

Stratégie de la filière légumes en région Centre



12 septembre 2008

Projet élaboré par les entreprises de collecte et de transformation de la filière légumes, les Chambres d'agriculture, la station LCA, Biocentre, le Comité économique fruits et légumes, et en concertation avec la FNPLég

avec l'appui méthodologique et le secrétariat de la Chambre régionale d'agriculture du Centre

Les motivations d'un projet régional de la filière légumes en région Centre

Les acteurs de la filière légumes de la région Centre (organisations de producteurs, conditionneurs, transformateurs, station de recherche-expérimentation, comité économique fruits et légumes, Chambres d'agriculture), réunis en avril 2007 sur l'initiative de la DRAF et du Conseil Régional du Centre, ont validé le lancement d'une démarche visant à faire émerger un « projet de filière » en 2008. La filière légumes régionale, particulièrement diversifiée, est insuffisamment connue et des stratégies communes mériteraient d'être mises en évidence et soutenues par les pouvoirs publics.

Le lancement de cette démarche répond également à la volonté du Conseil Régional et de la DRAF d'attribuer des financements en 2008 sur la base d'un « projet de filière » élaboré par les acteurs de la filière et présentant des actions structurantes et concertées pour celle-ci.

Un « projet de filière » peut se définir comme un programme d'actions prioritaires, qui décline une stratégie élaborée au terme d'un travail de diagnostic préalable du secteur concerné. Un tel projet de filière implique que l'ensemble des maillons du secteur concerné (producteurs, metteurs en marché, stations d'expérimentation...), les financeurs (DRAF, Offices, Conseil régional) et à certaines étapes les représentants de la société civile (consommateurs, associations de respect de l'environnement...) s'investissent et se concertent lors de son élaboration. Les pouvoirs publics ont souhaité que les projets de filières soient disponibles mi 2008. La Chambre régionale d'agriculture du Centre, à la demande du Conseil Régional et de l'Etat, apporte un appui méthodologique aux filières qui expriment le besoin pour réaliser ce travail.

La filière légumes de la région Centre est très diversifiée et il n'existait pas à ce jour d'étude globale permettant d'en définir les principales caractéristiques. Il a été souhaité que l'étude diagnostic soit confiée à un prestataire extérieur, l'objectif étant de fédérer les différents acteurs autour d'une vision partagée de celle-ci. Le diagnostic a été conduit de décembre 2007 à mars 2008 par le cabinet de consultant Ernst & Young. Il a permis de dégager ses caractéristiques au niveau national et régional, de mettre en évidence ses forces et ses faiblesses, d'en dégager des enjeux qui permettent de définir une stratégie décrite dans ce document. Un dernier document précisera ensuite le programme d'actions retenues, les financeurs indiquant les axes qui soutiendront. Le Conseil Régional formalisera son intervention sous forme d'un CAP'Filière (Contrat d'Appui au Projet de filière) établi pour quatre ans, avec une révision éventuelle à mi-parcours. L'Etat inscrira pour sa part son financement annuel dans le cadre du volet « Etat » du contrat de projets Etat Région 2007 – 2013.

Stratégie de la filière légumes en région Centre

Sommaire du document

Les motivations d'un projet régional de la filière légumes en région Centre	2
Caractérisation de la filière légumes en région Centre	4
Une filière diversifiée au niveau de ses productions et de la destination de ses produits	4
Les forces et faiblesses de la filière légumes de la région Centre	5
Les enjeux de la filière légumes en région Centre	6
La stratégie de la filière légumes en région Centre	8
Promouvoir la commercialisation régionale des légumes	8
Mettre en place des projets rapprochant les entreprises et les métiers de la filière	9
Développer l'innovation dite « concerté »	11
Combler le déficit d'offre en produits biologiques	12
Optimiser et développer l'expérimentation	13
Améliorer la gestion de la main-d'œuvre	14

Caractérisation de la filière légumes en région Centre

Le diagnostic de la filière légumes a fait l'objet d'un document complet « quelle filière légumes durables en Région Centre et pour quels marchés », dans le cadre de l'étude confiée au cabinet Ernst et Young. On se contentera donc ici de reprendre les éléments caractéristiques qui vont permettre d'expliquer la stratégie retenue.

Une filière diversifiée au niveau de ses productions et de la destination de ses produits

Avec 285 millions d'euros en 2006, la Région Centre représente 6,4 % du chiffre d'affaire agricole français de légumes (4,4 milliards d'euros en 2006). Le volume total de légumes produit en Région Centre est de 361 000 tonnes (hors pommes de terre qui représentent à elles seules 348 000 tonnes).

La région Centre présente une très grande diversité de productions légumières : plus de cinquante espèces légumières rencontrées avec une vingtaine qui ont une production « significative » au niveau national.

Les flux légumiers sont répartis de manière équilibrée entre les différents circuits de première mise en marché, impliquant une forte interdépendance des activités les unes aux autres. Les industriels traitent 38 % des volumes de légumes. Les leaders nationaux de la collecte, du conditionnement et de l'industrie sont présents sur le territoire et la présence de bassins de consommation des grandes agglomérations (Tours, Orléans) ainsi que la proximité de la région Ile-de-France favorise le circuit de commercialisation court (volume de vente directe 5 % contre 3 % pour le national).

Une part significative de la production de légumes (62 %) est organisée autour d'Organisation de Producteurs et d'industriels.

Les entreprises de la filière légumes de la région Centre sont globalement moins importantes, en terme de chiffre d'affaire et d'effectif, que la moyenne nationale du secteur légumes.

