

# Analyse des démarches mises en place par les acteurs des **filières agro-alimentaires** en vue de réduire **l'impact environnemental** de la **production agricole**



---

## **Synthèse de l'étude**

Réalisation : Bio Intelligence Service et InVivo AgroSolutions  
Coordination ADEME : Sarah Martin  
Janvier 2014

## Remerciements

Nous remercions l'ensemble des personnes rencontrées dans le cadre des entretiens réalisés pour conduire cette analyse. Nous remercions également les membres du comité de pilotage de l'étude :

Carole Fonta – ANIA  
Laura Farrant – ANIA  
Diane Doré – ANIA  
Benjamin Balloy – APCA  
Marie Tobias – Coop de France  
Rachel Blumel – Coop de France  
Régine Castet – Coop de France  
Egizio Valceschini – INRA  
Elsa Delcombel – Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt  
Jean-Noël Depeyrot – Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt  
Eric Darlot – ADEME  
Jérôme Mousset – ADEME  
Sarah Martin – ADEME  
Perrine Lavelle – Bio Intelligence Service  
Grégoire Thonier – Bio Intelligence Service  
Agnès Dechanteloup – Bio Intelligence Service  
Amandine Berthoud – InVivo AgroSolutions  
Pierre-Louis Choquet – InVivo AgroSolutions  
Pierre Compère – InVivo AgroSolutions

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par la caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

# Sommaire

1	Glossaire	4
2	Contexte et objectifs de l'étude	5
3	Méthode employée	7
4	Identification et caractérisation des initiatives	8
5	Analyse transversale et enseignements	11
5.1	Une évolution dans le temps	11
5.2	Une grande diversité d'initiatives	16
5.3	Une implication forte des agriculteurs nécessaire, avec la mise en place de dispositifs incitatifs	21
6	Conclusions et facteurs clés de succès	24
6.1	Principales observations de l'étude	24
6.2	Facteurs clés de succès identifiés	25
6.3	Limites de l'étude et conclusions	28

# 1 Glossaire

Dans le suivant document, nous définissons ainsi les termes employés :

- **Filière** : ensemble des acteurs prenant part à un processus de production permettant de passer de la matière première agricole à un produit fini vendu sur le marché.
- **Impact environnemental** : modifications positives ou négatives du milieu naturel (air, eau, atmosphère, biodiversité, etc.) dues à un produit ou un procédé, évaluées au travers d'indicateurs.
- **Bénéfice environnemental** : conséquence positive des changements de pratiques agricoles qui aboutissent à la diminution de l'impact environnemental des produits considérés.
- **Initiative ou démarche** : tout projet conduit de façon proactive par un ou plusieurs acteurs des filières en vue notamment de générer des bénéfices environnementaux.
- **Instrument, outil ou dispositif de coordination** : support formel (accord-cadre, cahier des charges, contrat, etc.) établissant les modalités de l'engagement de chacun des acteurs de la filière impliqués dans une même démarche.
- **Influence** : terme utilisé pour désigner le lien de cause à effet entre la mise en place des dispositifs / instruments de coordination et la création de bénéfices environnementaux via l'évolution effective des pratiques agricoles.

## 2 Contexte et objectifs de l'étude

La réduction des impacts environnementaux générés par les activités agricoles est un enjeu clé, puisque la phase de production agricole compte pour environ 40 à 90% du total des impacts des produits alimentaires<sup>1</sup>.

Si les agriculteurs sont naturellement les premiers acteurs des changements de pratiques agricoles, les autres acteurs des filières agro-alimentaires peuvent également jouer un rôle important et contribuer à l'impulsion, la valorisation et la diffusion de pratiques agricoles vertueuses.

*Amont*



*Aval*

- les agriculteurs
- les coopératives ou négociants agricoles
- les industriels de l'agro-alimentaire
- la distribution généraliste et spécialisée
- la restauration collective et commerciale

Parallèlement à l'accroissement des exigences réglementaires, des initiatives portées par différents acteurs des filières, encourageant des pratiques agricoles plus vertueuses, se développent de manière volontaire. Ces initiatives s'inscrivent dans le prolongement de démarches portant sur la qualité sanitaire des produits ou se dédient, depuis plus récemment, aux enjeux environnementaux dans un objectif de différenciation et de réduction des impacts.

Afin de mieux connaître ces initiatives, l'ADEME a engagé une étude visant à analyser les démarches mises en place par les acteurs des filières agro-alimentaires pour réduire l'impact environnemental de la production agricole. Cette étude avait les objectifs suivants :

- réaliser un panorama des démarches mises en place en France ;
- analyser l'influence de ces démarches sur l'évolution des pratiques agricoles ;
- proposer une typologie qui permette de les classer selon leur type et leur influence sur les pratiques agricoles ;
- identifier les facteurs clés de succès liés à la mise en œuvre de telles démarches.

---

<sup>1</sup> BIO Intelligence Service (2010). Projet pilote sur l'affichage environnemental – phase de mise en œuvre. Étude commanditée par la FCD et l'ANIA – Rapport confidentiel

En raison des limites de l'étude détaillées en conclusion, la compréhension des dynamiques d'acteurs a été privilégiée à l'analyse quantitative des bénéfices environnementaux générés par les initiatives identifiées. L'étude s'est donc concentrée sur l'identification des obstacles et des facteurs clés de succès permettant à un ou plusieurs acteurs de la chaîne agro-alimentaire d'accompagner de façon efficace et durable la mise en place de pratiques agricoles vertueuses pour l'environnement.

Les résultats complets sont la propriété de l'ADEME et restent confidentiels, à la demande du comité de pilotage et en accord avec les acteurs rencontrés dans le cadre de cette étude.

### 3 Méthode employée

Le projet s'est déroulé en quatre tâches précisées dans la figure ci-dessous (fig. 1). Lors de la première tâche, un panorama et une première analyse synthétique de 39 initiatives ont été réalisés, essentiellement à partir des informations publiques disponibles. Cette première tâche a permis la sélection de 17 initiatives afin d'approfondir la compréhension des mécanismes en œuvre (tâche 2). Ces 17 initiatives ont été sélectionnées sur la base de leur singularité et de leur complémentarité. Pour cette analyse approfondie, une diversité de porteurs d'initiative, de filières agricoles, et de schémas d'organisation a été conservée. A défaut d'accès aux documents décrivant les instruments de coordination, l'analyse critique des démarches étudiées s'est principalement appuyée sur les retours d'expériences des principaux acteurs impliqués, en complément des informations collectées dans la tâche précédente. Pour disposer d'un niveau d'information complet sur l'évolution des pratiques agricoles et le ressenti des agriculteurs face à la mise en place de ce type de démarche, des entretiens ont été menés avec des acteurs intervenant à différents maillons de l'initiative avec, au minimum, un représentant de l'amont agricole et un représentant de l'entité porteuse de l'initiative. D'autres entretiens complémentaires ont été menés au cas par cas avec les acteurs aval, notamment les structures responsables de la commercialisation des produits. Au total, 50 personnes ont été rencontrées.

Lors de la tâche 3, une analyse transversale des entretiens et des informations issues des 22 autres initiatives étudiées en tâche 1 a été réalisée afin de mettre en perspective les grandes tendances observées. Ce travail de fond a permis de préparer la tâche 4, qui a consisté à identifier des facteurs clés de succès de ce type de démarches.

