les exploitations est élevé et pose le problème de financement des investissements futurs en propre.**

On peut noter également un point fort qui est la **forte productivité des entreprises, qui dépasse largement le rendement national**. Le taux de marge brute est également performant.

### Illustration de la dépendance des activités en Région Centre aux aléas de disponibilités et de prix – Focus année 2005

Exposition à la crise plus forte, mais dotée d'une meilleure faculté de rebond

Évolution du CA des acteurs légumes du Centre

Évolution du CA des acteurs légumes France (1)

Acteurs	Evo. CA moyen entre 04 et 05	Evo. CA moyen entre 05 et 06	Acteurs	Evo. CA moeyn entre 04 et 05	Evo. CA moyen entre 05 et 06
Producteurs	NC	NC	Producteurs	NC	NC
Grossistes F&L	-16%	15%	Grossistes F&L	4%	9%
Grossistes Légumes	-27%	44%	Grossistes Légumes	-23%	42%
Expéditeurs F&L	-7%	10%	Expéditeurs F&L	2%	3%
Industriels Légumes	-2%	+39%	Industriels Légumes	-4%	7%

- Les acteurs de la filière légumes du Centre ont connu une **baisse d'activité en 2005 plus forte que la moyenne nationale** (de -2% pour les industriels à -27% pour les grossistes spécialisés en légumes) avant de connaître une année de **croissance en 2006 à nouveau plus élevée que la moyenne française.**

(1) Données issues d'une extraction Diane. Méthodologie identique que celle utilisée pour les entreprises du Centre

27

© 2007 Ernst & Young - Tous droits réservés - Confidentiel - Chambre Régionale d'Agriculture du Centre - Accompagnement à la réflexion stratégique  
Qualité filière légumes durable en région Centre, et pour quels marchés ? - 18 Mars 2008

ERNST & YOUNG  
La Qualité par principe

## 2.5.1 Perception de la filière et attente des opérateurs de mise en marché

De façon générale les opérateurs de mise en marché sont demandeurs de :

- ✚ **Qualité** des produits et **homogénéité des apports**
- ✚ Respect des **conditions de productions convenues** (calibre, grammage, cahiers des charge production).

Les acteurs de l'**industrie** demandent plus particulièrement l'**assurance des quantités** apportées.

Quand aux opérateurs de la **filière frais**, leur préoccupations se situent essentiellement au niveau de :

- ✚ La **consolidation de la structuration de l'offre** en amont
- ✚ La **concentration des zones de ramassage**
- ✚ Le maintien du réseau de distribution au plan local

Les metteurs en marché de la filière frais identifient également les critères d'un bon partenariat amont/aval :

- ✚ **Transparence et informations** en matière de réajustements de volumes
- ✚ Offre « regroupée » pour plus de massification logistique
- ✚ **Connaissance des prix de revient** au niveau de la production
- ✚ Répartition des risques notamment dans les productions capitalistiques (ex : serristes)
- ✚ **Amélioration de la contractualisation** : en dissociant les matières premières selon leur niveau de périssabilité, en prenant en compte la durée de la période de production, en établissant des cahiers des charges concertés

## 2.6 Observatoire et écoute de la demande

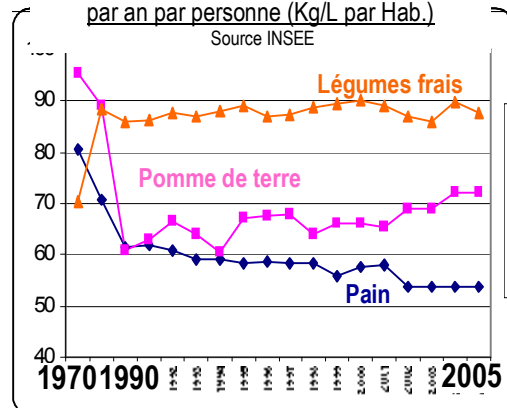
### 2.6.1 Légumes frais : des tendances consommation à la baisse

Le chiffre d'affaires total de la consommation de légumes en France en 2006 est de plus de **7,6 milliards d'euros en 2006**.

**Le taux de pénétration reste stable et très bon avec 99,2 ménages français sur 100 qui achètent des fruits et légumes** en 2006, ce qui correspond également à la moyenne nationale 2001-2005 (*source : TNS worldpanel et ctifl*).

Cependant, entre 1990 et 2006, les achats de fruits et légumes frais des ménages, pour la consommation à domicile, ont baissé de façon régulière en quantité et en proportion sur le budget des ménages, alors que la dépense correspondant aux achats de légumes par ménage augmente.

**Consommation alimentaire en volume**  
par an par personne (Kg/L par Hab.)  
Source INSEE



A titre d'exemple, parmi les productions à destination de la consommation en « frais » leaders en volume dans le Centre, seuls le concombre et la courgette progressent en consommation (évolution de 1998 à 2007 : respectivement plus 9,5 et plus 38,5 points – indice base 100 en 1998). (source : ctifl via TNS worldpanel).

Les achats sont moins fréquents et plus concentrés (pas suffisamment pour compenser la baisse de fréquence d'achat).

Pour le consommateur, la perception des fruits et légumes est très fortement impactée par le rapport qualité/prix. Pour améliorer la consommation des fruits et légumes, les études de consommations s'accordent sur le constat que l'accent doit être mis sur :

- ✚ L'accès (points de vente sur les lieux de vie, offre plus attrayante, ...)
- ✚ La praticité (recettes, produits préparés, plus petits : tomates cerises, demi choux, ...)
- ✚ La constance sur la qualité
- ✚ L'aspect « tradition » (vieilles variétés...)