Les exploitations agricoles ont connu depuis 2000, une diminution de 23 % de leur nombre (tendance similaire au niveau national – 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. On constate que 55 % des exploitants ont plus de 50 ans (contre 41 % au niveau national). La structure financière des exploitations bien que saine, est un peu faible et le taux d'endettement élevé pose le problème de financement des investissements dans le futur.

Les entreprises conservent une autonomie financière suffisante (sauf peut-être pour les petites industries) et leur taux d'endettement permet d'envisager des investissements pour la filière.

En ce qui concerne la consommation de légumes, 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 ces cinq dernières années (mais cela ne concerne pas la région Centre qui n'a à ce jour aucun outil industriel de transformation en surgelé).

Les forces et faiblesses de la filière légumes de la région Centre

La position de la région Centre en matière de fourniture de produits légumiers est satisfaisante 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 d'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.

Forces de la production légumière du Centre :

- La production de la région Centre bénéficie d'une image de qualité (terroirs et savoir-faire) pour la production de certains produits phares (fraise, melon, asperge, produits maraîchers) et la qualité des légumes en général sont reconnus par les metteurs en marché.
- La production légumière se caractérise par une gamme très large de produits aussi bien adaptés aux circuits courts (maraîchage) qu'aux circuits longs (pommes de terre, concombre, tomate).
- On retrouve une organisation de l'amont significative autour d'Organisation de Producteurs et d'industriels structurants.
- La présence historique d'organisation, d'outils et de savoir-faire pour la transformation et le conditionnement de légumes est un atout supplémentaire (betteraves rouges, maïs doux, pois, pommes de terre, lentilles).

Faiblesses de la production légumière du Centre :

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).

- L'export est réservé à quelques leaders et approché souvent de façon opportuniste par les acteurs moins importants
- Il n'existe qu'une faible valorisation des produits par marque collective liée ou pas au territoire (uniquement melon et asperge)
- On constate une légère baisse des producteurs péri-urbains, faiblement engagés/soutenus dans des projets dynamiques de « ceinture verte »
- De nombreux acteurs de la mise en marché de dimension régionale et nationale sont encore faiblement impliqués dans l'amont de la filière.
- Il existe 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

Certains points évoqués peuvent être perçus à la fois comme une opportunité et un « frein » au développement de la filière :

- la valorisation de la production vers les filières frais et transformée est équilibrée ... mais il n'y a pas de spécialisation
- La nouvelle organisation de l'expérimentation est peu connue des professionnels. Elle va devoir répondre très rapidement à des demandes sur des solutions alternatives consécutives à la mise en place de la réglementation phytosanitaire, à la gestion de l'eau ... Les outils de soutien techniques sont peu mutualisés.

Les enjeux de la filière légumes en région Centre

Le diagnostic a permis de dégager des enjeux (étapes clés à franchir dans les années à venir), qui orientent les axes de développement de la filière. Quatre enjeux ont ainsi été identifiés :

➤ Maintenir ou augmenter la valeur ajoutée sur la région :

L'analyse de la dynamique des entreprises témoigne d'un tissu d'acteurs plus sensibles aux aléas de marché que ce qui est observé au niveau national (une plus forte sensibilité aux crises mais une capacité de rebond plus importante). Le tissu d'acteurs n'est pas en situation critique mais il montre cependant des signes de fragilité qu'il faut veiller à lever. Pour cela, plusieurs solutions ont été évoquées :

- Permettre aux entreprises d'avoir les moyens et la solidité financière pour maintenir un outil de production performant et renouvelé.
- Renforcer la capacité d'adaptation des entreprises : diversification, accès à de nouvelles activités, accès à de nouveaux projets (énergie ...).
- Optimiser les critères de rentabilité : affiner la connaissance des critères de rentabilité, optimiser les coûts logistiques et de manutention, gestion de la main-d'œuvre ...
- Maintien ou développement de stratégies de valorisation collective.
- Soutien et développement de l'innovation.
- Elargissement des marchés fournis : restauration et tissu commercial de proximité.
- Gestion de la main-d'œuvre : attractivité des métiers et nécessité de conserver la main-d'œuvre formée et compétente.

➤ Maintenir la production régionale et l'adapter à la demande du marché :

L'offre régionale ne couvre pas totalement la demande en quantité (40 000 tonnes provenant des régions proches sont intégrées dans les circuits de distribution de la région) et en qualité pour certaines productions légumières. Cette pénurie est particulièrement importante en ce qui concerne les produits de l'agriculture biologique. Pour répondre à cet enjeu, six pistes ont été identifiées :

- « Saturation » des outils industriels existants avec un approvisionnement régional.
- Renforcement des productions en ceintures vertes et à destination de l'Ile-de-France.
- Développement de l'offre en produits biologiques y compris pour les acteurs qui ne travaillent pas exclusivement le bio.
- Choix pertinents de ses marchés et adaptation de ses produits.
- « Standardisation » des produits de maraîchage afin de répondre au marché.
- Prise en compte du développement durable dans les projets d'entreprises.
- Réflexion commune sur la disponibilité en eau pour les cultures légumières

➤ **Renforcer les relations entre les acteurs et les métiers de la filière :**

Le diagnostic fait apparaître une grande diversité de productions et de circuits de mise en marché. L'équilibre économique du territoire est lié à cette grande diversité mais elle entraîne une difficulté accrue de concertation et d'actions communes. Le maintien de la valeur ajoutée sur la Région passera notamment par de meilleures relations entre les acteurs. Pour cela les propositions suivantes ont été émises :