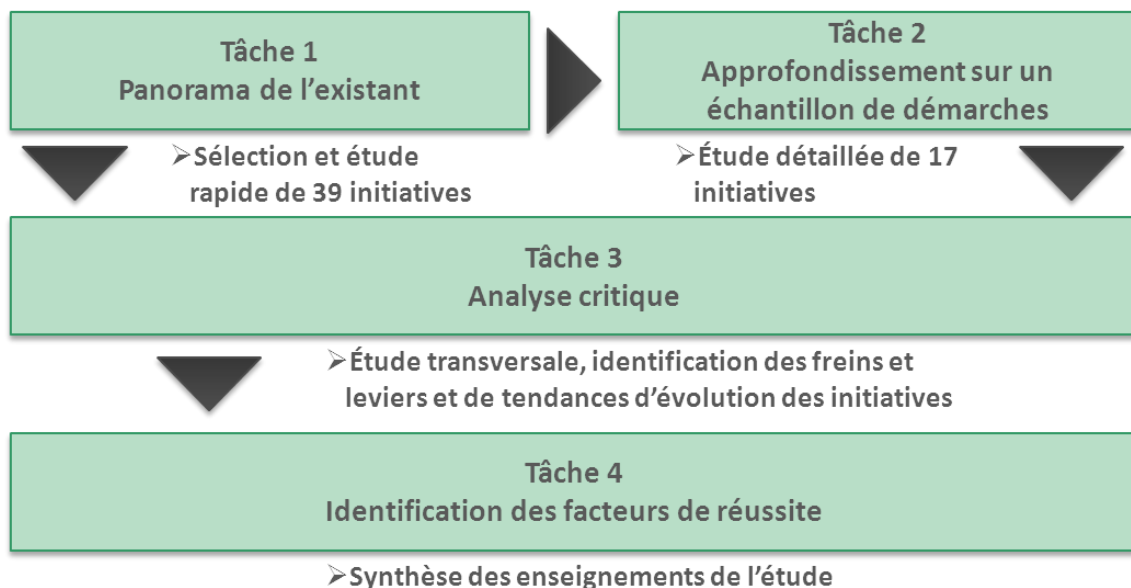


Figure 1 : schéma d'ordonnement des tâches

## 4 Identification et caractérisation des initiatives

La première tâche de l'étude a permis de dresser un panorama (non exhaustif) de l'existant et d'établir une première typologie des initiatives à partir de neuf critères qualitatifs détaillés ci-dessous. Ces critères ont été choisis pour leur complémentarité en vue de classer, regrouper et de comparer les initiatives entre elles.

- **La période de création** et la genèse de l'initiative : ce critère met en évidence le fait que la continuelle évolution des enjeux sanitaires et environnementaux et des exigences réglementaires ont eu l'effet d'une contrainte extérieure, favorisant le développement de nouvelles initiatives.
- **Le positionnement amont, aval, ou mixte** du porteur de l'initiative dans la filière. Ce critère essentiel permet d'appréhender trois éléments décisifs : la façon dont va être envisagée la mise en place de pratiques agricoles à l'amont, le type de relations que le porteur d'initiative va avoir tendance à tisser avec les autres acteurs de la filière, mais aussi la façon dont il va définir les objectifs prioritaires de la démarche.
- **L'identité du porteur de la démarche** : entreprise privée, coopérative, association, groupement d'intérêt économique, etc. Ce critère, essentiellement descriptif, permet de mieux évaluer les corrélations entre l'identité d'un porteur d'initiative et le type de dispositif qu'il est susceptible de favoriser.
- **Le type d'instrument de coordination** utilisé par les acteurs pour administrer leur initiative : de la charte d'engagements au cahier des charges contraignant, toute une gamme d'outils est à disposition des acteurs de filière. Ce critère vise à repérer les similitudes et différences entre instruments de coordination. Les divers degrés de contraintes que ceux-ci induisent livrent une information précise sur les objectifs de l'initiative et sur les moyens que les acteurs de la filière sont prêts à mettre en œuvre pour les atteindre.
- **Le nombre de maillons de la filière investis** dans l'élaboration et l'animation de la démarche : ce critère permet d'évaluer les modalités de l'implication concrète de chacun des acteurs, ainsi que le type de relations qu'ils sont susceptibles de nouer dans la co-construction de l'initiative. Le nombre de maillons (et donc d'acteurs) impliqués a par ailleurs une incidence importante sur le fonctionnement de l'initiative et sur les moyens qui vont devoir être mis en œuvre pour assurer sa bonne gestion.
- **Le nombre d'agriculteurs impliqués** dans l'initiative : ce critère quantitatif tire toute son importance du fait que certaines filières peu visibles du grand public concernent en fait beaucoup d'agriculteurs ou couvrent une surface importante. L'inverse est également vrai. Le nombre de producteurs impliqués a également été comparé aux objectifs de développement annoncés par les porteurs



d'initiatives et à l'ancienneté de celles-ci afin d'identifier d'éventuelles difficultés de développement.

- Le **degré d'ambition des bénéfices environnementaux visés** : ce critère se fonde sur l'analyse des pratiques agricoles mises en place dans le cadre des initiatives, selon qu'elles se conforment à la réglementation, qu'elles se focalisent sur la maîtrise d'un impact environnemental précis ou qu'elles se fixent un objectif de performance holistique détaillé en plusieurs indicateurs. Ce critère a été renseigné sur la base d'informations publiques, mais également (et autant que possible) grâce à des retours croisés de la part des différents acteurs de filière, et notamment des agriculteurs ou leurs représentants.
- Les **thèmes mis en avant dans la communication** (biodiversité, climat, gestion de la ressource en eau, stratégie phytosanitaire...) : ce critère permet de qualifier les enjeux couverts par chaque démarche, mais aussi de mettre en avant le fait que certains sont plus aisément communicables que d'autres. Si certaines initiatives se focalisent sur des enjeux aisément valorisables, d'autres vont toutefois plus loin en se saisissant de problématiques sur lesquelles la communication s'avère plus délicate.
- Le **degré de communication auprès des consommateurs finaux** : ce critère met en évidence le fait que si certaines démarches cherchent le contact avec le consommateur final, d'autres accordent une importance plus grande à la communication auprès d'une sphère institutionnelle ou professionnelle.
- **La stratégie de valorisation adoptée** : certification, marque, label, etc. Ce critère est en lien avec le précédent, et qualifie plus précisément la façon dont l'ambition de l'initiative est concrètement présentée aux parties prenantes.

Cette caractérisation des 39 initiatives observées dans la première tâche et principalement réalisée sur la base des données publiques ou bibliographiques disponibles permet de mettre en évidence leur grande diversité. Une importance particulière a en effet été accordée à la couverture d'un large type de filières, dans les productions végétales (céréales, oléo-protéagineux, maraîchage, fruits, vin, lavande) comme dans les productions animales (produits laitiers, œufs, bovins, porcins, volailles) ; de la même façon, les porteurs d'initiatives ont été appréhendés dans toute leur diversité (coopératives, industriels de première et seconde transformation, distributeurs, restaurateurs mais aussi interprofession). Cette première phase de l'analyse a également permis de mettre en avant la variété des démarches considérées en termes de modalités de fonctionnement, d'organisation ou encore d'enjeux environnementaux ciblés.

A l'issue de ce premier travail de caractérisation des démarches existantes, a été abordée la phase d'analyse des 17 initiatives singulières et complémentaires, en veillant à conserver la largeur du spectre d'analyse retenue lors de la première tâche. Le choix des initiatives à analyser plus en profondeur s'est opéré en fonction de

plusieurs facteurs : disponibilité des informations et possibilité matérielle d'organiser des entretiens, degré d'innovation et potentiel pressenti de la démarche (en termes de bonnes pratiques à diffuser), non-redondance avec les autres initiatives retenues pour cette seconde tâche.

