

### ► Des contrats de filière pour développer les grandes cultures bio dans le Nord-Pas-de-Calais

**Thème :**

Contractualisation

**Territoire :**

Nord-Pas-de-Calais

**Contact :**

Séverine Romanowski (Coordinatrice)  
Groupement des Agriculteurs Biologiques du Nord-Pas-de-Calais  
Le Paradis – Escalier C  
59 133 PHALEMPIN  
Tel : 03 20 32 25 35 – Email : [severine.romanowski@gabnor.org](mailto:severine.romanowski@gabnor.org)

## Les acteurs

- Les acteurs du plan de développement de l'agriculture biologique: Gabnor, Chambre d'Agriculture Région Nord-Pas de Calais, A Pro Bio
- Les acteurs économiques signataires de la charte d'engagement du Conseil Régional pour un approvisionnement bio et local: Biocer, Cap Bio Nord (dont le groupe Carré pour la collecte de céréales), Desmazières, Fort et Vert, Marché de Phalempin, Moulins Waast, Norabio, Novial
- Apport ponctuel d'un prestataire du Conseil Régional: Ecozept

L'animation de ce dispositif est assurée par le Gabnor et les actions sont réalisées par l'ensemble des acteurs du plan de développement de l'agriculture biologique.

## Historique

Cette expérience a débuté en 2013, en parallèle du plan de développement des filières agrobiologiques lancé par le Conseil Régional Nord-Pas de Calais, et se poursuivra en 2015. Nous avons identifié quatre grandes étapes à cette expérience.

### Diagnostic des filières grandes cultures et légumes de plein champ (début 2013)

Grâce à la création d'un outil de prospective technico-économique, le GABNOR a posé une première analyse de la situation de ces filières dans la région soulignant que la faiblesse des conversions en grandes cultures n'est ni une fatalité, ni une absence d'intérêt des producteurs, ni une mauvaise volonté des opérateurs économiques. Des raisons objectives expliquent les difficultés des opérateurs économiques à s'approvisionner tandis que d'autres raisons objectives expliquent les réticences des producteurs à envisager une conversion. Ces raisons sont toujours d'ordre technico-économiques et constituent autant de freins à lever dans la recherche d'une adéquation entre l'offre et la demande.



Nous avons donc proposé à nos partenaires du plan bio et aux opérateurs économiques ayant signé la charte d'engagement pour un approvisionnement bio et local une concertation pour accélérer le développement des grandes cultures bio régionales dans une logique d'engagement « gagnant-gagnant ».

### Concertation amont-aval et mise à jour des interdépendances (été 2013)

Pour mener à bien cette étape, nous nous sommes inspirés à la fois des pratiques de négociation utilisées dans d'autres secteurs économiques et des outils d'animation propre à la concertation et à la gestion de projets. Il était important de commencer cette concertation par une analyse croisée des réalités de l'amont et de l'aval en céréales et légumes bio autour de deux assolements virtuels construits grâce à notre outil de prospective technico-économique. Nous avons donc réuni des producteurs conventionnels, des producteurs bio et des opérateurs économiques signataires de la charte d'engagement pour un approvisionnement bio et local en légumes, pommes de terre et céréales.

Le constat était riche d'enseignements: chaque acteur méconnaît les réalités et contraintes des autres maillons de la chaîne. La première discussion autour des rotations a mis en lumière un manque d'information des opérateurs économiques sur les choix qui se posent aux producteurs et une méconnaissance des besoins des opérateurs économiques par les producteurs. Par ailleurs les échanges ont permis à chacun d'identifier qu'il est nécessaire de cultiver des surfaces importantes en céréales pour une surface nettement plus faible en légumes avec une problématique forte autour des légumineuses afin d'assurer une durabilité des systèmes de production. Cela signifie qu'il est difficile d'obtenir des

volumes importants en légumes si les autres cultures associées dans l'assolement ne trouvent pas de débouchés. Ce raisonnement s'applique à tous les opérateurs économiques qui se retrouvent liés les uns aux autres par le truchement des assolements et rotations des producteurs. Il existe donc une interdépendance forte entre les légumes et la pomme de terre d'un côté et les céréales de l'autre.