- réfléchir sur les évolutions nécessaires de la contractualisation
- susciter les alliances et les partenariats pour atteindre des niveaux d'activités à tailles reconnues
- maintenir la diversité et la complémentarité du tissu de production et des marchés destinataires
- renforcer éventuellement l'implication capitalistique de l'amont dans les outils avals et inversement

➤ **Développer l'expérimentation et l'appui technique :**

La compétitivité des outils de production passe en priorité par le renforcement des travaux d'expérimentation en amont. Le secteur légumier est soumis à de nouvelles contraintes environnementales (déficit hydrique chronique, évolution de la réglementation sur les produits phytosanitaires), sociétale (Grenelle de l'environnement) et concurrentielles (cours des céréales, production de pays où les réglementations sanitaires et sociales sont moins contraignantes). Les professionnels attendent de l'expérimentation qu'elle leur apporte des réponses. Pour cela il est nécessaire de :

- orienter l'expérimentation appliquée aux conditions pédoclimatiques de la région
- développer les programmes touchant l'adaptation à l'évolution réglementaire sur les produits phytosanitaires, la mutation vers des pratiques économes en eau et en énergie, évolution vers la mécanisation et la productivité
- développer les liens entre l'expérimentation en « conventionnel » et l'expérimentation en agriculture biologique.
- mutualiser les moyens existant en conseil technique et articuler expérimentation et appui technique.

La stratégie de la filière légumes en région Centre

Le cabinet de consultants Ernst & Young a souligné que plusieurs éléments étaient indispensables à l'établissement d'une véritable stratégie de filière :

- la mise en place d'une organisation professionnelle forte
- le soutien aux investissements dans les entreprises qui sont animées par une orientation stratégique motivée
- le renforcement des différentes structures d'appui.

La stratégie définie par la filière légumes repose sur six axes :

- Promouvoir la commercialisation régionale des légumes
- Mettre en place des projets rapprochant les entreprises et les métiers de la filière
- Développer l'innovation dite « concertée »
- Comblé le déficit de l'offre en produits biologiques
- Conforter la production, en améliorant les outils d'exploitation et en optimisant et développant l'expérimentation
- Améliorer la gestion de la main d'œuvre

A : Promouvoir la commercialisation régionale des légumes

La région Centre compte 2,5 millions d'habitants, et plusieurs agglomérations de taille importante. Elle est située près de l'Ile-de-France, et notamment de son MIN de Rungis. L'étude menée par le cabinet Ernst et Young l'a souligné : la région Centre représente un marché important en terme de légumes frais, et plus encore la région Ile-de-France. Un nombre significatif de producteurs de légumes frais est installé près de ces agglomérations. Plusieurs d'entre eux commercialisent une partie de leur production au plan local, tirant partie de ces opportunités. Mais d'autres sont peu présents sur ces marchés, perdant ainsi l'occasion de valoriser localement leur production.

La filière régionale légumes souhaite donc promouvoir la production régionale, tant au niveau des consommateurs régionaux (en particulier ceux des agglomérations) qu'au niveau de l'Ile-de-France qui formule parmi ses priorités le soutien au développement des circuits courts. Pour cela, la filière souhaite lancer les actions suivantes :

- organiser les démarches de mise en avant des légumes régionaux dans le bassin de consommation régional sur tous les circuits
- conquérir les marchés de consommation d'Ile-de-France
- promouvoir les points de vente locaux : halles, marchés de producteurs et/ou distribution spécialisée de proximité

Action A1 : organiser les démarches de mises en avant des légumes régionaux dans le bassin de consommation régional sur tous les circuits

Les stratégies de développement de réseau d'approvisionnement en produits locaux auprès des bassins de consommation régionaux doivent être développées en Région Centre compte tenu des tailles des 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 de marchés.

Ces démarches s'inscrivent dans une relation de partenariat basée sur une charte d'engagements respectifs qui détermine : une concertation sur la saisonnalité des fournitures, la planification des productions, des mises en avant et une contractualisation pour assurer les modalités économiques respectives acceptables.

D'autre part, il existe au niveau du Conseil Régional et des Conseils Généraux une volonté de favoriser un approvisionnement local pour leurs restaurations collectives. C'est une opportunité que la filière légumes peut saisir pour organiser concrètement ce réseau.

Des réseaux de distribution existent déjà à Toulouse, Perpignan et Rennes (dans le cadre du réseau Tradition Maraîchère créée par la FNPIeg). Il s'agit de tirer parti de ces expériences sachant que ce projet comporte deux axes : d'une part, la mise en place d'un engagement réciproque entre producteurs et points de vente des agglomérations et d'autre part, l'identification des produits par un moyen qui reste à déterminer.

Action A2 : promouvoir la production régionale auprès des points de vente locaux et de la restauration collective

La connaissance des points de vente locaux doit être mise en avant auprès des producteurs et des consommateurs. L'objectif n'est pas de développer ce réseau en particulier mais plutôt de s'appuyer sur l'existant afin de favoriser :

- La promotion des produits de la Région, et particulièrement l'identité de la production légumière locale. Dans la continuité de l'action précédente, il faut faire connaître la nouvelle identification de la production régionale auprès des consommateurs mais également auprès de la restauration collective.
- Un ancrage de la production régionale.
- 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.

Dans cette optique, ce réseau ne doit plus être perçu que comme un marché de dégagement pour les producteurs.