## 5 Analyse transversale et enseignements

La synthèse des informations recueillies permet de dégager les grandes tendances d'évolution de ces initiatives mises en place dans les filières agro-alimentaires et d'expliquer leur diversité. Ces différents aspects sont abordés dans les paragraphes suivants.

### 5.1 Une évolution dans le temps

Le panorama dressé permet de dégager une chronologie des démarches et de dessiner des tendances d'évolution.

- **Les initiatives pionnières, souvent sous l'impulsion de l'amont agricole, sont centrées sur la qualité des produits**

Les premières démarches – engagées avant les années 2000, et pour certaines dès la fin des années 1950 – ont plutôt été lancées à l'initiative du monde agricole ou des premiers transformateurs dans une volonté de structurer l'amont des chaînes de valeur et de garantir un niveau de qualité élevé des produits. Initialement, les démarches se sont développées préférentiellement au niveau local voire régional. Ce n'est qu'à partir des années 1990 qu'apparaissent des initiatives pouvant concerner l'ensemble du territoire français, avec l'implication de groupes coopératifs et agro-alimentaires (ex. la signature Agri Confiance portée par le monde coopératif agricole et déployée aujourd'hui sur 14 filières<sup>2</sup>). À leurs débuts, ces démarches s'adossaient à des systèmes de management de la qualité et étaient principalement fondées sur des obligations de moyens et non des objectifs de résultats. Elles n'incluaient alors pas, ou alors de manière indirecte, d'exigences sur le plan environnemental : ces exigences ont été ajoutées par la suite. Beaucoup de ces démarches font déjà l'objet d'une communication auprès du consommateur, mais de façon relativement restreinte.

- **Le développement des problématiques sanitaires et environnementales accentue l'implication des acteurs aval**

Dans les années 1990-2000, certaines filières subissent de graves crises sanitaires (vache folle, poulet à la dioxine, etc.). Des enjeux de traçabilité apparaissent alors, et requièrent la collaboration d'un plus grand nombre d'acteurs au sein des filières.

---

<sup>2</sup> Des exemples d'initiatives et de porteurs de projets sont insérés dans le texte pour la bonne compréhension du lecteur, à titre d'illustration. Toutes les initiatives analysées ne sont pas citées.

À l'aube des années 2000, les enjeux environnementaux commencent à pénétrer les consciences, et les premières stratégies marketing mobilisant des allégations environnementales se développent, impliquant pour la plupart des acteurs de l'aval. Industriels ou distributeurs porteurs de ces démarches (ex. la marque « Terre et Saveur » développée par l'enseigne Casino) sont plutôt de taille importante, ce qui permet de financer les campagnes de communication associées.

- **Les initiatives évoluent et impliquent de plus en plus de maillons de la filière**

Entre la fin des années 2000 et le début des années 2010, les initiatives se multiplient, les principales filières agro-alimentaires ayant initié une ou plusieurs démarches incluant des exigences sur le plan environnemental (ex. Banana Gap pour la banane, Charte des bonnes pratiques d'élevage bovin, Route du lait de Sodiaal, charte de production IRTAC-Arvalis pour le blé). S'observe également une augmentation du nombre de maillons de la filière impliqués, avec une implication de plus en plus nette des agriculteurs. Ceci peut s'expliquer par :

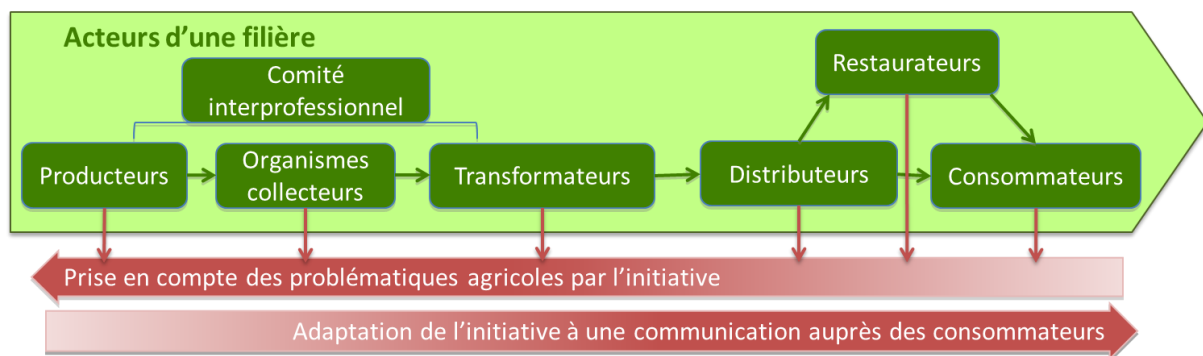
- d'une part, la montée en puissance des thématiques environnementales dans les politiques et dans l'opinion publiques, phénomène qui se traduit en réglementations et tendances de consommation qu'intègrent les acteurs de l'agroalimentaire ;
- d'autre part, la prise de conscience progressive que l'amont agricole détient les principales clés de la performance environnementale des produits d'origine agricole, d'où une nécessaire adhésion de ces acteurs et le soutien des acteurs aval.

Cette transversalité accrue se manifeste sous deux formes :

- dans quelques cas, elle s'explique par une stratégie d'intégration verticale amont ou aval menée par le porteur de l'initiative (prise de contrôle par rachat ou investissement dans le capital ; ex. l'association Bio Direct d'éleveurs de porcs élevés en agriculture biologique, qui détient une usine de transformation). Il s'agit pour lui de réduire sa dépendance aux autres acteurs de la filière (sécurisation des approvisionnements en volume et qualité et des débouchés, captation de valeur ajoutée...);
- dans la majorité des cas étudiés, les porteurs d'initiatives expriment leur volonté d'impliquer progressivement les autres acteurs dans les discussions sur la mise en place et le développement de leur démarche, notamment pour être plus efficaces. Cela se traduit par exemple par l'organisation de réunions de travail annuelles avec leurs fournisseurs ou

clients directs. Quelques porteurs d'initiative recherchent l'adhésion de l'ensemble des acteurs depuis les agriculteurs jusqu'à la grande distribution. Dans un exemple, cela s'est fait sous forme de Groupement d'Intérêt Economique (GIE), hébergeant des groupes de travail thématiques au sein desquels chaque collège d'acteurs est représenté (GIE Culture Raisonnée Contrôlée – CRC, créé par l'amont agricole, et qui inclut aujourd'hui l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement).

Les enjeux d'une intégration d'un maximum d'acteurs tout au long de la chaîne de valeur sont différents pour l'amont et l'aval (Fig. 2).



**Figure 2 : Position du porteur d'initiative et enjeux pour le développement d'une démarche couvrant l'ensemble des maillons de la filière**

Il ressort des initiatives étudiées que pour les acteurs amont, l'implication des acteurs aval vise avant tout une meilleure répartition, entre acteurs de la chaîne, de la valeur ajoutée créée par l'initiative. Pour l'ensemble des exploitants agricoles interrogés, les modalités de prise en charge de l'environnement sont perçues comme un surcoût et il est donc important à leurs yeux que les efforts consentis soient valorisés.

Pour une majorité des acteurs de l'aval, la mise en place de discussions avec les acteurs amont permet de faciliter l'adhésion des agriculteurs aux mesures proposées (ex. Les concertations agricoles McDonald's lancées en 2009). La compréhension et la meilleure prise en compte des problématiques techniques de l'amont permettent également d'opter pour des pratiques agricoles acceptables. Néanmoins, en dépit d'efforts de concertation avec les mondes agricole et scientifique, certaines démarches sont décriées, en particulier lorsqu'elles se concentrent sur quelques actions très parlantes pour le consommateur mais parfois jugées superficielles du point de vue d'une sphère plus professionnelle.