Néanmoins, l'ensemble des acteurs présents ont pris conscience d'un dénominateur commun puissant: la volonté de produire, transformer et distribuer des légumes et céréales bio dans le Nord-Pas-de-Calais.

Ces premiers échanges nous ont amené à la conclusion suivante: une stratégie de filière est à inventer pour concilier performance économique et équilibre agronomique afin d'encourager les conversions. Cette stratégie doit permettre de trouver des polyculteurs prêts à produire en bio, de satisfaire les besoins en volumes des opérateurs économiques et d'organiser la rencontre efficiente entre l'offre et la demande. Quelles sont donc, à terme, les alliances qui permettront de le faire dans une logique « gagnant-gagnant » c'est-à-dire en partageant et sécurisant les risques de chacun des acteurs?

### Définition collective des objectifs d'une stratégie de filière céréales/légumes de plein champ



Quatre volets ont été identifiés par les acteurs de l'amont et de l'aval à une stratégie de filière partagée: sécurisation des approvisionnements pour les opérateurs économiques, contractualisation producteurs/opérateurs pour sécuriser les conversions, recherche et développement pour lever les verrous techniques et communication. La méthode utilisée pour animer les échanges (ateliers et mises en situation autour de rotations virtuelles) a facilité l'émergence de coopérations.

Les échanges entre opérateurs économiques et producteurs autour de rotations virtuelles permettent de lister les verrous, les freins et les leviers à la mise en place de nouvelles surfaces encadrées par une contractualisation adaptées aux attentes de chacun.

### Les termes d'un accord de filière (2013)

Sécurisation des approvisionnements	Contractualisation	Communication	Recherche et développement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformer l'interdépendance légumes/céréales en atout</li> <li>• Soutien à l'augmentation de la production pour les opérateurs économiques à Court terme / moyen terme</li> </ul>	<p>Définir un cadre qui encourage et facilite les conversions et leur pérennité dans la durée</p>	<p>Communiquer massivement auprès des conventionnels à l'automne et au printemps</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de travail R&amp;D pour un valorisation des légumineuses</li> <li>• Mettre en place un suivi de la durabilité des systèmes</li> </ul>

Les opérateurs ont exprimé leur volonté de coopérer, particulièrement en céréales, avec une demande d'accompagnement autour d'une méthodologie sur la construction du prix. Un travail en recherche et développement a été identifié autour de l'autonomie fourragère à l'échelle du producteur et des territoires et de l'apport en protéines dans les rations animales pour sortir de la dépendance au soja bio importé. Les opérateurs en légumes, quant à eux, sont restés prudents sur l'affichage de volumes soulignant le risque réel de déstabilisation d'un marché en cas de surplus même faible. Cette filière a principalement besoin de structurer son développement et l'implication des distributeurs dans une discussion sur la contractualisation leur semble indispensable pour avancer et gagner en lisibilité sur leurs marchés.

En conclusion, pour les secteurs légumes et céréales, deux facteurs structurent les choix de contractualisation des opérateurs économiques: l'existence ou pas d'un modèle coopératif et la place de la GMS dans les débouchés. Nous sommes donc confrontés à une grande diversité des pratiques qui ne permet pas de dégager rapidement des convergences. Néanmoins, l'ensemble des acteurs présents juge nécessaire la mise en place d'un espace de régulation pour harmoniser à terme les conditions de contractualisation et sécuriser le développement de la filière.

Un premier plan d'action a été établi: campagne de communication à destination des polyculteurs conventionnels (supplément à un journal agricole « débouchés économiques cherchent polyculteurs » et vidéos), réflexion sur les conditions d'une contractualisation à la rotation encourageant les conversions, première approche de rations alternatives au « maïs-soja » pour l'alimentation des monogastriques bio et actions de développement agricole (tours de plaine, démonstrations et expérimentations).



### Accélérer la dynamique de changement: définition d'un contrat de filière grandes cultures bio (septembre 2014)

Un premier bilan des actions menées par l'ensemble des partenaires pour les grandes cultures bio a été présenté aux opérateurs économiques. Les résultats sont jugés positifs en ce qui concerne la cohérence des actions, les collaborations et la communication mais toujours insuffisants pour répondre aux besoins en légumes et céréales des opérateurs économiques. L'année 2014, charnière entre deux dispositifs PAC, n'offrait pas les conditions optimales d'un changement de mode de production par son manque de visibilité sur les dispositifs d'aide pour les producteurs. Cette situation de « pénurie » a été identifiée comme source de tension entre certains acteurs, particulièrement dans la filière légumes, car les quelques producteurs ayant entamé une conversion ont tous choisi le même opérateur (la coopérative 100% bio).