## 2.6.2 Légumes transformés : maintien des tendances consommation.

	PENETRATION				NIVEAU MOYEN D'ACHAT			
	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
TOTAL LEGUMES HS PDT	98,7	98,9	98,6	98,5	77,1	77,7	76,2	73,2
TOTAL 4ème GAMME	54,5	55,4	62,3	63,7	2,3	2,3	2,4	2,6
CONSERVES DE LEGUMES	98,1	98,3	98,6	98,4	19,8	19,6	19,2	18,6
LEGUMES SURGELES	74,3	75,8	77,7	77,4	10,4	10,2	11,0	11,2

*Source : Bilan 2006 TNS Worldpanel en collaboration avec Viniflor, Interfel et le CTIFL*

Le chiffre d'affaires de la consommation de légumes transformés est de 1,44 milliards d'euros en 2006 (840 millions pour le légume en conserve et 600 million pour le surgelé). (source : VINIFLOR 2006)

Entre 2000 et 2005, la consommation apparente sur les légumes transformés a progressé de 10 % en moyenne (4 % sur l'appertisé et 20 % sur le surgelé). Le marché des légumes transformés est considéré comme mature, la clientèle est stable (taux de pénétration stable). Le budget moyen annuel dépensé par foyer sur les légumes transformés est de 34,1 €. (source : VINIFLOR 2006)

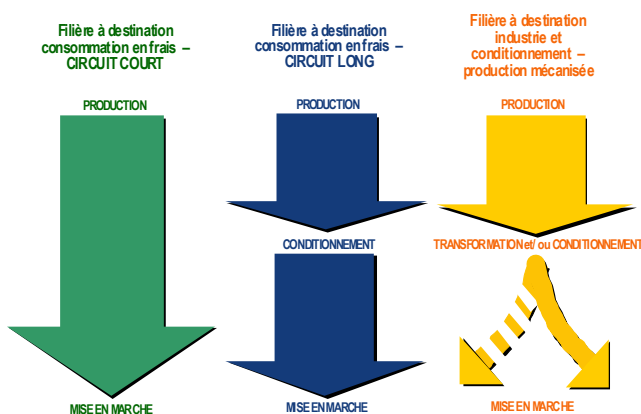
**Malgré une communication forte sur les bienfaits nutritionnels, notamment grâce au Plan National Nutrition et Santé, la consommation en frais s'érode. Les légumes transformés semblent mieux tirer leur épingle du jeu. C'est le surgelé qui enregistre la plus forte progression sur les 5 dernières années (ne concerne pas le Centre où à ce jour, aucun outil industriel de transformation ne fait du surgelé).**

### 3. Diagnostic global de la filière légumes du centre

#### 3.1 Faits saillants et tendances sur produits phares

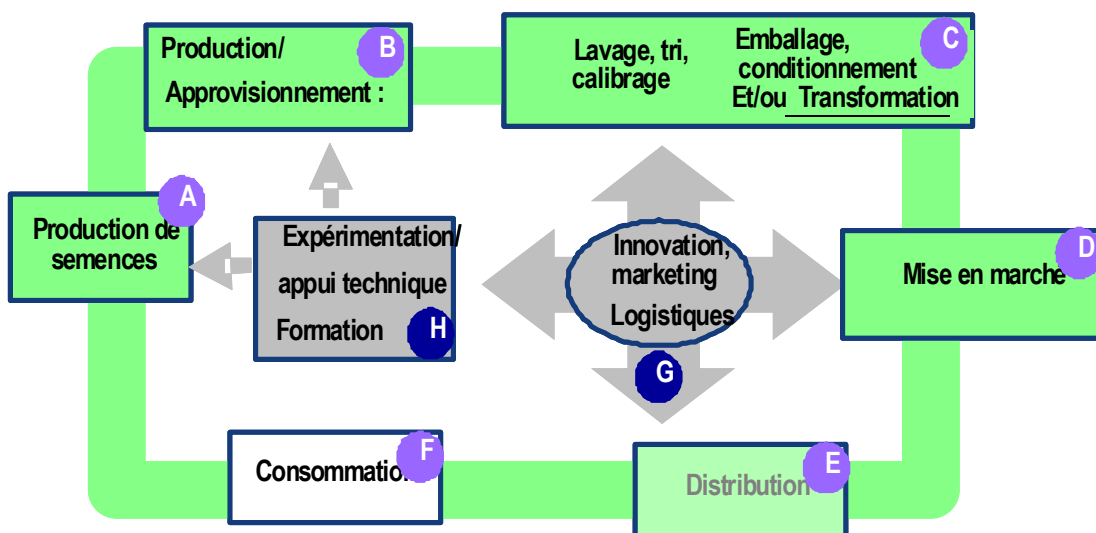
Du fait de la réalité de **modèles économiques différents**, la segmentation en différents types de filières a été le mode de conduite des analyses tant au sens général, qu'avec les professionnels lors de l'animation des groupes de travail.

Ainsi il a été entériné en Comité de Pilotage, sur cette base, que le diagnostic de la filière serait effectué en distinguant les trois types suivants, du fait des particularités de productions, de mises en marché, et de création de la valeur :



- La filière à destination industrie et conditionnement – production mécanisée
- La filière à destination consommation en frais – circuit long
- La filière à destination consommation en frais – circuit court (en direct au consommateur)

L'analyse a été effectuée avec les professionnels en groupes de travail au regard des processus majeurs suivants :



## 3.2 Analyse générale des filières dites « industrielles »

	Forces	Faiblesses
<b>A</b> Production de semences	<ul style="list-style-type: none"> <li>Place majeure du bassin dans la production nationale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faible capitalisation de cette force pour la production légumière (marché mondial).</li> </ul>
<b>B</b> Production/ Approvisionnement :	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terroir favorable, qualité reconnue par les industriels et conditionneurs (traçabilité...).</li> <li>Structuration de la production en OP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de production au plan local</li> <li>Eau : sans modification dans les variétés, productions condamnées à être irriguées – pas qu’une question de rendement, mais de qualité requise (légumes industrie) =&gt; coûts d’irrigations</li> <li>Terrains qui usent le matériels =&gt; coûts de mécanisation importants</li> <li>Problème de renouvellement des exploitations</li> <li>Manque de structuration pour l’approvisionnement en bio</li> <li>Impasse d’homologations spécifiques – Distorsion de la concurrence avec autres pays européens .</li> </ul>
<b>C</b> Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils industriels performants et relativement flexibles (adaptation à de nouveaux produits).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produits à faibles marge, capacité financière limitée des outils (légumes industrie, betteraves)</li> <li>Importance des coûts salariaux et manque de MO =&gt; Nécessité d’aller vers plus de robotisation + communication sur les métiers.</li> </ul>
<b>D</b> Mise en marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus de libéralisation dans les rapports avec la GD (course à toujours plus de qualité devrait s’atténuer)</li> <li>Positionnement favorable pour la logistique ( à minimiser sur rail et portuaire)</li> <li>Des filières de poids sur le marché français (betterave, oignons, lég secs) .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atomisation de l’offre en légumes mécanisés conditionnés : oignons, pommes de terre provoquant spéculation et stratégies opportunistes.</li> <li>Risques de marchés déstabilisés dans ces mêmes productions si augmentation des ventes à l’export par des producteurs vendeurs indépendants à la recherche de trésorerie.</li> </ul>
<b>H</b> Expérimentation Et appui technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérimentation en local chez les producteurs développée avec les services techniques des industriels (légumes industrie).</li> </ul>	