Pour ces acteurs de l'aval, la prise de contact directe avec les agriculteurs peut s'avérer de plus compliquée, en particulier lorsqu'elle est perçue par les structures de collecte et de conseils – en charge de la relation technique avec les agriculteurs – comme un contournement ou un évincement. A cela se rajoutent parfois les réticences exprimées par les fournisseurs d'un même industriel transformateur à partager entre eux leurs informations. Dans le cas où l'industriel est l'animateur de la

démarche, il va constituer un tour de table composé de ses fournisseurs, généralement concurrents entre eux, et avec lesquels il entretient des relations commerciales. Le niveau de transparence requis dans l'animation de démarche environnementale n'est alors pas toujours atteint. Une solution évoquée par les acteurs est le positionnement de structures tiers « indépendantes » ou considérées comme telles (c'est-à-dire sans implication directe dans les relations commerciales ayant trait au flux de marchandises) chargée d'animer ces démarches. Certaines initiatives sont ainsi animées par des entités techniques (institut technique, voire direction R&D d'un des acteurs de la filière), des entités spécialement dédiées (GIE), ou encore des bureaux d'étude ou agences de conseil indépendantes.

La couverture d'un maximum de maillons de la filière et l'animation par un tiers acteur constituent des facteurs clés de succès pour le développement des initiatives et la mise en place de pratiques environnementales ambitieuses.

- **Les porteurs d'initiatives réfléchissent aujourd'hui à l'intégration d'objectifs de résultats**

Les initiatives ne sont pas figées dans le temps mais s'inscrivent dans des démarches d'amélioration continue, en s'adaptant aux contraintes réglementaires (ex. calcul d'émissions de gaz à effet de serre – GES – pour la production de biocarburants<sup>3</sup> dans le cas de la filière Colza Diester) ou aux attentes des consommateurs et des représentants de la société civile. La maturité et le degré d'exigence croissants des consommateurs et autres parties prenantes, liés à l'accroissement de l'accessibilité de l'information, renforcent la nécessité de disposer de données environnementales chiffrées. Cette tendance se traduit – bien qu'à différents niveaux selon les filières – par l'évolution des contenus des cahiers des charges : les obligations de moyens, initialement prépondérantes, tendent à être complétées ou remplacées par des objectifs de résultats. Ainsi, les référentiels se voient progressivement enrichis d'indicateurs quantifiables d'impact environnemental (ex. consommation d'eau requise pour la production d'un quintal de blé) s'ajoutant aux exigences classiques de volume et de qualité technologique (ex. le taux de protéines pour les céréales).

Dans cette étude, on entend par **obligation de moyens**, les obligations (ou interdictions) portant sur des pratiques agricoles ou des règles de management de l'environnement (liste de produits interdits, variétés obligatoires ou recommandées, remise à l'herbe, gestion des inter-cultures, conversion à l'agriculture biologique...). Les **objectifs de résultats** font quant à eux référence à des indicateurs quantifiables de performance environnementale. C'est par exemple le cas de la démarche RESPECT'in portée par le groupe coopératif Vivescia, qui garantit que les céréales

---

<sup>3</sup> Directive Energies Renouvelables (2009/28/CE)

sous cette marque spécifique s'inscrivent notamment dans une dynamique de réduction d'émissions de GES calculées.

Lorsqu'il n'est pas possible ou trop complexe de mesurer effectivement la performance environnementale réelle d'une production, une approche indirecte peut être privilégiée avec la mobilisation d'« **indicateurs de réalisation** ». Dans ce cas, l'objectif quantifié ne porte pas sur l'impact environnemental en tant que tel mais sur une pratique dont les effets sont par ailleurs reconnus comme étant bénéfiques pour l'environnement. Le pourcentage de la surface agricole utile d'une exploitation implantée en jachère mellifère est un exemple d'indicateur de réalisation (que l'on retrouve par exemple dans la charte de la filière blé LU'Harmony). On ne mesure pas l'impact concret sur la biodiversité (ex. le nombre de papillons) mais le niveau d'engagement dans une pratique considérée comme vertueuse pour ce domaine visé. Des objectifs sur des indicateurs de réalisation se situent donc à la frontière entre obligations de moyens et objectifs de résultats.

Cette évolution vers davantage d'indicateurs de résultats répond aux attentes des différents acteurs :

- De l'amont agricole qui cherchent à (i) relier les efforts effectués en matière d'environnement aux produits agricoles eux-mêmes afin de mieux valoriser ces derniers ; (ii) préserver leur indépendance dans le développement de l'innovation agronomique (respect de la liberté d'actions). Ces objectifs de résultats favorisent la responsabilisation des acteurs sur les effets (négatifs mais aussi positifs) des différentes pratiques sur l'environnement ;
- De l'aval qui souhaitent (i) déléguer la gestion des pratiques agro-environnementales à l'amont agricole ; (ii) disposer de données certifiées pour tracer les performances environnementales et avoir ainsi des garanties sur la qualité environnementale des produits ; (iii) s'appuyer sur des indicateurs chiffrés pour renforcer la crédibilité de leur démarche et communiquer aux consommateurs. Des acteurs du secteur de la boulangerie, de la biscuiterie, de la restauration rapide, ou encore de la distribution ont exprimé de telles attentes.

Bien que les réflexions portant sur l'inclusion d'objectifs de résultats dans les cahiers des charges se développent dans les initiatives étudiées, leur mise en place effective est encore très peu fréquente, en raison de difficultés techniques et financières. En effet, ces indicateurs s'avèrent souvent complexes à évaluer à l'échelle de l'exploitation et leur mise en place à l'échelle de la filière (par exemple les émissions de GES sur tout le cycle de production du produit) nécessite le déploiement de systèmes d'information et d'outils de collecte et de traitement des données adéquats.

De tels dispositifs permettent de partager des informations objectives avec l'ensemble des maillons d'une filière et facilitent la communication entre les acteurs.

Même si ces procédés peuvent marquer un certain aboutissement, les échanges entre les acteurs de l'amont et de l'aval ne peuvent bien sûr pas se résumer à des transferts de données et d'indicateurs chiffrés de performance environnementale. Des interactions d'ordre plus qualitatif sont requises pour la bonne compréhension des problématiques respectives et afin d'instaurer une dynamique de co-construction favorisant l'acceptabilité par l'ensemble des parties prenantes.

Une phase de transition et d'appropriation par les acteurs est par ailleurs souvent nécessaire. En effet, définir une stratégie adéquate pour les exploitations – à partir d'un objectif chiffré de résultat à atteindre – nécessite des aptitudes et compétences spécifiques pour les agriculteurs et les conseillers qui les accompagnent sur le terrain, que ceux-ci doivent acquérir. La mise en place d'objectifs de résultats soulève donc des enjeux d'accompagnement stratégique et technique des acteurs amont qui constitue un facteur important de succès de ce type d'initiatives. Ce point est ressorti de manière récurrente lors des entretiens avec les exploitants et les représentants de l'amont agricole. C'est un des éléments décisifs dans leur choix d'adhésion à une démarche. La formation est notamment perçue par les exploitants agricoles comme un outil performant pour une mise en place efficace de pratiques agricoles innovantes<sup>4</sup>.

## 5.2 Une grande diversité d'initiatives

La mise en évidence d'une chronologie dans l'apparition des initiatives au chapitre précédent permet de comprendre la grande diversité des démarches actuelles, exprimée en termes (i) de porteurs de projet, (ii) d'enjeux et d'objectifs, (iii) d'outils de coordination, (iv) d'exigences environnementales et de thèmes environnementaux ciblés.