Action A3 : 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. Ceci représente une réelle opportunité pour la région même si elle est concurrencée par les producteurs du pays nantais et ceux de Normandie. Il semble donc pertinent de mener une réflexion collective au niveau inter-régional entre l'Ile de France et Centre pour favoriser la commercialisation des légumes régionaux. Il pourrait être judicieux de mettre en place une communication en direction des consommateurs de la région Ile de France sur la qualité et le savoir-faire des productions de la Région Centre. Pour les professionnels, cette action présente des similitudes avec l'action A1 et pourra être mise en place, dans un second temps, dans ce cadre.

B : Mettre en place des projets rapprochant les entreprises et les métiers de la filière

L'étude diagnostic réalisée par le cabinet de consultant a permis de montrer la nécessité de mettre en place dans la région Centre une organisation professionnelle forte. Il n'existe pas actuellement de structure qui permettent à tous les acteurs de l'amont à l'aval de se retrouver pour discuter ensemble des solutions aux problèmes rencontrés par la filière légumes de la région Centre. Les travaux qui ont

été menés lors de l'étude diagnostic ainsi que la forte implication des professionnels lors des différentes réunions de travail montrent que le besoin existe et qu'il est nécessaire de structurer la filière et de fédérer les différents acteurs autour de projets communs.

Quatre périmètres ont été identifiés comme prioritaires par le cabinet Ernst et Young :

- développer la contractualisation
- optimiser la logistique amont
- favoriser l'engagement capitalistique des acteurs de l'amont dans l'aval et inversement
- travailler l'identité collective régionale

Action B 1 : Créer une animation de la filière

La filière légumière en région Centre est très diversifiée et jusqu'ici, peu de projets avaient permis de créer du lien entre ses différents acteurs. Le travail de réflexion qui est mené par les professionnels pour la mise en place du projet économique de filière, leur a permis de prendre conscience de l'importance d'avoir un lieu où ils pourraient se retrouver et échanger sur les problématiques qu'ils rencontrent. De même, ils expriment le besoin de maintenir un volet d'animation qui permettrait de renforcer le lien qui existe entre eux grâce à ce projet de filière et ainsi de maintenir la dynamique qui est amorcée.

Action B2 : développer la contractualisation

Majoritairement implantée dans le secteur industriel, cette pratique commerciale reste une des solutions à la fourniture de légumes aux transformateurs. Il y a cependant lieu d'accompagner la constitution ou le renforcement de groupes d'amélioration interprofessionnels propres à la Région afin de renforcer le lien marché et production.

En secteur frais, il y a peu de contractualisation ce qui fait courir le risque de dégradation de valeur tantôt pour le fournisseur, tantôt pour les clients metteurs en marché. La contractualisation n'est pas appréhendée de manière approfondie dans le secteur frais. Elle 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.

Pour la production biologique, il existe déjà une logique de contractualisation avec le réseau biocoop. La contractualisation semble un facteur important de sécurisation des projets d'installation et de conversion (pour l'agriculture biologique en particulier). Une réflexion sur la contractualisation reste à mener dans la région et en particulier une contractualisation pluriannuelle qui donnerait plus de visibilité aux acteurs de l'amont comme ceux de l'aval. Ce point reste à approfondir pour en vérifier la faisabilité.

Action B3 : travailler l'identité collective régionale

La faible valorisation des produits par une marque collective est une des faiblesses de la filière légumes et pourtant, les légumes de la région sont identifiés comme de qualité par les metteurs en marché mais cela n'est pas mis en avant auprès des consommateurs.

La mise en place d'un groupe de réflexion professionnel sur le thème de la communication collective régionale est souhaitée par les acteurs économiques, l'identité collective régionale étant un facteur majeur de repérage et de cohésion des acteurs économiques du territoire. Pour autant, les contours de ce projet sont encore flous :

- Quelles valeurs remarquables peut-on mettre en avant pour une communication régionale : terroirs, savoir-faire, développement durable, fraîcheur et proximité ?
- Pour quelles cibles : les acheteurs des ceintures vertes, les consommateurs de la région Ile de France, les consommateurs de territoire national ?

- Quels sont les partenaires associés ?

Le chantier de communication collective mérite d'être creusé afin d'en définir un contenu et une stratégie. Les actions peuvent s'envisager sur un périmètre « multi filières » (avec fruits, horticulture-pépinière), l'objectif de différenciation par l'identité locale n'étant pas une exclusivité du secteur légumier.

Le Conseil Régional mène actuellement une réflexion sur l'identification régionale. Une étude va être menée dans ce cadre et les résultats certainement finalisés courant 2009. Une stratégie globale sera alors proposée à l'agriculture de la région Centre et la filière légume pourra alors mener une réflexion sur une déclinaison de cette identification adaptée à la production légumière.

Action B4 : optimiser la logistique amont

La région Centre du fait de sa situation géographique et de la densité de son réseau routier présente un atout géographique en ce qui concerne le transport qu'il est nécessaire d'exploiter au mieux. De plus, la part du transport dans le prix de revient des produits légumiers n'est pas négligeable. Un effort sur la logistique (via une plate-forme de groupage par exemple) aurait trois effets positifs pour la filière : une concentration de l'offre pour une meilleure adaptation aux besoins, l'obtention d'un plus grand panel de produits pour les metteurs en marché et enfin une réduction des coûts par l'optimisation du transport. Cette réflexion existe également au sein des filières fruits et horticole. L'objectif pour ces filières étant de réaliser une analyse de la problématique afin de trouver des solutions collectives. Une approche inter-filière pourrait être envisagée dans un premier temps avec la recherche de réponses spécifiques, si nécessaire, dans un deuxième temps. D'autre part, une capitalisation d'expériences réussies dans d'autres domaines (produits de la mer, plate-forme virtuelle de Bretagne) ou dans celui de la ramasse collective qui se met en place en région, pourrait également permettre de définir un panel de solutions à décliner dans la région..