---

Derrière l'intitulé « productions mécanisées à destination des filières industrielles » **trois types de produits sont à distinguer** :

- ✚ **Les pommes de terre et oignons** positionnés sur des marchés à concurrence internationale : Les premiers ne pèsent que 5% de la production nationale et sont conditionnés hors du territoire régional. Les seconds par contre représentent 22% de la production nationale et sont fortement soumis à des impératifs de compétitivité pour perdurer.
- ✚ **Les légumes tels que betteraves et légumes secs**, qui pèsent énormément dans l'économie régionale et dans leur part de production nationale. Les enjeux sont ceux de l'innovation et de la capacité à la différenciation. Les transformateurs sont en recherche de marchés à l'export.
- ✚ **Les légumes tels que pois, haricots et maïs**, destinés à l'appertisation. La région fournit une part réduite de la production nationale. Mais la présence d'unités sur le sol régional impose une implication de tous pour que les outils puissent être assurés des approvisionnements. La demande en légumes issus de la production biologique est croissante. Les enjeux d'élargissement de gammes et de différenciation sont accrus.

L'ensemble de ces produits sont soumis aux règles que sont celles de la productivité et la compétitivité, compte tenu de leurs faibles capacités de création de valeur en tant que telle.

Ainsi les professionnels confirment que les nouveaux entrants sont souvent « destructeurs » de valeur car les marchés fortement matures. De fait, l'enjeu est la saturation des outils existants et plus largement le regroupement d'outils pour gagner en performance industrielle.

### 3.3 Analyse générale de la filière « frais – circuits courts »

	Forces	Faiblesses
<b>B</b> Production/ Approvisionnement :	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacité à se différencier. Petits outils, état d'esprit proche du consommateur, capacité à se remettre en cause, capacité à s'adapter à la demande grâce à la proximité</li><li>• Indépendance : « On ne dépend que de nous même » (flexibilité, adaptabilité)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faible visibilité de cette filière</li><li>• Indépendance : fragilité, schéma difficile à renouveler – fonctionnement « en parallèle » du système global</li><li>• Même champs de contraintes pour les TPE et PME que pour les grosses structures.</li><li>• Baisse du nombre de producteurs en ceinture verte.<ul style="list-style-type: none"><li>– Tour : nombre de producteurs divisés par 10 en 10 ans. Une vingtaine de producteurs sur le pourtour de Tour (superficie ne baisse pas, c'est le nombre de producteurs qui baisse) ? progression des céréales sur les légumes.</li><li>– Blois : activité maraîchère très importante jusqu'aux années 80 . Plus aucune activité maraîchère aujourd'hui.</li><li>– Orléans : Région de productions sous serres (investissements importants et rentabilité de plus en plus difficile car parc de serres vieillissant).</li></ul></li></ul>
<b>D</b> Mise en marché	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tailles des agglomérations non négligeables, vrai bassin de consommation</li><li>• Proximité de Paris et sa région</li></ul>	

Trois modèles de circuits courts identifiés :

- ✚ **La vente directe en activité complémentaire à un marché de masse** par des **exploitations plutôt spécialisées sur du produit « volume »**. La vente directe représente 10 à 20 % du CA et se développe plutôt sur quelques produits spécifiques/niches (variété, période de production décalée...). La vente directe permet d'assurer une sécurisation d'une partie des débouchés, mais n'assure pas la rentabilité économique de l'exploitation. Dès le dépassement d'un seuil critique en vente directe, nécessité d'une forte croissance pour assumer les investissements et les coûts de main d'œuvre.
- ✚ **La vente Directe comme principal/unique circuit de commercialisation** dans laquelle on retrouve majoritairement des **exploitations ayant plutôt des difficultés à intégrer le circuit long** par manque de volume, manque d'équipement, difficultés d'arriver à une « standardisation » produit,... Il y a pour ces acteurs obligation d'avoir une **gamme très large de produits** (40 à 50 références = Suffisamment de produits pour faire venir les consommateurs). Tout en ayant la **possibilité de se cantonner à des variétés standards**, ces acteurs doivent se différencier par la qualité et se distinguer de la Grande Distribution.
- ✚ **La vente directe via des structures spécialisées en commerce de proximité**. Sont regroupées dans cette catégorie les **organisations de vente directe par des distributeurs différenciés tels que** produits biologiques et vente sur internet : Panier du Val de Loire, Natoora.... L'offre doit être suffisante pour une présence pendant 12 mois. L'enjeu majeur est l'innovation.

Au delà de ces aspects, la distribution locale a besoin d'être couverte par une offre de type « ceinture verte ». La capacité d'associer des cultures traditionnelles maraîchères à l'expansion urbaine relève de choix de développements territoriaux affirmés.

Des initiatives autour de projets périurbains structurant sont en cours de construction dans d'autres régions (Perpignan par exemple) et pourraient être essaimées dans la région. Ce type de piste n'est pas du seul ressort de la profession, mais doit par contre relever de sa volonté. La structuration professionnelle de la production de proximité reste une faiblesse majeure à combler.