### ■ Porteurs de projet

Comme vu précédemment, les démarches peuvent être à l'initiative d'acteurs de l'amont ayant une vision approfondie des contraintes de production (agriculteurs, coopératives, premiers transformateurs). Lorsqu'elles sont à l'initiative de l'aval, elles sont alors plutôt ciblées sur les attentes des consommateurs (retraduites dans les stratégies marketing). Industriels, distributeurs, restaurateurs se posent alors en « donneurs d'ordres ». Il peut encore s'agir d'acteurs privés, publics, d'associations, d'interprofessions, etc.

---

<sup>4</sup> On retrouve cette même logique dans la conversion en agriculture biologique, même si le cahier des charges associé à ce mode de production n'est pas basé sur des objectifs de résultats selon la définition adoptée dans cette étude.



## ■ Enjeux et objectifs

De manière générale, on observe que les initiatives cherchant à impliquer un grand nombre de producteurs (i.e. privilégiant ce que l'on appellera la « largeur » de l'initiative) ont souvent un niveau relativement réduit d'exigence environnementale ; à l'inverse, les démarches visant une promesse d'excellence engagent un nombre plus réduit d'agriculteurs (i.e. privilégiant ce que l'on appellera la « profondeur » de l'initiative), seule une « élite »<sup>5</sup> étant capable de satisfaire les demandes de la filière engagée. Certaines initiatives ont un positionnement intermédiaire ou bien évoluent de l'une vers l'autre.

Quelques démarches ont pour objectif d'**accompagner une élite vers une excellence environnementale**, afin de viser un marché de niche, créer un nouveau segment de marché (ex. la marque « Nouvelle Agriculture » lancée par la coopérative Terrena et s'appliquant dans un premier temps aux lapins élevés par certains de ses adhérents sans antibiotiques). Il s'agit parfois de satisfaire également des agriculteurs de très bon niveau, qui souhaitent augmenter ou mieux sécuriser leurs revenus par la qualité de leur travail (ex. RESPECT'in). Il apparaît que ces initiatives sont porteuses d'innovations qui se diffusent sur le terrain et peuvent être ensuite appropriées par d'autres démarches initialement moins en pointe. Afin d'entretenir leur positionnement de leader et ne pas se banaliser, ces initiatives « haut de gamme » doivent donc en permanence développer et intégrer de nouvelles pratiques vertueuses. Dès lors, même si elles apparaissent aujourd'hui de plus faible ampleur au regard du nombre d'acteurs concernés, ces démarches – encore relativement isolées – présentent l'intérêt d'ouvrir la voie et de tester la valorisation de certaines pratiques pouvant ensuite être déployées à une échelle plus large.

Certaines filières cherchent avant tout à **structurer et pérenniser l'organisation de leurs professionnels**, en accompagnant leurs adhérents vers des pratiques améliorées (ex. la démarche CENSO portant sur la production de lavande et animée par le Comité interprofessionnel des huiles essentielles françaises) et en relevant le niveau d'exigence lié à leur marque. C'est notamment le cas de marques et labels portés par des organisations de producteurs et des coopératives (ex. le label Prince de Bretagne sous lequel sont commercialisés les légumes produits par les six coopératives membres du CERAFEL Bretagne). Pour ces démarches, l'objectif est également de se débanaliser, de se différencier. Ces initiatives sont certes souvent moins restrictives sur les pratiques agricoles que les démarches dites élitistes, mais elles participent tout de même à l'évolution des marchés agroalimentaires vers une meilleure valorisation des efforts environnementaux.

D'autres porteurs d'initiative cherchent enfin à **accompagner le plus grand nombre d'agriculteurs vers un niveau minimum requis d'exigences** (ex. Charte des

---

<sup>5</sup> Caractérisée par un certain niveau de compétences, de capacité d'investissements et/ou situées dans des conditions pédoclimatiques particulières...

bonnes pratiques d'élevage). Les pratiques agricoles visées sont donc plus accessibles, et visent parfois en premier lieu la conformité avec les réglementations. Ce type d'objectif est notamment constaté pour les initiatives lancées suite à des crises sanitaires et s'inscrivant dans les stratégies de gestion de risque des acteurs de l'aval. Plus particulièrement au sein des filières pour lesquelles la réglementation évolue fréquemment, les initiatives étudiées visent *a minima* à appliquer, et si possible à anticiper, les nouvelles exigences réglementaires (par exemple sur les contraintes liées aux nitrates). La valorisation de ces initiatives auprès du consommateur et la communication associée sont plus complexes. En effet, les pratiques agricoles mises en place sont peu innovantes par rapport aux autres initiatives, ce qui limite les axes de différenciation. L'introduction de nouvelles pratiques agricoles plus ambitieuses, valant pour tous, s'avère par ailleurs compliquée compte tenu du large périmètre à couvrir (nombre d'exploitants à emmener ou de filières agroalimentaires concernées).

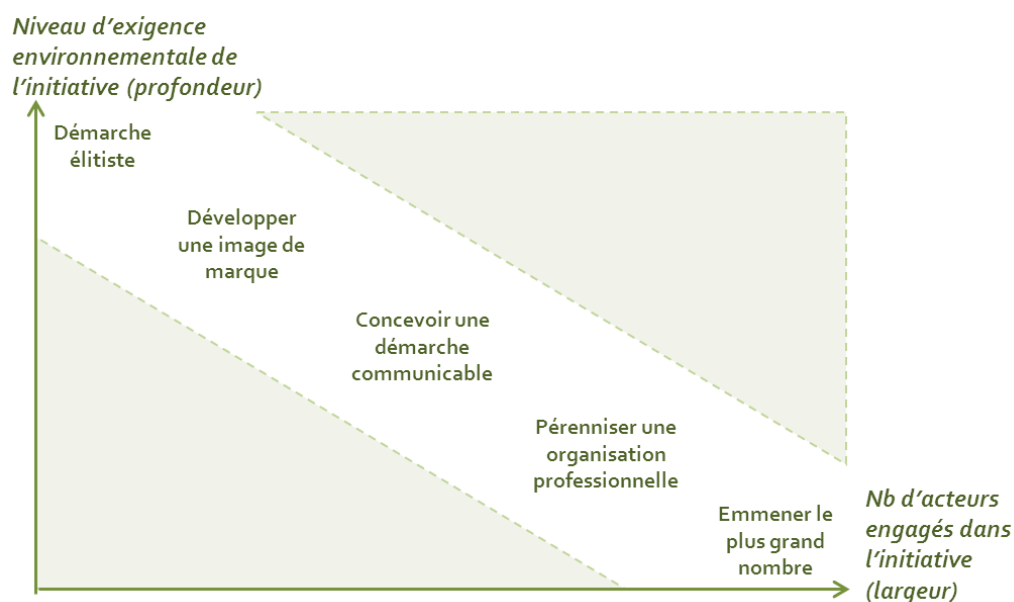


Figure 3 : niveau d'exigence environnementale et nombre d'acteurs engagés dans l'initiative

### ■ Outils de coordination

On entend par outils de coordination les instruments définissant le cadre de l'initiative tels que les cahiers des charges, chartes, contrats... Le choix du (ou des) type(s) d'instrument dépend des objectifs de l'initiative, de ses ambitions en termes d'impact environnemental et de ses velléités de déploiement :

- Une initiative reposant sur une charte de production constitue souvent une base fédérant les acteurs (ex. Bio Direct).