Une réflexion similaire est entreprise dans le cadre de la mise en place du projet économique de filière de la filière horticole. Il est donc proposé, pour les professionnels qui le souhaiteront, de se joindre à la démarche de la filière horticole.

Action B5 : l'engagement capitalistique des acteurs d'amont dans les outils aval et inversement

Une certaine fragilité financière des structures de la région Centre a été mise en évidence. Or, un des enjeux de la filière est de permettre aux entreprises d'avoir les moyens et la solidité financière pour maintenir un outil de travail performant. Il est constaté une perte du tissu maraîcher dans la région aussi bien sur les circuits frais courts que longs. Ceci peut s'expliquer par l'importance des investissements à réaliser et par une diminution ou par la faible rentabilité des cultures. Ceci se traduit par un vieillissement du parc de serre (pour la région d'Orléans), par une difficulté à renouveler le matériel... Les partenaires de l'amont de la filière ont exprimé leur volonté de s'engager auprès des acteurs de l'aval par une participation au capital des entreprises si nécessaire.

Avec cette action, il s'agit 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. Qu'il s'agisse d'intégration amont/aval, de fusion d'activité ou d'alliance de type « join venture », aucun modèle n'est a priori bon ou mauvais dans la mesure où l'indicateur de performance reste la rémunération des parties et la pérennité des activités.

Cette action, bien que recommandée par le cabinet Ernst & Young, ne fait pas partie des actions qui semblent prioritaires pour les professionnels. Elle ne figure donc pas dans le programme d'action.

C : Développer l'innovation dite « concertée »

Les enjeux de création de valeur ajoutée et de son maintien sur le territoire sont essentiels et l'innovation peut être une des réponses. L'innovation « produit » permet une meilleure différenciation de l'offre et de ce fait peut être un bon levier pour améliorer la valeur ajoutée des produits. Ces initiatives appartiennent à la sphère de décision de l'entreprise. Malgré tout, elles pourraient s'inscrire dans un schéma de développement global. Les professionnels rappellent que la création il y a dix ans des Signes Officiels de Qualité (SOQ), avaient apporté une avance du point de vue technique. Cette avance n'existe plus, les cahiers des SOQ étant devenus la norme. Pour autant, il est primordial d'innover à nouveau pour se différencier.

L'innovation est un levier à actionner mais qui demande des investissements importants et un risque d'échec qu'il faut être prêt à assumer.

Afin de développer l'innovation, deux actions principales sont envisagées :

- soutenir les projets innovants qui associent des métiers et des entreprises partenaires
- mettre en place un fléchage des entreprises vers les dispositifs d'appui à l'innovation et au transfert technologique

Action C1 : Faire émerger les projets d'innovation qui associent des métiers et des entreprises partenaires

Il est primordial que de nouveaux projets innovants se développent dans la région. Ces nouveaux projets ne doivent pas seulement être fondés sur des critères de goûts mais également sur les attentes environnementales ou les nouveaux modes de consommations afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. Qu'elle soit variétale ou marketing, les innovations doivent répondre à des logiques de marchés.

Il s'agit de répondre aux attentes des consommateurs et de bâtir une innovation commune avec tous les acteurs pour le produit en question. Chaque acteur apporte à son niveau les éléments permettant de répondre à la demande et ce de la mise en marché en remontant jusqu'à la production. Compte tenu de la fragilité relative des acteurs du secteur, l'innovation concertée entre les partenaires de la filière est primordiale 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.

Action C2 : mettre en place un fléchage des entreprises vers les dispositifs d'appui à l'innovation et au transfert technologique

Les professionnels expriment le besoin en situation d'émergence de projets innovants, d'être mis en réseau rapidement auprès de structures qui tout en leur garantissant la confidentialité, leur permettent d'accélérer le processus. Ces structures sont nombreuses au niveau national, elles travaillent souvent sous forme d'appel d'offre mais restent méconnues dans la région. Il apparaît nécessaire de mettre en place une cellule d'identification des pôles d'innovation et permettre aux acteurs qui innoveraient d'être des leaders pour la filière. Cette identification doit répondre à tous les aspects de la démarche d'innovation, y compris la recherche des différentes sources de financement qui existent et qui pourraient être activés dans ce cadre.

Le comité de pilotage a préféré fusionner ces deux actions afin de garder une cohérence d'animation et de mise en place. Elles apparaissent dans la fiche C1.

D : Combler le déficit d'offre en produits biologiques

La consommation d'aliments issus de l'agriculture biologique a progressé de près de 10 % en moyenne par an depuis 1999, alors que dans le même temps la demande annuelle d'aliments « conventionnels » n'augmentait que de 3.6 % (d'après l'Agence française pour le Développement et la Promotion de l'Agriculture Biologique).

En 2005, le marché français des produits alimentaires biologiques s'élevait à 3.6 milliards d'euros, le poste le plus important étant celui des fruits et légumes qui totalise 264 millions d'euros. Cette tendance va être renforcée par une mesure prise lors du Grenelle de l'environnement qui spécifie que les produits de l'agriculture biologiques devront atteindre 20% de commandes publiques en matières de restauration collective d'ici cinq ans.

D'autre part, une étude menée par l'Agence Française pour le Développement et la Promotion de l'Agriculture Biologique indique que la majorité des consommateurs qui consomment des produits AB habitent dans les régions Ile de France et celles du pourtour méditerranéen.