### 3.4 Analyse générale de la filière « frais – circuits longs»

	Forces	Faiblesses
<b>B</b> Production/ Approvisionnement :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terroir favorable, garantie qualité réelle (traçabilité...)</li> <li>• Un bon tissu de professionnels sur les produits phares</li> <li>• Des OP de mise en marché dynamiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés de mettre en place des cahiers des charges produit et qualité</li> <li>• Standards difficile à respecter (ex : poireaux/maraîchage)</li> <li>• Organisation de la production faible sur beaucoup de produits</li> <li>• Productions de légumes biologiques : manque d'expérimentation et difficultés à trouver des volumes</li> <li>• Perte du tissu de maraîchers (faible rentabilité, niveau d'investissement trop important, perte de motivation, DPU...)</li> <li>• Contraintes pour adhésion à des groupements d'employeur pas forcément compatible avec le cumul de différentes productions</li> <li>• Pression foncière : concurrence avec la Chasse et les céréales sur certaines zones (Sologne)</li> </ul>
<b>C</b> Conditionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des infrastructures adaptées sans « cathédrales » ni excès d'équipements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des outils à saturer par une optimisation des ramasses produits afin d'optimiser les coûts de regroupement notamment sur produits à faibles volumes</li> </ul>
<b>D</b> Mise en marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement au plan local d'un tissu de grossistes et distributeurs qui approvisionnent les marchés de la région et affirment vouloir privilégier la production locale</li> <li>• Volonté des metteurs en marché de se rapprocher de la production locale et développer une offre élargie y compris en produits issus de l'agriculture biologique</li> <li>• Position géographique favorable au niveau de la logistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au plan général, l'offre en légumes n'est pas suffisante par rapport à la demande =&gt; manque de production locale à qualités requises. Ex. Poireau</li> <li>• Prix de référence SNM : souvent considéré en dessous du prix réel du marché – sentiment d'une mauvaise méthode d'évaluation =&gt; manque de référence</li> <li>• Manque de connaissance et d'échange entre les différents acteurs économiques</li> </ul>
<b>H</b> Expérimentation Et appui technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau d'expérimentation sur l'amont bien développé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau d'expérimentation national sur l'aval (innovation packaging, process..) manquant de clarté sur le « qui fait quoi » et considéré inaccessible aux PME du point de vue des acteurs</li> </ul>

Le regard sur les produits phares de la Région Centre permet de distinguer des situations selon la tendance de croissance de la consommation française et le positionnement de l'offre régionale :

- ✚ **Les produits plutôt bien positionnés du fait de leur fenêtre saisonnière** tels que la fraise, l'asperge verte ou le melon. Ces espèces nécessitent de renforcer leurs positions au regard à la fois des savoir-faire acquis et de tendances de consommations favorables. L'asperge au niveau général est achetée en France pour 40% des volumes sur les circuits traditionnels (28% en GD – source : *Vegetable Février 2008*). La proximité avec les marchés de consommation d'Ile de France est un levier à capitaliser

- ✚ **Les produits à consommation croissante mais à exposition concurrentielle internationale très forte.** Il s'agit du concombre, de la courgette. Ces espèces sont à consolider dans une segmentation de portefeuille produit. Les enjeux sont ceux du regroupement de l'offre sous une identité régionale dont les valeurs restent à définir.
- ✚ **Les espèces dites « exposées »** telles que le poireau ou les cultures de salades. Ces produits se situent dans des niveaux de prix faibles à forte élasticité, dans un contexte d'offre peu structurée (exception faite d'un opérateur structuré, de grande taille : GUENOT). Les effets des manques comme des excès sont particulièrement dévastateurs, soit en terme de rentabilité, soit en terme de satisfaction consommateur. En effet, les situations de manque d'offre et de forte demande simultanées sur ces produits tendent à provoquer des écarts de qualité importants (régularité et homogénéité) provoquant un affaiblissement général de la promesse au regard des prix proposés. Ces éléments font porter des risques majeurs aux acteurs. Pour autant ces produits pourraient être les leaders des « ceintures vertes » avec des standards affinés par les professionnels du secteur (grammages notamment). Un engagement qualitatif est la seule issue de ces productions. La Région Centre peut relever ce déficit au regard de ses savoir-faire démontrés par exemple dans la fourniture de légumes fanes.

### 3.5 Opportunités & menaces pour la production légumière

Le secteur légumier du Centre bénéficie d'opportunités propres à sa géographie et à la nature de ses productions. Au même titre il est exposé aux menaces d'un environnement incertain au regard de l'évolution des marchés et des conditions de productions attendues.

Les questionnements en suspens ou dilemmes sont en lien avec l'incertitude relative au maintien d'une valeur ajoutée sur le territoire, à l'adaptation variétale mais aussi au faible bénéfice des savoir-faire de la production semencière du territoire.

#### Menaces

- **Charges** (M.O., ressources) et **contraintes** (phytosanitaire, eau, environnement) en **constante augmentation** favorisant certains produits importés (melon, fraise, maïs, oignon)
- Des **exploitants de plus en plus opportunistes** qui recherchent plus de **profit à court terme au détriment d'engagements à long terme** : Orientant sur les cultures les plus rémunératrices pour l'exploitation avec faible analyse des impacts sur le tissu industriel local
- **Ressource en eau limitée** pour le développement de la production de nombreux légumes (Maïs, PdT, maraîchage ...)

#### Opportunités

- **Demande** de la part des grossistes et distributeurs de **produits régionaux** afin d'assurer une qualité optimale de proximité, réduire les charges logistiques et les impacts environnementaux des produits lointains
- **Proximité** avec la Région Ile de France et réseau logistique
- Une sensibilité accrue des consommateurs et des marchés pour les produits et les entreprises inscrits dans une politique de développement durable
- Forte demande nationale en produits biologiques pour les marchés industriels et vente frais

#### Dilemmes

- Concurrence entre les espèces telles que les céréales sur les **zones à fort potentiel de production légumière** (Beauce)
- **Développement européen des grands groupes** industriels et coopératifs présents aussi dans la Région – Cf : choix des priorités
- **Filière semence légumière organisée et performante**, reconnue comme leader, mais **déconnectée de la filière légume de production régionale** car sur des marchés à périmètres mondiaux

## 3.6 Forces & faiblesses de la production légumière du Centre

La position de la région Centre en matière de fourniture de produits légumiers est bonne sur de nombreux aspects : richesse de gamme, largeur du tissu d'acteurs et de métiers représentés sur le territoire, diversité des circuits de commercialisation associant la proximité et l'accès privilégié au pôle de consommation et d'expédition de l'Ile de France.

Ainsi, tout en maintenant un circuit de proximité satisfaisant, les destinations des productions sont variées et équilibrées entre industries, et vente en produits frais tant pour le territoire que l'expédition hors région.

Pour autant des faiblesses sont à combler telles que la fragilité des opérateurs dans leurs capacités à investir, l'assurance de la fourniture de produits de qualités homogènes et régulières, l'apport en volumes suffisants pour les outils de conditionnement et de transformation dans une conjoncture tendue de logiques d'arbitrages entre productions au regard des niveaux de valorisation de la première mise en marché (Cf tendance haussière des prix des céréales).