- Dans le cas de démarches de progrès structurées, les exigences s'expriment essentiellement en termes de règles de management environnemental et d'amélioration des pratiques existantes (ex. la démarche de progrès de la filière Colza Diester). Leur impact environnemental dépend fortement de l'état de départ et du niveau d'ambition fixé. Ces dispositifs offrent plus de marges de manœuvre pour les agriculteurs et sont donc relativement mieux acceptés par ces derniers. Ils sont ainsi préférentiellement choisis par les porteurs souhaitant emmener le plus grand nombre d'exploitants.
  
- Les contrats de production ou schémas de certification fondés sur des cahiers des charges sont plus exigeants et contraignants pour la production agricole. Initialement utilisés pour formaliser les engagements classiquement attendus (ex. volume ; qualité technologique s'exprimant en longueur de la pomme de terre, taux de protéine du blé...), les cahiers des charges – à la faveur d'ajout de critères nouveaux – occupent une place prépondérante dans les démarches dédiées à l'environnement. Ces instruments permettent en effet la mise en place d'indicateurs de réalisation ou d'objectifs de résultat chiffrés. Ils sont donc plébiscités par les porteurs d'initiative situés à l'aval qui souhaitent communiquer vers le grand public. Les contrôles possibles par des tiers renforcent les garanties apportées. Les cahiers des charges les mieux acceptés sont mis à jour régulièrement en intégrant les remarques des acteurs intéressés. Certains cahiers des charges incluent également des critères spécifiques à certaines zones géographiques pour tenir en compte de contextes ou contraintes particulières.
  
- La combinaison de plusieurs instruments peut s'avérer une méthode efficace pour (i) élaborer des démarches potentiellement plus ambitieuses, (ii) s'appliquer à des filières longues et complexes incluant un nombre élevé d'intermédiaires entre l'amont et l'aval (filiale bovine par exemple) ou (iii) couvrir de multiples filières. Ainsi, les initiatives portées par des restaurateurs ou les enseignes de la distribution – vers lesquelles convergent de multiples filières – combinent plusieurs instruments supports et s'appuient généralement sur d'autres démarches existantes pour organiser le référencement de leurs produits. Ces acteurs expliquent cette stratégie par leur intérêt à capitaliser sur l'existant plutôt que de se heurter à la complexité attendue d'une démarche applicable à l'ensemble des produits concernés par leur marque de distributeurs (ex. Système U s'appuie pour certains des produits à sa marque sur le référentiel Agri Confiance).

L'analyse du contenu des instruments supports obtenus met en évidence que les pratiques agricoles préconisées sont largement connues et documentées. Elles ne représentent que très rarement de véritables innovations. La « valeur » associée à ces cahiers des charges (qui engendre une réticence des acteurs à les partager) repose donc plus sur le coût de transaction associé au processus de concertation – nécessaire à l'établissement d'un consensus et à la mobilisation des acteurs – qu'à leur réel contenu technique et agronomique.

#### ■ **Exigences environnementales et thèmes environnementaux ciblés**

- Il n'existe pas, parmi celles ici étudiées, d'initiatives lancées dans le seul but de réduire les impacts sur l'environnement. Les exigences sur le plan environnemental ne sont jamais déconnectés d'autres aspects plus concrets pour les acteurs, que ce soit la qualité du produit fini (ex. les Poulets de Loué sous Label Rouge), la nutrition et santé du consommateur (ex. l'association Bleu Blanc Cœur qui promeut, avec son label apposé sur les produits riches en oméga 3 naturels, « une agriculture responsable à vocation santé »), le développement socio-économique local (le pacte Agri-éthique développé par la coopérative CAVAC qui « garantit le revenu des agriculteurs, préserve l'emploi local, agit pour l'environnement »), l'innovation, la réduction des coûts, etc.
- La plupart des initiatives intègrent des spécifications pour réduire les impacts environnementaux au-delà des seules contraintes réglementaires. Toutefois, chaque initiative cible un nombre limité de mesures qui lui sont propres. Les principaux enjeux environnementaux retenus sont souvent ceux pouvant faire l'objet d'une communication.
- Certaines exigences, telles que la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires, sont généralisées dans la plupart des initiatives mais sont très peu mises en avant dans la communication. En effet aux dires des porteurs d'initiative, ces thématiques sont anxio-gènes pour le consommateur et donc seuls des slogans mettant en avant le « zéro pesticide » peuvent être utilisés.
- Enfin, certains enjeux environnementaux et les choix de l'agriculteur se raisonnent à l'échelle de la rotation culturale, de l'exploitation, voire à une échelle plus large. Or, les démarches de filière se concentrent généralement sur une échelle plus réduite telle qu'une production végétale ou animale en particulier. Peu d'initiatives adoptent une approche dépassant ce cadre en intégrant des thématiques transversales (intégration de légumineuses comme précédent cultural, gestion de la fertilité des sols par exemple).

Les initiatives recensées illustrent donc une grande diversité d'approches. Celle-ci s'explique en particulier par la nécessaire adaptation aux spécificités des filières agroalimentaires et aux stratégies des porteurs de ces démarches.

### 5.3 Une implication forte des agriculteurs nécessaire, avec la mise en place de dispositifs incitatifs

La phase de production agricole étant le principal contributeur aux impacts environnementaux des produits alimentaires, l'implication de ce maillon est indispensable pour améliorer la performance environnementale des filières. Il est donc indispensable de définir une stratégie et des moyens pour inciter les producteurs à adopter un pilotage environnemental de leurs pratiques.

Bien que la très grande majorité des acteurs amont interrogés évoquent l'importance pour eux d'un partage de la valeur ajoutée entre acteurs aval et amont, la décision de s'engager dans une initiative repose également sur des motivations d'ordre non financier. Beaucoup d'agriculteurs évoquent la satisfaction à mettre en place des pratiques innovantes et à s'engager dans une démarche reconnue, à laquelle ils s'identifient, et dont ils perçoivent les bénéfices. Soulignons également l'utilisation croissante par l'industrie agroalimentaire de l'image positive véhiculée par les agriculteurs, comme facteur de réassurance pour le consommateur dont la confiance a été ébranlée (ex. les campagnes Fleur de Colza de Lesieur qui mettent en avant les agriculteurs depuis 2010).

Si elles ont été et restent encore nécessaires, les motivations d'ordre non-financier ne sont généralement plus suffisantes aujourd'hui. D'éventuels surcoûts peuvent se retrouver à toutes les étapes de la transformation du produit : pour l'amont agricole (mise en place de meilleures pratiques, montée en compétences des agriculteurs et des conseillers), pour les organismes stockeurs (conditions de stockage spécifiques, mise en place de circuits logistiques dédiés), pour les acteurs de la transformation (adaptation des lignes de production et formules adaptées), etc. Il s'agit donc d'engager des discussions entre acteurs sur la répartition de valeur pour que chaque acteur soit en mesure de supporter les investissements concédés. Les recherches et les entretiens menés dans cette étude ont révélé la généralisation des dispositifs incitatifs d'ordre économiques.