Il existe une réelle opportunité pour les producteurs de la région Centre d'autant que les professionnels avuls et transformateurs expriment déjà un besoin accru de légumes issus de l'agriculture biologique. Les travaux d'étude confirment que les producteurs de légumes biologiques de la Région Centre ne sont pas en mesure de produire les volumes attendus par la demande.

Aujourd'hui, il semble nécessaire de mettre en place des actions qui permettraient de développer l'offre en produits biologique afin d'obtenir les volumes suffisants pour répondre à la demande locale.

Pour enrayer cette pénurie deux actions sont envisagées :

- Encourager les installations et soutenir les conversions en production biologique
- Soutenir la promotion des produits biologiques dans les circuits et marchés conventionnels

Ces axes sont déjà partiellement soutenus par la région Centre dans le cadre du financement de la filière légumes biologiques.

Action D1 : Développer l'offre en produits biologiques en soutenant la production biologique.

Le déficit de production actuel crée des opportunités, il faut donc encourager le développement de l'offre par l'installation et la conversion d'exploitations en agriculture biologique.

Pour cela, des mesures d'accès au foncier, de soutien par une contractualisation pluriannuelle sont évoquées. L'accompagnement des acteurs conventionnels en phase de transition vers la production biologique est également un point à travailler : étude de faisabilité, mesures des effets sur l'existant, plan de commercialisation, cahiers des charges des produits bio existant...

Enfin, il est nécessaire de permettre l'acquisition et la diffusion de références techniques afin de sécuriser les financeurs lors de la phase d'élaboration des projets, et de renforcer la compétitivité des exploitations en place.

Action D2 : Soutenir la promotion des produits biologiques dans les circuits et marchés conventionnels

Les modes de distribution sont en mutation. Des supermarchés bio se développent et la question du prix risque de ressurgir d'autant que la concurrence internationale existe aussi pour le bio.

Un effort de communication sur les contraintes spécifiques de la production biologique doit être réalisé afin d'assurer des niveaux de prix à hauteurs des contraintes.

En région Centre, la production de produits biologiques ne permet pas de répondre à la demande. Cette action n'a donc pas été retenue par les professionnels.

E : Conforter la production, en améliorant les outils d'exploitation et en optimisant et développant l'expérimentation

Le renouvellement des techniques de production et des équipements est permanent dans le secteur des légumes. Il s'agit de moderniser les entreprises, mais aussi de répondre aux fortes contraintes environnementales. Tout d'abord, l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation sur les produits phytosanitaires entraîne une dés-inscription d'un certain nombre de molécules pour lesquelles il n'existe pas de solutions alternatives. De plus, la région Centre a une production légumière plus fortement dépendante de l'irrigation que d'autres régions. Or, la problématique de l'approvisionnement en eau est structurelle dans la région, compte-tenu de la pluviométrie ; la prise en compte d'éléments de développement durable (de plus en plus inscrits dans les cahiers des charges de la grande distribution) sont autant de nouvelles contraintes dans lesquelles la filière doit s'inscrire.

Il est donc essentiel de disposer d'exploitations agricoles utilisant des techniques et des équipements de production sans cesse renouvelés. Ceci suppose :

- le renouvellement régulier des équipements des exploitations (serres, tunnels, matériels d'irrigation...)
- l'émergence de nouvelles techniques, à porter ensuite à la connaissance des agriculteurs.

Concernant le renouvellement des équipements, coûteux dans ce secteur, il est important d'appuyer l'effort fait par les agriculteurs, au travers d'un financement adapté, pour ne pas prendre de retard dans la modernisation permanente nécessaire.

Enfin, les professionnels du secteur légumier sont conscients que les enjeux liés à la gestion des déchets ne peuvent plus être séparés de l'exercice de leur profession. Le traitement ou la valorisation de ces sous produits grâce à la mise en place d'unité de compostage, de méthanisation, de réseau d'épandage nécessite des investissements importants. Qu'ils soient le fait des exploitations, des Organisations de Producteurs ou des usines de transformation, ces projets doivent être accompagnés.

Il faut aussi un travail d'expérimentation soutenu, nécessaire au maintien de la production régionale. Cette expérimentation doit évidemment être coordonnée avec celle des autres régions. Elle doit bénéficier tant aux productions « conventionnelles » qu'aux productions de l'agriculture biologique. L'adaptation variétale, la mise au point de nouveaux itinéraires techniques sont autant de pistes qui peuvent être traitées conjointement tout en respectant les spécificités de la production biologique. Il existe donc une forte demande pour trouver des solutions afin de maintenir la production quantitativement et qualitativement, et en harmonie avec l'environnement. Ces aspects doivent devenir les priorités de l'expérimentation.

6 actions sont à développer :

- soutenir les investissements d'équipements légumiers dans les exploitations agricoles (*NB : cette action ne figure pas dans les recommandations du cabinet Ernst et Young*)
- renforcer les moyens pour accélérer la recherche
- renforcer le programme d'expérimentation appliqué à l'agriculture biologique en s'appuyant sur les dispositifs existant en conventionnel
- favoriser l'échange entre les différents acteurs de l'expérimentation et de l'appui technique publics et privés
- mettre en place une cellule de veille technologique sur les outils de pilotage technique et sur les méthodes culturales propres à la région Centre

Action E1 : Soutenir les investissements d'équipements légumiers dans les exploitations agricoles

L'action consisterait à soutenir certains types d'investissements opérés dans les exploitations légumières, à l'instar de ce qui est imaginé en horticulture-pépinière. Cela nécessiterait une enquête préalable pour cerner les besoins en fonction de la demande des agriculteurs. Une telle enquête est prévue en horticulture-pépinière, et peut aussi être menée en légumes. On pourrait notamment chercher à cerner les besoins relatifs aux serres, aux tunnels, aux équipements d'irrigation...