Sécurisation des approvisionnements	Relations contractuelles éthiques et solidaires	Communication	Recherche et développement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide aux investissements d'équipement logistique ou conservation</li> <li>• Mise en place d'un suivi technique</li> <li>• Veille et conseil réglementation</li> <li>• Évolution des rotations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir un cadre qui encourage et facilite les conversions et leur pérennité dans la durée : mise en place du dispositif contractualisation à la rotation</li> <li>• Observatoire des marchés et des prix</li> <li>• Introduire des acteurs de la distribution</li> </ul>	Construire et piloter un plan de communication positif sur la dimension technico-économique et diffuser massivement auprès des conventionnels + valorisation des produits bio et de l'engagement régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de travail R&amp;D pour un valorisation des légumineuses</li> <li>• Recherche de valorisation pour des filières orphelines en bio ou nouvelles</li> </ul>

Néanmoins, tous les acteurs ont souhaité poursuivre cette démarche jugée innovante dans la définition participative des conditions du développement des grandes cultures bio. De nouvelles perspectives ont donc été discutées pour accélérer la dynamique de changement et augmenter les volumes de céréales et légumes de plein champ bio en région en s'appuyant sur un outil de la politique industrielle française : **le contrat de filière**. Il s'agit d'un contrat passé entre les différentes parties prenantes d'une filière, dont les pouvoirs publics, pour formaliser de nouvelles solidarités partenariales entre acteurs économiques. Il est volontaire et formalise des engagements réciproques, des objectifs communs qui se traduisent par un plan d'action et des financements. Il s'organise dans le cadre d'une gouvernance partagée, inscrite dans la durée (comités stratégiques/coordination). La pierre angulaire de ce contrat de filière serait la mise en place d'une **contractualisation à la rotation** pour les polyculteurs acceptant de s'engager dans une conversion et de livrer les entreprises signataires du contrat de filière. Son objectif est la mise en place d'une valorisation de l'ensemble de l'assolement et de la rotation de tous les nouveaux producteurs bio, grâce à :

- Un repérage et une information (pour les acteurs économiques signataires) des réflexions des producteurs en conversion concernant leur assolement ;
- Une capitalisation des données technico-économiques pour constituer progressivement un observatoire du marché ;
- Un engagement contractuel amont/aval harmonisé sous forme de contrat-type ;

## Facteurs de réussite

Comme pour toute démarche participative dans le domaine du développement économique quelques facteurs clés garantissent la réussite du processus :

- Réunir les acteurs concernés concrètement par les problématiques abordées et ne pas se contenter de leurs représentants ;
- Créer un climat de confiance entre tous les acteurs en garantissant l'écoute et la reconnaissance de leurs spécificités ;
- Partir de leurs besoins et les amener à analyser leurs points communs et divergences ;
- Veiller à ce que les temps de réunion produisent de manière collective des objectifs et un plan d'action ;
- Trouver un juste équilibre entre les temps de réunion et les temps de mise en œuvre ;
- Assurer une coordination rigoureuse des actions et des partenaires.

Cela demande des compétences spécifiques, différentes mais complémentaires à celles du développement agricole, comme l'animation participative, la négociation et l'analyse économique.

## Points de vigilance

Le temps du changement des pratiques agricoles n'est pas celui des marchés économiques. La principale difficulté réside dans la gestion de ces décalages temporels qui peuvent avoir un effet démobilisateur pour les entreprises. L'engagement des acteurs, dont les entreprises, dans la durée est essentiel mais mobilise beaucoup de temps et d'énergie pas toujours reconnus dans les financements publics.

La question de la gouvernance reste aussi source potentielle de blocage. Nous sommes dans la construction d'un équilibre parfois fragile entre recherche de légitimité institutionnelle (c'est l'objectif du contrat de filière) et d'efficacité propre aux logiques de projet économique où nous privilégions les acteurs directs et non les « institutions ».