Pour inciter les producteurs à faire évoluer leurs systèmes de culture ou d'élevage en vue d'une meilleure performance environnementale, les principaux types d'outils observés sont les suivants :

## ■ Valorisation financière

- **Versement de primes** (ex. démarche de Progrès Colza Diester, LU'Harmony, filières McDonald's, ou Fleur de Colza de Lesieur) : les acteurs de l'aval rémunèrent parfois explicitement les actions conduites par l'amont agricole sous forme de primes s'additionnant au prix d'achat de base. Celles-ci peuvent être adressées directement aux agriculteurs et **rémunérer un service environnemental** effectivement rendu et/ou être versées aux organismes de conseil et de collecte pour **financer le développement de services de conseil** en adéquation avec les exigences de performance environnementale. Ces primes sont mises en place après discussions entre acteurs amont et aval, et sont souvent rediscutées annuellement. Cette pratique est jugée moyennement incitative par l'amont dans un contexte de marché des matières premières agricoles très volatil (par exemple les céréales). En effet, le montant des primes peut s'avérer être inférieur aux variations des cours, ce qui leur fait perdre leur caractère incitatif.
- **Prix minimum garanti** : cette pratique, assez peu développée, offre des garanties solides pour les agriculteurs qui peuvent ainsi investir plus aisément. Cependant, elle représente un risque pour le porteur d'initiative en cas d'effondrement du marché si elle n'est pas conditionnée à un volume maximum de reprise.
- **Création d'un nouveau segment de marché** : quelques initiatives étudiées, essentiellement associées à l'agriculture biologique, ont réussi à développer des marchés dont les prix sont plus élevés, et déconnectés du prix conventionnel. Ceci est possible grâce à l'ancienneté des démarches et la forte notoriété de l'agriculture biologique auprès du consommateur. Cette pratique, si elle bénéficie directement aux producteurs amont, est fortement liée aux négociations et donc aux politiques mises en place par les acteurs aval.

## ■ Contractualisation pluriannuelle

En offrant plus de visibilité et en instituant un cadre sécurisant pour les producteurs/fournisseurs, cet outil peut contribuer à **structurer une démarche de durabilité sur le long-terme** ; un contrat de plusieurs années permet en effet à l'agriculteur d'amortir d'éventuels investissements consentis et/ou les pertes potentielles occasionnées lors de la phase d'apprentissage de nouvelles pratiques agricoles (ex. le partenariat entre BIOLAIT et Système U s'engageant plusieurs années et encourageant la conversion vers l'agriculture biologique). Le recours à cet outil est très fréquent dans les initiatives s'inscrivant dans une stratégie

environnementale sur le long terme, qu'elles soient portées par l'amont ou par l'aval. On peut observer également dans ce cadre des pratiques s'apparentant à une **mutualisation du risque de défaut d'approvisionnement** entre fournisseurs d'un même industriel : en cas de problème chez un fournisseur (en raison d'un aléa climatique par ex.), un autre peut prendre en charge ses engagements sans que le premier ne perde son marché.

- **Contrat d'engagement quantitatif avant semis**

Cette mesure identifiée pour quelques initiatives permet à l'amont de garantir les débouchés pour sa production. En effet, le porteur de l'initiative s'engage avant les semis auprès des organismes stockeurs sur un volume et une modalité de construction du prix de la collecte dont il aura besoin pour tout ou partie de son initiative. Contre cet engagement, il requiert le respect de ses exigences, souvent mises en forme dans un cahier des charges. Ce dispositif nécessite une forte communication entre acteurs amont et aval. Il est pratiqué dans le cadre des initiatives LU'Harmony et CRC par exemple. Bien que sécurisant ses approvisionnements, ce type de contrat est contraignant pour les industriels de la transformation qui se voient assumer le risque de stock.

Permettre aux agriculteurs de faire évoluer leurs pratiques en direction d'une meilleure performance environnementale repose donc notamment sur le défi de faire converger les négociations techniques et commerciales entre les acteurs de la filière. Des grilles de paiement spécifiques basées sur des critères environnementaux pourraient ainsi être envisagées, sur le modèle de celles basées des critères de qualité (ex. taux d'acide butyrique du lait, taux de protéine du blé) ou de celles intégrant les variations de coûts de production.

En lien avec la stratégie de leurs entreprises, la capacité des équipes achats à intégrer dans leurs critères de négociation des aspects qualitatifs et techniques et développer une connaissance approfondie des différentes démarches qui leur sont proposées constitue un facteur de succès de ces négociations. Ces points restent aujourd'hui délicats puisque les acteurs de l'aval opèrent sur des secteurs très compétitifs et qu'ils restent parfois réticents à mettre un prix sur les efforts accomplis. Cependant, une prise de conscience s'observe, et des industriels ont déjà initié la valorisation des actions entreprises par l'amont pour limiter l'impact des activités agricoles – et donc l'impact de leurs produits finis – sur l'environnement.

## 6 Conclusions et facteurs clés de succès

### 6.1 Principales observations de l'étude

L'état des lieux réalisé dans cette étude a permis de mettre en évidence :

- **la généralisation de l'intégration des questions environnementales** dans les divers instruments de coordination des filières agro-alimentaires.
- **une grande diversité dans les niveaux d'ambition environnementale**

Les démarches à forte exigence environnementale mobilisent plutôt des exploitants pionniers férus d'innovation. Ces démarches permettent d'apporter un retour d'expérience sur les pratiques agricoles les plus efficaces. Elles sont plus facilement développées dans des filières telles que les céréales, le vin, le maraîchage (via conserverie et surgélation), i.e. celles concernant :

- des productions à plus forte valeur ajoutée ;
- des productions pouvant être stockées et pour lesquelles des lots « premium » peuvent être isolés sans les coûts de collecte et de stockage n'explorent (ce qui est par exemple beaucoup plus difficile pour le lait) ;
- des productions disposant d'une bonne traçabilité ;
- des productions largement développées en France pour lesquelles il existe un investissement important en recherche et un tissu d'accompagnement structuré.

Ces initiatives pilotes peuvent nourrir les démarches « de masse » visant à faire progresser un grand nombre d'agriculteurs.

- **l'investissement lié à la mise en place des instruments de coordination**

Plus que le réel contenu technique et agronomique des cahiers des charges, la valeur associée à ces outils (qui explique leur relative confidentialité) repose sur le coût de transaction que représentent l'établissement du consensus, l'enclenchement et l'entretien de la dynamique de progrès.;

- **les différences d'objectifs** entre les initiatives portées par l'amont (proches des préoccupations des agriculteurs) et celles impulsées par des acteurs plus en aval



des filières (dont les actions sont en partie déterminées en fonction de leur potentiel de communication et valorisation auprès du consommateur).

Cette étude a également permis de décrire quelques-unes des grandes tendances d'évolution de ces initiatives.

- **L'intégration progressive d'objectifs de résultats** dans les cahiers de charges et **renforcement des exigences en termes de qualité et de quantité d'informations requises** (mise à disposition de données certifiées de traçabilité environnementale), pour répondre aux attentes de l'aval de pouvoir communiquer sur des données fiables et tangibles.
- **L'implication progressive d'un plus grand nombre de maillons de la filière**, facilitant la compréhension des attentes respectives, celles des acteurs aval d'un côté (disposant d'informations sur les attentes du consommateur et souhaitant communiquer) et celles des acteurs amont de l'autre (qui disposent de l'expertise agronomique et visent une meilleure répartition de la chaîne de valeur).
- **L'augmentation progressive du nombre d'industriels qui rémunèrent explicitement les actions environnementales** mises en place par les agriculteurs. Cela demeure une attente forte de l'amont agricole car l'évolution des pratiques agricoles est toujours perçue comme coûteuse et/ou risquée. Les contrats sur le long terme, permettant aux acteurs amont et aval de se projeter, restent actuellement privilégiés par les initiatives en place. Enfin, il apparaît que le développement d'une initiative et la rémunération des acteurs amont dépendent du marché aval : soit le consommateur consent à payer plus pour un produit vertueux et auquel cas l'enjeu est la répartition de la valeur de l'aval vers l'amont ; soit un des acteurs de la filière choisit d'endosser les éventuels surcoûts pour garantir son image de marque, ouvrir ou sécuriser ses débouchés.

## 6.2 Facteurs clés de succès identifiés

La synthèse de l'ensemble des informations réunies dans le cadre de cette étude permet de dresser une liste des principaux facteurs clé de succès identifiés pour la mise en place d'initiatives ambitieuses, mobilisatrices et pérennes.