VINIFLHOR peut accorder des subventions par le biais de son programme de financement de modernisation dans le secteur des serres maraîchères. Pour être éligible, le projet d'investissement doit correspondre à « un investissement fonctionnel permettant la mise en place et la conduite d'une culture en toute saison ». D'autre part, le demandeur doit être adhérent à une OP ou commercialiser plus de 50% de ses plants maraîchers auprès d'une OP. De ce fait, les aides accordées par VINIFLHOR via la mesure nationale ne peuvent s'adresser à l'ensemble des producteurs. Il pourrait être intéressant de compléter cette mesure nationale par une mesure régionale.

Action E2 : Soutenir la recherche et accélérer les programmes en faveur d'itinéraires adaptés aux conditions phytosanitaires et hydriques

Les professionnels sont conscients que même si l'expérimentation a un coût, elle est également un investissement pour l'avenir. L'expérimentation et l'appui technique sont deux axes majeurs d'actions et de soutien pour la filière. Lors des groupes de travaux qui ont eu lieu durant l'étude, la place prépondérante du rôle de l'expérimentation pour répondre aux enjeux de production de la filière a été systématiquement mise en avant. La mise en place de nouveaux itinéraires techniques, la recherche de variétés adaptées, l'utilisation d'outils de pilotage sont autant d'axes de travail à développer. Le développement de ces nouveaux axes d'expérimentation répondant aux contraintes agroenvironnementales ne doit cependant pas être au détriment de programmes d'expérimentation plus « classiques » qui restent nécessaires pour maintenir la compétitivité de la filière.

Pour les professionnels, il est nécessaire de mettre en place une nouvelle gouvernance qui permettrait de décider au niveau régional des programmes d'action à court et à long terme.

Enfin, les stations d'expérimentations doivent rester des outils performants, pour cela des mises aux normes et des travaux de modernisation sont nécessaires. Ces derniers représentent un effort d'investissement important qui doit être soutenu.

Action E3 : Renforcer le programme d'expérimentation appliqué à l'agriculture biologique en s'appuyant sur les dispositifs existant en conventionnel

L'acquisition et le transfert de références sont indispensables aux deux productions légumières biologiques et conventionnelles. La capitalisation des pratiques de l'une doit 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. Les deux programmes doivent se mettre en place de manière concertée mais en tenant compte de l'approche globale du système de production pour l'agriculture biologique. Cela nécessite de mettre en place un pilotage collectif de l'expérimentation.

Action E4 : Favoriser les échanges entre les différents acteurs de l'expérimentation et de l'appui technique publics et privés

L'appui technique est défini comme « la courroie de transmission » entre la recherche appliquée et le terrain. Un bon partenariat entre les deux a été souligné par les professionnels comme étant un gage de

réussite. De plus, plusieurs groupements de producteurs et entreprises d'aval bénéficient de leur propre service technique, qui au-delà du seul conseil effectue des expérimentations.

Il faut chercher à favoriser la mutualisation des moyens, le partage et la capitalisation des résultats par le renforcement de l'implication des différents services techniques et acteurs économiques du territoire. Le pilotage des programmes, la mise en place, le suivi des essais et le conseil technique qui en découle doit se faire de manière concertée. Les professionnels proposent qu'une revue des modes de gouvernance des organismes de recherche au niveau régional soit envisagée. L'inscription des stations d'expérimentations dans une logique plus communicatrice de ses processus d'évaluation des programmes est attendue.

Action E5 : Aider les investissements dans les stations de stockages – conditionnement et les entreprises de transformation

La production de légumes en région Centre est organisée (pour 62 %) autour d'organisations de producteurs et d'industriels. La présence historique de ces opérateurs sur le territoire, est un véritable atout pour la filière, les industriels traitant 38 % des volumes de légumes. Cependant, l'étude diagnostic a permis de mettre en évidence que ces entreprises sont globalement de taille moins importante en terme de chiffre d'affaire et d'effectifs que la moyenne nationale. De plus, une faiblesse dans leur capacité d'autofinancement est également apparue. Pour autant, ces entreprises sont soumises à la concurrence des autres régions productrices de légumes et parfois, à la concurrence des autres stations de transformation au sein d'un même groupe. Le maintien de la compétitivité de ces structures est un enjeu important à relever pour la région. Il faut pour cela soutenir la capacité d'investissement de ces entreprises afin de maintenir un outil de production performant qui a la capacité de s'adapter aux contraintes réglementaires ou environnementales.

Action E6 : 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

Les professionnels rappellent que la multiplication des sources d'information ne permet plus d'obtenir une information exhaustive au niveau d'une structure. Pour autant, il y a nécessité de maintenir un niveau de technicité dans les structures afin de conserver des éléments de compétitivité tant quantitativement que qualitativement. Une expérience de mutualisation de moyens entre entreprises de secteurs différents a permis de faire prendre conscience de la nécessité d'avoir une ou plusieurs personnes « ressources » qui en assurant une veille technologique, permettent le transfert des nouveautés sur les structures de la région. Cette action n'a pas été retenue en l'état par le comité de pilotage. Les professionnels ont souhaité que cette veille soit liée au travail réalisé dans les stations d'expérimentation.