### Faiblesses

- Export **réservé à quelques leaders** et approché souvent de façon opportuniste par les acteurs moins importants
- Faible **valorisation des produits par marque collective** liée ou pas au territoire (uniquement melon et asperge)
- Légère baisse des producteurs péri-urbains, faiblement engagés/soutenus dans des **projets dynamiques de « ceinture verte »**
- De nombreux acteurs de mise en marché de dimension régionale et nationale encore faiblement impliqués **dans l'amont** de la filière
- Un véritable **réseau de vente en circuit court** qui ne communique pas assez sur les services qu'il apporte et sur les origines locales des produits

### Forces

- **Terroir et savoir faire** pour la production de certains produits phares (fraise, melon, asperge, maraîchage) et les légumes en général, reconnus par le metteurs en marché
- Une organisation de l'amont significative autour d'OP et d'industriels structurants
- Gamme très large de produits aussi bien adaptés aux circuits courts (maraîchage) que circuits longs (PdT, concombre, tomate)
- Présence historique d'organisation, d'outils et de savoirs faire pour la transformation et le conditionnement de légumes (BR, Mais doux, pois, PdT, lentilles)

### Dilemmes

- **Valorisation équilibrée de la production vers les filières frais et transformée ...** mais pas de spécialisation
- Concentration des exploitations avec un maintien voire une augmentation des surfaces de production de légumes
- Nouvelle **organisation de l'expérimentation peu connue des professionnels** et devant répondre très rapidement à des demandes ambitieuses – Des **outils de soutien techniques peu mutualisés**

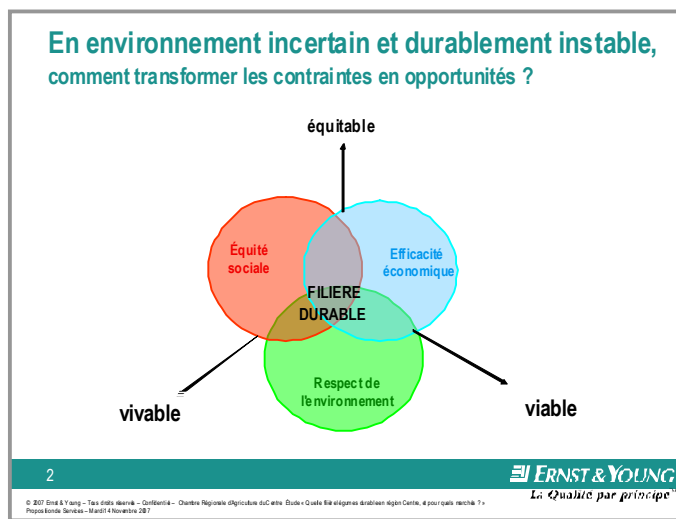
## 3.7 Facteurs Clefs de Succès pour une stratégie de filière en Région Centre

**Au plan économique :**

- ✚ Au niveau des moyens et de la **solidité financière** pour tous les acteurs, être en **capacité d'entretien et de renouvellement des outils** pour être à la pointe (serres, tunnels, équipements de conditionnements et de transformations ...).

- ✚ Au niveau de l'économie globale de la filière, **être en position** éventuelle de **diversifications et d'élargissement d'activités** telles que de nouveaux circuits commerciaux, la conversion en produits biologiques, **d'accès à de nouveaux projets** tels que la production d'énergies ....tout en optimisant les coûts logistiques et de manutentions par des **regroupement des enlèvements** pour un « **volume critique sur zone** ».

- ✚ **Le maintien/augmentation de la valeur ajoutée sur la région pour tous les métiers y compris le commerce et la transformation** par d'une part le soutien à l'innovation et d'autre part l'élargissement des marchés fournis, tant au plan local (restauration et tissu commercial de proximité) qu'au plan international (développement de stratégies export).



- ✚ **La nécessité pour les acteurs d'être clairs sur leurs orientations stratégiques & marketing** compte tenu de la volatilité des marchés et des tendances haussières des cours des matières premières notamment céréalières. Il s'agit à ce niveau d'une véritable capacité à **choisir ses marchés et adapter ses produits, attirer ses fournisseurs et les fidéliser**, appréhender avec plus de perspicacité la **contractualisation** (notamment en secteur frais) et bien entendu susciter des **alliances et des partenariats** pour atteindre des niveaux d'activités à tailles reconnues. In fine l'enjeu pour tous les acteurs peut se résumer dans ce domaine au point suivant : « **Attirer et rentabiliser les capitaux** », et donc parfois faire évoluer le modèle patrimonial notamment en agriculture

#### Au plan technique & environnemental :

- ✚ L'orientation d'une **expérimentation appliquée aux conditions pédoclimatiques de la région**, tant au service des productions conventionnelles que biologiques. Cette expérimentation doit viser l'adaptation à l'évolution réglementaire sur les produits phytosanitaires, la mutation vers des pratiques ou des variétés moins consommatrices d'eaux et d'énergies, l'évolution vers la mécanisation et la productivité notamment ;
- ✚ **Le développement de l'offre en produits Biologiques y compris pour les acteurs des secteurs transformés et frais qui ne travaillent pas exclusivement le bio** ⇔ Conforter l'approvisionnement des industriels, conditionneurs, grossistes et GMS.

#### Au plan social :

- ✚ **Le maintien de la production et des approvisionnements régionaux** avec renforcement éventuel de l'implication capitaliste de l'amont dans les outils avaux et inversement ;
- ✚ **Le renforcement des productions** en ceintures vertes : Tours et Orléans particulièrement,
- ✚ **Le maintien et le développement de stratégies de valorisation collective** telles qu'elles ont pu être développées en fraise par exemple.

---

## 3.8 Facteurs de risques à prendre en compte en Région Centre

Pour compléter l'analyse nous attirons l'attention sur les **Facteurs de Risques** pressentis qui s'ils n'étaient pas pris en compte, exposeraient de notre point de vue, la pérennité d'un projet régional légumier, ou à défaut pourrait discriminer naturellement une partie des acteurs. Ces éléments sont issus à la fois de l'analyse effectuée par les acteurs économiques et l'équipe d'intervention.