Enfin, nous pouvons considérer que cette expérience relève de l'innovation sociale, ou tout au moins de l'innovation organisationnelle, mais ces dernières sont encore mal reconnues et accompagnées. Nous manquons de soutien et d'appui méthodologique sur ce point.



## Résultats et limites

Ces deux années de concertation et de co-construction des actions de développement pour les grandes cultures bio ont permis de partager les constats entre l'amont et l'aval et par conséquent d'établir un diagnostic plus juste de la situation. Nous sommes sortis de la fatalité concernant le potentiel de changement des pratiques en polyculture car les freins ont été mieux identifiés et surtout validés par les acteurs de l'amont comme de l'aval. La conversion des polyculteurs à l'agriculture biologique passera par des rotations plus longues et plus diversifiées. Il s'agit donc pour eux d'acquérir de nouvelles compétences, de nouveaux savoir-faire, du nouveau matériel mais surtout... de nouveaux débouchés et donc repenser leurs circuits de commercialisation. La valorisation de toutes les cultures de leur rotation devient un enjeu crucial pour eux et une question pour l'opérateur économique conventionnel qui souhaiterait maintenir un contrat avec des polyculteurs passant en bio. Un équilibre entre cohérence agronomique (rotations longues et diversifiées) et économiques (valorisation de toutes les cultures à plus ou moins forte valeur ajoutée) doit donc être trouvé. C'est le nœud de l'équation offre/demande en grandes cultures bio.

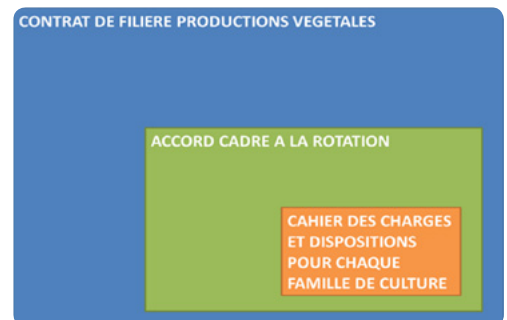
Nous avons également réussi à caractériser les situations d'interdépendance entre les opérateurs économiques pour gérer l'augmentation des surfaces en grandes cultures bio, ce qui nous a permis de sortir d'une lecture cloisonnée des problématiques héritée des schémas conventionnels basés sur la spécialisation des productions. C'est également cette acceptation des interdépendances entre légumes et céréales qui a ouvert la porte à une forme innovante de contractualisation à la rotation.

Les actions de développement agricole sont désormais mieux connectées aux besoins des acteurs et la campagne de communication auprès des polyculteurs conventionnels commence à porter ses fruits car nous constatons une augmentation du nombre de diagnostic de conversion pour ce type de production.

En revanche, nous n'avons pas encore réussi à intégrer les acteurs de la distribution, notamment la GMS, qui impactent pourtant les conditions technico-économiques de production et de commercialisation des légumes.

## Perspectives

Nous avons confronté notre analyse et nos propositions avec les pratiques actuelles de contractualisation des opérateurs économiques. Quatre d'entre eux sont prêts dès maintenant à entrer dans le dispositif contrat de filière tel que décrit ci-dessous. Dans tous les cas, le principe d'une contractualisation à la rotation hébergée au sein d'un contrat de filière garant d'une gouvernance partagée et décloisonnée fait consensus. En revanche, la mise en œuvre fait encore débat notamment en termes de faisabilité et d'intégration aux modes de gouvernance des politiques agricoles et agroalimentaires en région. L'État et la Région ont été sollicités pour trouver un cadre institutionnel approprié à la signature et la mise en place de ce contrat de filière, espéré en 2015.



**Rédaction :** Séverine ROMANOWSKI (Gabnor)

**Relecture :** Julie GALL (FNAB)

**Maquettage :** Arthur BRUNET (FNAB)

**Crédits photo :** Gabnor

**Date de réalisation :** Décembre 2014



• FNAB •  
Fédération Nationale  
d'Agriculture **BIOLOGIQUE**



Avec la contribution financière  
du compte d'affectation spéciale  
«développement agricole et rural»

Cette publication bénéficie du soutien du ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Forêt. Sa responsabilité ne saurait toutefois être engagée.