- **Co-construire et négocier les instruments de coordination entre l'ensemble des acteurs pour favoriser leur acceptabilité**

La négociation des modalités d'évolution de pratiques agricoles menée entre une diversité de maillons d'une filière permet d'allier les enjeux et besoins technologiques aux enjeux environnementaux et économiques. Le défaut de

pertinence technique ou économique des instruments de coordination constitue en effet une des principales raisons de rejet ou de déficit d'engagement de la part des agriculteurs. L'élaboration consensuelle du cahier des charges initial est ainsi un gage d'intérêt et d'acceptabilité de celui-ci par le plus grand nombre, et donc un facteur clé de succès de la démarche. Cette phase de co-construction permet aux différents acteurs de se connaître et se comprendre, d'appréhender les attentes éventuellement antagonistes tout au long de la filière.

- **Prendre en compte les contraintes techniques intrinsèques locales pour pouvoir fixer des objectifs environnementaux ambitieux à grande échelle**

Les conditions pédoclimatiques et techniques peuvent être très variables d'une année, d'une région et d'une exploitation à l'autre. Un cahier des charges exigeant et précis sur les objectifs environnementaux à atteindre doit pouvoir s'adapter aux contingences locales (sous forme de déclinaisons territoriales par exemple), tenir compte des aléas climatiques et s'intégrer dans une approche pluriannuelle. Une mise à jour régulière et la consultation des acteurs de terrain permettent d'intégrer ces contraintes, éventuellement au travers de clauses spécifiques.

- **Engager les démarches dans la durée pour offrir plus de visibilité aux acteurs**

Les démarches doivent offrir une visibilité temporelle à l'agriculteur engagé : les transformations requises par les démarches, quel que soit leur niveau d'exigence, engagent les agriculteurs, les transformateurs et les distributeurs dans la durée. Un gage de succès pour une démarche est donc de s'inscrire dans cette même perspective de temps, afin d'accompagner les différents acteurs et en particulier l'agriculteur de façon progressive, loyale et rassurante.

- **Améliorer le partage de la valeur ajoutée pour favoriser l'adhésion des acteurs amont**

Le coût de la mise en œuvre, le risque ou l'appréhension liés au changement pour l'agriculteur peuvent être un frein. Ainsi la valeur éventuellement créée à l'aval par la mise en place de ces pratiques innovantes doit être en partie redistribuée à l'amont ou la prise de risque sécurisée.

Ce partage de la valeur ajoutée doit également permettre de financer les efforts de chaque maillon impliqué qu'il soit agricole, industriel ou de la distribution, pour assurer un suivi et un développement de la démarche.

La prise en charge de la question environnementale est aujourd'hui majoritairement perçue comme un coût plus qu'une opportunité, parfois à tort. L'analyse des rapports coût / bénéfice associés à ces démarches mériterait d'être approfondie pour nourrir les arguments en faveur de leur déploiement.

- **Mettre en place des formations pour faciliter l'appropriation de problématiques complexes, et les échanges entre acteurs**

La formation des acteurs est un des facteurs clés de succès des démarches. Cela passe par :

- La formation et montée en compétence des différents techniciens et conseillers des structures amont afin d'apporter le meilleur accompagnement technique possible aux agriculteurs dans leurs changements de pratiques (au sein des coopératives, négoce, chambres d'agriculture notamment).
- La formation et sensibilisation des équipes d'achats (responsables et opérationnels des directions achats des transformateurs, restaurateurs, distributeurs) aux enjeux environnementaux et aux difficultés liées à leur mise en œuvre, en lien avec l'évolution des stratégies d'achat (complétant les critères de rentabilité par des critères environnementaux).

- **Avoir recours à des structures tiers dans l'animation des initiatives pour renforcer le dialogue entre acteurs des filières**

Confier la fonction d'animation à un acteur tiers, non directement impliqué dans les relations commerciales, peut être un gage d'efficacité. Cet acteur (institut technique, GIE, bureau d'étude ou agence conseil...), allouant des ressources dédiées, permet la mise en commun des informations tout en préservant la confidentialité, assure le suivi de la démarche et entretient sa dynamique. L'intérêt du recours à ce type de structure – représentant un investissement pour la filière – est à évaluer au regard des bénéfices apportés en termes d'économies et de valeur globale créée.

- **Mettre en place des outils de traçabilité performants pour mieux valoriser les efforts consentis**

Une bonne traçabilité est un prérequis au suivi des efforts agro-environnementaux consentis par l'agriculteur. Il permet de faciliter les contrôles et donc d'augmenter la crédibilité de la démarche. De plus, il structure et donc facilite la remontée d'information sur l'ensemble de la filière. Ce point est essentiel et parfois bloquant pour développer des indicateurs environnementaux intégrant l'ensemble des maillons de la filière. Des filières peuvent se trouver limitées dans le développement de leurs démarches lorsqu'elles se trouvent en incapacité de mesurer leurs performances environnementales effectives.

## 6.3 Limites de l'étude et conclusions

Au-delà des points positifs mis en avant ci-dessus, l'étude révèle que pour des raisons de confidentialité et/ou défaut d'accès aux documents supports (cahiers des charges, descriptifs des objectifs de moyens ou de résultats, etc.) le détail des démarches mises en œuvre et les résultats obtenus sont peu connus. Ceci a constitué un obstacle à l'analyse précise de l'influence de ces initiatives sur l'évolution des pratiques agricoles. Aussi, compte tenu de l'hétérogénéité des informations obtenues, il n'a pas été possible d'évaluer de manière quantitative les bénéfices environnementaux atteints ou visés pour les différentes initiatives, et donc d'évaluer leurs impacts réels. De plus, la comparaison des impacts environnementaux est rendue difficile par le fait que les enjeux ciblés sont divers et non hiérarchisables (biodiversité, changement climatique, qualité de l'eau...). L'étude systématique des systèmes de suivi et de contrôle mis en place n'a pas non plus été possible, d'où une faiblesse dans l'évaluation de la robustesse des informations communiquées par les porteurs d'initiatives.

Le déficit d'accès aux principaux documents supports et outils de coordination, qui traduit d'ailleurs la sensibilité concurrentielle du secteur agro-alimentaire, a donc limité la finesse de l'analyse possible dans le cadre de cette étude. Une plus grande transparence de ces démarches contribuerait à améliorer leur connaissance, mais aussi – et surtout – leur crédibilité. Par ailleurs, l'évaluation des bénéfices environnementaux reste complexe et représente une limite pour la communication vers le consommateur.

L'étude met en évidence l'importance d'impliquer l'ensemble des acteurs de la chaîne agro-alimentaire dans l'évolution des pratiques agricoles : ce type de dynamique collective apparaît indispensable pour répondre aux enjeux du projet agro-écologique porté par les pouvoirs publics.

Cependant, si l'intégration de questions environnementales semble se développer dans un certain nombre de démarches de filières, au regard des connaissances actuelles et des marges de progrès, le niveau d'ambition global et d'investissement de celles-ci est à encore à relever pour répondre aux défis environnementaux. L'étude met en évidence le rôle moteur des filières dans la prise en compte de l'environnement en agriculture qui est à encourager et à renforcer.

Une étude réalisée par



## L'ADEME EN BREF

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale, l'agence met à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, ses capacités d'expertise et de conseil. Elle aide en outre au financement de projets, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, la qualité de l'air et la lutte contre le bruit.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)



ADEME  
20, avenue du Grésillé  
BP 90406 | 49004 Angers Cedex 01

[www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

ADEME  
20, avenue du Grésillé  
BP 90406 | 49004 Angers Cedex 01