Action E7 : Renforcer les actions de sensibilisation et d'accompagnement à la prise en compte environnementale

La prise en compte d'éléments environnementaux devient une nécessité pour les professionnels de la filière. La prise en compte de la gestion des énergies et de la gestion hydrique sur le long terme doit se faire grâce à des outils de pilotage qui restent à mettre en place. Cette réflexion se fait au niveau de la production mais également au niveau des outils industriels. Cette action n'a pas été retenue en état mais intégrée à la réflexion sur les investissements de modernisation et à celle concernant le renforcement de l'expérimentation.

F Améliorer la gestion de la main-d'œuvre

La gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises de la filière, l'impact du coût salarial sur la production et son poids dans l'économie légumière nécessite que l'on apporte une attention particulière à ce facteur de production.

Comme pour d'autres filières agricoles, on constate que les métiers liés au monde agricole connaissent une relative désaffection. Les prescripteurs de formation et d'orientation ont souvent conservé une vision qui n'a pas pris en compte les évolutions des métiers et ne pense pas à orienter les élèves vers ces formations. En outre, la part du monde agricole dans la population se réduisant, il n'y a plus de contact suffisant pour permettre à un public « non agricole » d'avoir accès à l'information spontanément.

Il faut accentuer les relations avec les écoles, accentuer la présence de professionnels aux manifestations sur les métiers. Ceci devrait permettre d'avoir une meilleure attractivité de métiers de la filière sur un public qui ne connaît pas ces débouchés.

Les professionnels de la filière légumes ont fait part de deux difficultés : d'une part, la relative carence en main-d'œuvre formée pour travailler dans l'industrie, d'autre part, la difficulté à conserver une main-d'œuvre saisonnière de qualité.

Action F1 : Réaliser des diagnostics sur les problématiques de ressources humaines

Les problématiques de gestion de la main d'œuvre peuvent concerner des domaines variés et le chef d'entreprise, bien que conscient des points à améliorer, à parfois besoin d'un regard extérieur pour prendre du recul sur ses pratiques. Des outils d'aide à la gestion des ressources humaines ont été développés, soit dans le cadre spécifique des productions légumières ou plus largement dans le cadre des problématiques ressources humaines dans les très petites entreprises. Ces outils permettent dans un premier temps de réaliser un diagnostic du facteur travail dans l'entreprise, puis de co-constituer un plan d'action. L'objectif est de permettre au chef d'entreprise de mieux appréhender l'organisation du travail dans son entreprise puis d'envisager les solutions possibles.

Action F2 : Améliorer les compétences des chefs d'entreprise légumières en gestion de ressources humaines

Du fait d'un nombre souvent élevé de salariés sur l'entreprise, le chef d'exploitation se trouve de plus en plus souvent confronté à des problématiques relevant de la gestion des ressources humaines (recrutement, motivation, aspects fiscaux et sociaux ...)

La gestion des ressources humaines doit faire l'objet d'un enseignement spécifique au même titre que la technique, ce qui n'est pas le cas actuellement. Un travail avec les OPCA, les organismes de formation et les autres écoles professionnelles est envisagé par les professionnels.

Ce travail pourrait être mené en inter-filière avec l'horticulture pépinière.

Action F3 : Accompagner la mise en place d'organisations permettant le partage de compétences des salariés entre entreprises

Les périodes de besoins étant souvent courtes, il existe une réelle difficulté à conserver une main-d'œuvre saisonnière compétente et de qualité. Il s'agit de trouver des synergies entre entreprises sur les problématiques de gestion de la main d'œuvre saisonnières sur un territoire donné. Le rapprochement avec des groupements d'employeurs d'autres filières permettant de faire se succéder les périodes d'emplois pour le salarié et ainsi « pérenniser » des salariés sur plusieurs métiers est une solution envisageable parmi d'autres.. Cette pérennisation permettrait de former ces salariés et de conserver un savoir-faire pour l'entreprise.

Action F4 : Mettre en place un partenariat avec les agences d'intérim

Le dispositif de groupement d'employeur ne peut répondre à toutes les situations de pénurie de main-d'œuvre. En particulier, lors des récoltes, il y a de gros besoins de main-d'œuvre qui ne peuvent être pérennisés. Le recours aux agences d'intérim trouve alors toute sa légitimité. La mise en place de dispositifs collectifs professionnels permettrait de négocier collectivement les conditions d'accès à la main-d'œuvre, et de définir de manière concertée les conditions de travail spécifiques à la filière.

Cette action n'a pas été retenue par le comité de pilotage qui a préféré mettre l'accent sur l'approche groupement d'employeurs.

Action F5 : Traiter collectivement les problématiques d'accueil et de mobilité du personnel saisonnier

S'il existe des dispositifs qui permettent de trouver du personnel saisonnier (partenariat avec les ANPE), la constance de ce personnel est souvent liée à des aspects de mobilité et d'accueil. Les bassins de besoin sont souvent éloignés pour les personnels de manutention et de ramassage. La mise en place de structure collective pour le ramassage, la prise en charge partagée des covoiturage permettraient de diminuer l'abandon du poste de travail au cours de la période de récolte. D'autre part, la mise en place de logements communs à plusieurs entreprise peut être une solution pour améliorer les conditions d'accueil et en diminuant le coût pour la structure.

Bien que cette action n'ait pas été retenue par le comité de pilotage, les besoins d'investissement nécessaire à l'amélioration des conditions d'accueil seront évalués lors de l'enquête sur les investissements.