- ✚ **Penser que la compétitivité et la pérennité ne passent que par la concentration.** La diversité et la complémentarité du tissu, des productions et des marchés destinataires sont des éléments d'équilibre global. Cette diversité se traduit tant au niveau des **exploitations** (productions, tailles, métiers...), que des **organisations** (privées à tailles suffisantes ou collectives). La complémentarité se retrouve davantage au niveau des **marchés** tant de circuits courts, circuits longs ou circuits industriels. Ainsi, pour maintenir une production légumière viable et durable sur le territoire, la réflexion sur la **segmentation** des marchés est à engager au sein des organisations collectives professionnelles et consulaires.
  
- ✚ **Insuffisance de fonds financiers significatifs :**
  - En secteur agricole pour un maintien et/ou un transfert du foncier et l'accès à des investissements matériels permettant compétitivité et productivité,
  - En industries : accompagnement à la restructuration et à la saturation des outils de transformation et de conditionnement.
  
- ✚ **Insuffisance d'outils de pilotage dans les entreprises agricoles.** Les acteurs d'aval constatent régulièrement la faiblesse d'objectivation des apporteurs en matière de coûts de revient. Même si cette situation ne concerne pas tous les exploitants bien évidemment, il est du ressort de cette étude de spécifier ce facteur de risque parmi les autres.
  
- ✚ **Faible prise en compte du développement durable dans les projets d'entreprises.** Les enjeux environnementaux sont au cœur des préoccupations. Les enjeux économiques sont au cœur de la pérennité financière. Il est à noter le besoin de renforcer les aspects sociaux dans les projets d'entreprises. La stratégie collective de filière ne sera durable que dans la mesure où les acteurs intégreront la dimension sociale de façon plus marquée, notamment dans le cadre de leurs négociations et leurs relations commerciales.
  
- ✚ **Faible « standardisation » des produits de maraîchage.** Ces produits sont souvent de qualités hétérogènes en raison d'une part de leur soumission aux aléas pédoclimatiques de productions plus forte que d'autres, mais aussi du fait des tailles et natures d'exploitations qui produisent. Pour preuve, les modèles permettant homogénéité et régularité sont souvent issus d'exploitations de très grandes tailles, ayant plus forte capacité de « standardisation ».
  
- ✚ **Difficulté à maintenir dans le temps une main d'oeuvre peu qualifiée et faible visibilité et attractivité des métiers amonts et avals :** Cet aspect n'est pas une particularité de la Région Centre. Il est probablement accru par l'éloignement des bassins de productions entre eux,

---

limitant les mobilités des personnels. Notre démarche n'a pas pris en compte l'attractivité de la Région par rapport à d'autres, mais ce point nécessiterait d'être approfondi sur le sujet de la captation de personnels. En tout état de cause, négliger les **relations avec les écoles et les manifestations sur les métiers** accentuerait ce risque.

## 4. Conclusions finales & recommandations

Au regard des travaux effectués, les enjeux prioritaires de la filière légumière du Centre sont :

- **Maintenir et augmenter la valeur ajoutée sur la région**
- **Maintenir la production régionale et l'adapter à la demande du marché ;**
- **Renforcer les relations entre acteurs et métiers des filières ;**
- **Développer l'expérimentation et l'appui technique tant en conventionnel qu'en produits biologiques, pour tous les marchés ;**

### 4.1 Recommandations générales au secteur agricole desquelles la Région Centre ne peut se soustraire

Tout autant que dans d'autres régions françaises, l'ensemble des travaux confirme, si tenté que cela fut nécessaire, le besoin de renforcer les accompagnements au maintien, au développement et à la mise en marché des productions agricoles. Ainsi, à juste titre, dans chacune des filières ont été renouvelées les attentes des professionnels en matière de **soutien à l'installation agricole**, à la facilitation de **recours à la main d'œuvre**, et plus largement à la **communication** visant à renforcer **l'attractivité de la filière et des métiers**.

Au regard des travaux effectués et de l'état de l'art constaté, il est également impératif de maintenir les appuis aux entreprises dans leur professionnalisation en matière de **pilotage** stratégique, couvrant les étapes de définition, planification et formalisation stratégique.

En outre, la **mesure de la performance** dans les exploitations est un enjeu majeur de pérennité (tableaux de bords, gestion analytique, coûts de revient directs, évaluation de compétitivité...).

#### A) La main d'oeuvre

Les impacts de la difficile gestion des ressources humaines, croisés à ceux du coût salarial et de son poids dans l'économie légumière nécessitent des initiatives locales indépendamment des chantiers nationaux et européens.

Les périodes de besoins étant souvent courtes, les bassins de besoins souvent éloignés pour des personnels de manutention et de ramassage, trois axes de soutiens sont proposés dans ce sens, par et pour les professionnels .

---

En outre, la professionnalisation des équipes au sein des unités de transformation est un des enjeux clefs de leurs performances. Un travail avec les OPCA, les organismes de formation et autres écoles professionnelles est attendu par les professionnels.

**Axe A.1 : Renforcement des moyens d'accompagnement pour la mise en place et la promotion des groupements d'employeurs avec d'autres métiers y compris hors productions végétales voire hors agriculture.**

**Axe A.2 : Mise en place de dispositifs collectifs professionnels pour négociation avec les agences d'intérim de conditions spécifiques aux besoins de la filière.**

**Axe A.3 : Mise en place de structures collectives professionnelles de traitement de la mobilité des personnels et de la distance avec les lieux de travail : ramassage collectif à plusieurs entreprises, prise en charge partagée des covoiturages, logements à conditions favorables...**

## **4.2 Recommandations générales propres à la filière légumes de la Région Centre**

### **B) L'expérimentation : un levier primordial de développement**

L'expérimentation et l'appui technique se confirment être des axes majeurs d'actions et de soutiens, dans leurs rôles d'aide à la performance, à la compétitivité au regard des réponses techniques et environnementales majeures attendues pour une production et commercialisation des produits dans des conditions viables et durables.

**Axe B.1 : Renforcer les moyens pour accélérer la recherche notamment en matière d'itinéraires techniques adaptés aux conditions pédoclimatiques et hydriques de la région.**

Les professionnels expriment avoir à surmonter en priorité les impasses techniques dues à la limitation des matières actives et aux manques structurels d'eau dans la zone. En effet, les capacités de production s'avérant exposées par les limites hydriques de la région, cet aspect doit par conséquent devenir une des priorités de l'expérimentation touchant tout autant l'adaptation variétale, les itinéraires techniques, l'utilisation d'outils de pilotages adaptés.

Les coopérations interrégionales doivent être renforcées avec des régions aux conditions similaires et avec les compétences requises, pour être en mesure de rassembler des moyens significatifs aptes à apporter des réponses au plus vite et éviter la prise de retard de la région sur le sujet.

---

**Axe B.2 : Renforcer le programme d'expérimentation appliquée à l'agriculture biologique en s'appuyant sur les structures existant en conventionnel.**

L'acquisition et le transfert de références étant indispensables aux deux productions légumières biologiques et conventionnelles, la capitalisation des pratiques de l'une doivent servir aux pratiques de l'autre. Les programmes doivent permettre d'accélérer la recherche sur l'utilisation de méthodes alternatives à l'utilisation de produits phytosanitaires pour les acteurs conventionnels. Il est donc indispensable que les programmes bios et conventionnels se montent de manière concertée, avec un pilotage collectif. Il s'agira de prendre en compte un système global de production, mettre en œuvre les compétences et une gouvernance assurant les objectifs et les protocoles adaptés.

Au-delà de l'expérimentation, le programme de diffusion et de transfert des résultats doit être lui aussi élargi au niveau régional, dans cet esprit.

**Axe B.3 : Favoriser les échanges entre les différents acteurs de l'expérimentation et de l'appui technique publics et privés**

De manière à favoriser la mutualisation des moyens, le partage et la capitalisation des résultats, nous préconisons le renforcement de l'implication des différents services techniques des acteurs économiques du territoire tant dans le pilotage des programmes publics, la mise en place, le suivi des essais et le conseil technique qui en découle.

Les professionnels proposent qu'une revue des modes de gouvernance des organismes de recherche existant au niveau régional soit envisagée, en s'inspirant du modèle de certains Centres Techniques (CTCPA par exemple). Compte tenu de l'enjeu majeur que représentent l'expérimentation et la diffusion des résultats pour une performance accrue des professionnels, l'inscription des stations dans une logique plus communicatrice de ses processus d'évaluation des programmes est attendue (fixation d'objectifs clairs, évaluation des retours...).

**Axe B.4 : Mettre en place et/ou activer une cellule de veille technologique sur les outils de pilotage technique à l'échelle de l'exploitation et sur les méthodes culturelles propres à la Région Centre.**

**Axe B.5 : Renforcer les actions de sensibilisation et d'accompagnement à la prise en compte environnementale : gestion des énergies & gestion hydrique sur le long terme au sein des exploitations (outils de pilotage, utilisation d'énergies propres...) et des outils industriels.**

**C) L'innovation dite « concertée »**

**Axe C.1 : Soutenir les projets innovants et plus particulièrement ceux associant des métiers et des entreprises partenaires**

Les enjeux de création de valeur et de maintien sur le territoire étant posés, l'innovation est une des réponses. Qu'elles soient variétales ou marketing, qu'elles soient process ou de types assemblages, les innovations doivent répondre à des logiques de marchés. Ainsi, nous recommandons le soutien

---

en priorité de projets issus de démarches concertées de métiers ou d'entreprises : de la production, à la mise en marché en passant par le conditionnement ou la transformation.

Compte tenu de la fragilité relative des acteurs du secteur, cet aspect est primordial pour permettre le partage des risques, pour s'assurer d'une certaine acceptabilité du marché et démultiplier les chances d'« imposer » l'innovation dans la mise en marché.

### **Axe C.2 : Mettre en place un fléchage des entreprises vers les dispositifs d'appui à l'innovation et au transfert technologique**

Les acteurs économiques expriment le besoin en situation d'émergence de projets innovants, d'être mis en réseau rapidement auprès de structures leur garantissant confidentialité et accélération dans leur processus d'innovation. Il apparaît donc nécessaire de mettre en place une cellule d'identification des dispositifs et structures d'appui existantes. Cette action doit s'inscrire dans le réseau des pôles de compétitivité et toucher le tissu des compétences tant nationales qu'internationales. Les domaines évoqués touchent les process y compris de conditionnement, l'aménagement et le développement d'équipements, l'emballage en tant que contenant et plus largement le marketing ou la propriété intellectuelle.

## **D) Les projets rapprochant les entreprises et les métiers de la filière**

Quatre périmètres ont été identifiés prioritaires :

### **Axe D.1 : La contractualisation**

Majoritairement implantée dans le secteur industriel, cette pratique commerciale reste une des solutions à la fourniture de légumes aux transformateurs. Compte tenu que les modalités sont différentes selon les productions, il y a lieu d'accompagner la constitution, ou le renforcement de groupes d'amélioration interprofessionnels propres à la Région, selon les produits et les schémas de production, afin de renforcer le lien entre marché et production. Un axe semble émerger de la discussion des professionnels autour de notions de contractualisation pluriannuelle. Ce point reste à approfondir pour en vérifier la faisabilité.

En secteur frais, le constat est celui de faibles engagements respectifs des acteurs qui font courir des risques permanents de dégradation de valeur tantôt pour les fournisseurs, tantôt pour les clients metteurs en marchés. Souvent récusée par les protagonistes du fait des avantages du gré à gré à court terme, la contractualisation n'est donc pas appréhendée de façon approfondie en secteur frais. Ce chantier nécessite un vrai travail de concertation professionnelle qui doit prendre en compte à la fois les volumes mais aussi des engagements de valorisation par rapport à des seuils de prix

### **Axe D.2 : La logistique amont**

Il s'agit là de favoriser l'investissement en commun dans un dispositif d'optimisation de la ramasse (plateforme collective). De même a été évoqué par les acteurs économiques un besoin de travailler à plusieurs sur l'optimisation des coûts de transport par appels d'offre par exemple. Au-delà, les

---

schémas de plateformes virtuelles doivent être également approfondis. Un benchmark des bonnes pratiques en France et notamment en Bretagne doit être effectué.

### **Axe D.3 : L'engagement capitalistique des acteurs d'amont dans les outils aval, et inversement**

Il s'agit là de favoriser et encourager les participations amont/aval en capital, pour d'une part satisfaire au partage de la valeur acquise et d'autre part assurer une répartition des risques dans les activités nécessitant des investissements significatifs. Ces initiatives déjà existantes en Région Centre satisfont également la mise en place de cahiers des charges produits dans le cadre de démarches concertées amont/aval pour un objectif partagé.

Qu'il s'agisse d'intégration amont ou aval, de fusion d'activité ou d'alliances de types « joint venture », aucun modèle n'est à priori bon ou mauvais dans la mesure où l'indicateur de performance reste la rémunération des parties et la pérennité des activités.

### **Axe D.4 : L'identité collective Régionale**

**La mise en place d'un groupe de réflexion professionnel sur le thème de la communication collective régionale est souhaitée par les acteurs économiques.**

Dans le cadre de nos recommandations, nous rejoignons l'avis des professionnels qui pensent qu'il sera difficile d'envisager un développement collectif sans fédération des opérateurs autour d'un partage fort de valeurs. **L'identité collective régionale est un des vecteurs majeurs de repérage et de cohésion des acteurs économiques du territoire.**

Dans ce projet, il est important de rester vigilant sur la traduction du besoin exprimé par les professionnels et les moyens qui peuvent être investis. Le chantier communication collective mérite donc d'être creusé. Même si le besoin est exprimé par les acteurs, les contours sont encore flous (définition des valeurs communes, des cibles, du contenu des messages, des partenaires associés...). En premier lieu, les professionnels expriment le besoin de communiquer sur les modes de production et les valeurs des produits.

Ces actions peuvent s'envisager sur un périmètre « multi filières ». L'objectif de différenciation par l'identité et la mise en réseau des acteurs n'est pas une exclusivité du secteur des fruits et légumes. L'important est d'intégrer dans la réflexion chacun des métiers des différentes filières : de la production à la distribution, tout en caractérisant des déclinaisons par type de production.

L'enjeu communication via une identité Régionale ne nous paraît pas prioritaire en matière de création de valeur ajoutée sur la Région. Cependant, tout comme l'expérimentation et la mise à disposition de productions biologiques, c'est un enjeu transversal, qui peut constituer un « axe fédérateur » pour que les acteurs se rencontrent et que la dynamique perdure.

Afin d'assurer le relais promotionnel, les acteurs de mises en marché et transformateurs devront être associés à la réflexion. Leur présence tout au long des travaux de cette présente étude a démontré leur intérêt pour un développement de l'offre locale par leur intermédiaire, sans pour autant nier la complémentarité efficace des circuits courts.

---

## **E) Le commerce et la promotion des légumes régionaux**

### **Axe E.1 : Organiser les démarches de mises en avant des légumes régionaux dans le bassin de consommation régional sur tous circuits.**

Les stratégies de **ceintures vertes** doivent être développées en Région Centre compte tenu des tailles de villes de la Région et du potentiel de consommation qu'elles représentent. Des accords contractualisés sont à favoriser pour permettre aux exploitants fournisseurs un exercice rémunérateur de la profession et un engagement qualitatif à la hauteur des attentes des marchés.

Ces démarches doivent s'inscrire dans le cadre de partenariats viables et durables avec les distributeurs en trois points : concertation sur saisonnalité des fournitures, planification des productions et des mises en avant, contractualisation pour assurer des modalités économiques respectives acceptables. In fine, ce type de collaboration pourrait se traduire sous la forme d'une charte d'engagements respectifs.

Pour parfaire le dispositif, cette stratégie pourra être adossée à une cellule de crise éventuelle qui sera en charge de détecter les situations d'urgence durant lesquelles des actions dites « coups de poings » doivent être menées pour favoriser la commercialisation de produits en surproduction. Cette cellule de crise pourrait être composée de producteurs, d'expéditeurs, de grossistes et représentants de la distribution locale et régionale.

### **Axe E.2 : Conquérir les marchés de consommation d'Ile de France**

La région Ile de France formule parmi ses priorités le soutien au développement des circuits courts. Dans cet esprit, il semble pertinent de mener une réflexion collective au niveau inter-régional entre IDF et Centre pour favoriser la commercialisation de légumes issus de la grande périphérie de la Région Ile de France. En appui il sera nécessaire de mettre en place une politique de communication sur les qualités et savoir faire des productions de la Région Centre avec des moyens d'actions ciblées sur les consommateurs d'Ile de France.

### **Axe E.3 : Promouvoir les points de vente locaux : halles, marchés de producteurs et ou distribution spécialisée de proximité**

L'objectif visé est de favoriser :

- ✚ La promotion des produits de la Région, et particulièrement l'identité de production légumière locale ;
- ✚ Un ancrage de production maraîchères de types ceintures vertes ;
- ✚ Un lieu d'échange entre producteurs et consommateurs où les producteurs peuvent communiquer sur leurs pratiques et les consommateurs faire remonter leurs attentes sur les produits et services.

## F) L'offre en produits biologiques : un déficit à combler

Les professionnels avuls et transformateurs des différentes filières expriment un besoin accru de légumes issus de l'agriculture biologique. Les travaux d'étude confirment que les producteurs de légumes biologiques en place dans le Centre ne sont pas en mesure de produire les volumes attendus par la demande.

La question de la valorisation des produits et plus particulièrement de la capacité des marchés à payer le « bon prix » restant entière, il s'agit là de tenter de répondre à la demande croissante dans ces produits.

### **Axe F.1 : Encourager les installations et soutenir les conversions en productions biologiques**

Il s'agit d'accompagner les acteurs conventionnels en phase de transition vers la production biologique (étude de faisabilité et mesure des effets sur l'existant, plan de commercialisation, mise à disposition de cahier des charges bio existant...).

**Axe F.2 : Soutenir la promotion des produits biologiques dans les circuits et marchés conventionnels** (restauration & distribution) en expliquant les spécificités de faible productivité et les particularités limitant la fourniture de volumes.

Compte tenu de ces aspects, l'explication de rareté du produit biologique doit y être développée afin d'assurer des niveaux de prix à hauteur des contraintes, sans pour autant laisser place à des exagérations qui limiteraient le développement de cette offre.

## 4.3 Conclusion

**Eléments incontournables pour le déploiement d'une véritable stratégie de filière :**

✓ **Nécessaire mise en place d'une Organisation Professionnelle forte en Région**

« *Professionnels, votre avenir est dans vos mains.* »

✓ **Accompagnement des entreprises dans les investissements et les projets d'entreprises quand ils sont motivés par une orientation stratégique argumentée**

✓ **Renforcement des structures d'appui :**

- ✚ Innovation
- ✚ Expérimentation
- ✚ Gestion
- ✚ Stratégie et Marketing

[www.ey.com/fr](http://www.ey.com/fr)