

CISALI
LIVRE BLANC 2021



FILEG

REPENSER L'ENJEU PROTÉINE À L'ÉCHELLE DE L'OCCITANIE

FILEG

Repenser l'enjeu protéine à l'échelle de l'Occitanie

Le livre blanc
FILEG, repenser l'enjeu protéine à l'échelle de l'Occitanie
est édité par la Stratégie Régionale d'Innovation d'Occitanie.

Direction éditoriale : CISALI.
Conception graphique : Estelle Guerry.
Collaborateurs : Bruno Lion, Pascale Mouy, Pauline Molinier, Christophe Vogrincic.
Iconographie : CISALI.

Tous droits réservés. Toute reproduction même partielle, sous quelque forme que ce soit, est interdite sans autorisation écrite du détenteur des droits.

Dépôt légal : 2^{ème} semestre 2021.



EDITO



Étienne Guyot,
Préfet de la région Occitanie,
Préfet de la Haute-Garonne.



Crédit : Philippe Grollier

Carole DELGA,
Présidente de la Région Occitanie /
Pyrénées-Méditerranée.

Cet ouvrage nous propose de nous familiariser avec une famille végétale mal connue. Parfois résumée à son utilisation primaire dans des recettes simples ou identitaires, elle pourrait s'avérer une ressource stratégique pour l'avenir de notre territoire régional : **les légumineuses**.

Les légumineuses portent en elles une partie des réponses aux questions auxquelles nous devons faire face sans attendre : essentielles pour l'alimentation, indispensables à la transition agro-écologique comme voie de lutte contre les émissions de gaz à effet de serre, permettant une plus grande autonomie économique et territoriale, porteuses de biodiversité et aussi vecteurs d'innovation pour la production alimentaire.

En ce sens, elles ont toute leur place au cœur de la Stratégie Régionale de l'Innovation, dans le Pacte vert régional et la stratégie protéine portée par l'Etat.

Cette place n'est pas acquise : elle est **à construire**. C'est l'autre vertu de ce livre blanc : au-delà de la mise en avant de l'intérêt des légumineuses, il pose les fondamentaux d'une véritable stratégie, d'un chemin pour les légumineuses dans les systèmes alimentaires.

C'est d'abord une innovation de méthode qui est ici décrite : comment construire une filière ? Comment mobiliser les acteurs au niveau d'un territoire ? Comment créer et engager un collectif de femmes et d'hommes qui pourra bâtir et conduire un projet ?

Formulons l'espoir que ces travaux bien engagés débouchent sur la structuration d'une filière régionale des légumineuses, créatrice de valeurs pour les agriculteurs, les territoires et les citoyens-consommateurs de la Région Occitanie ■

LE MOT DE L'AGENCE DE L'EAU

FILEG est un projet particulièrement important pour l'Agence car il est l'emblème de ce que nous recherchons sur le bassin Adour-Garonne pour soutenir et développer une agriculture multi-performante d'avenir. Ce projet concentre tout d'abord les efforts de la Région, de la DRAAF, de l'Agence de l'eau Adour-Garonne, de Terre-Inovia et de la profession agricole pour aider à construire des organisations robustes et pérennes à même de soutenir à long terme des agriculteurs en grand nombre dans des systèmes agroécologiques qui rendent des services environnementaux à la société.

L'agriculture a un grand défi à relever devant les changements climatiques auxquels il faut déjà s'adapter. Les milieux naturels, la qualité de l'eau, de la biodiversité et la qualité de notre environnement à tous en dépend grandement. C'est en développant l'agroécologie, la préservation des sols, la diversité des productions et la complémentarité des cultures entre elles que nous pourrons gagner le défi d'une agriculture qui fait vivre décemment ses agriculteurs et qui réussit dans le même temps à préserver l'eau, la santé et tout ce qui nous fait vivre au quotidien. Dans ce projet, les légumineuses dans leur ensemble jouent un rôle indispensable et les filières qui leur sont liées seront d'une importance capitale.

Par la mobilisation des acteurs de la chaîne dans son ensemble (Recherche/enseignement, instituts techniques, Agriculteurs, Chambres d'agriculture, coopératives, transformateurs, distributeurs, marketing, et autres acteurs ...), **de la fourche à la fourchette, FILEG donne l'exemple des partenariats que nous devons tous tisser à l'avenir.**

Notre bassin Adour-Garonne a de grands atouts à faire valoir pour construire une agriculture d'avenir et multi-performante. L'Agence de l'eau contribue pleinement à la dimension environnementale de cette agriculture. La mise en place des PSE sur notre bassin en est un exemple.

Nous sommes fiers de pouvoir participer à un projet d'envergure dans ce domaine aux côtés de la Région et de la DRAAF Occitanie. Et gagnons que de nombreux projets de ce type prennent vie à l'avenir pour soutenir notre tissu rural, notre eau et notre environnement si importants à préserver ■



**Guillaume Choisy, Directeur
Général de l'Agence de
l'eau Adour-Garonne.**

LE MOT DE L'AUTEURE



Muriel Gineste,
Sociologue et fondatrice
de l'association Cisali.

En novembre 2019, l'Agence AD'OCC lance une consultation pour la réalisation d'un livre blanc qui témoignerait d'une démarche de filière Protéine en Occitanie. Elle s'inscrit dans le cadre de la Stratégie Régionale d'Innovation. Cette consultation, je l'ai vu comme une opportunité de témoigner de la démarche collective territoriale FILEG, à laquelle CISALI a le privilège d'être associé depuis le début, pour la mettre à la disposition du plus grand nombre.

De nombreux projets de qualité se déploient dans nos territoires qui malheureusement, font rarement l'objet d'une capitalisation et d'un retour d'expérience au profit d'autres initiatives. L'originalité de la démarche FILEG mérite cela.

L'enjeu « protéines » est posé comme un défi de santé et de sécurité à la l'échelle de la planète. Sources de vie pour l'homme, l'animal et les sols, elles nous obligent à nous questionner sur nos choix de production et de consommation. L'Europe a trop longtemps négligé sa stratégie de production, entraînant une dépendance aux importations, rendant vulnérables nos filières d'élevage, appauvrissant la palette des productions végétales et entraînant la perte de savoirs et savoir-faire, au profit de modèles agricoles aux impacts écologiques négatifs. Parallèlement, pour des questions de distinction sociale, la viande est devenue un marqueur d'ascension, reléguant les légumes secs au statut d'aliment de commodité, entraînant une surconsommation de protéines animales et une perte de compétences culinaires dans l'usage des légumineuses et des céréales. Il est impératif de retrouver un juste équilibre.

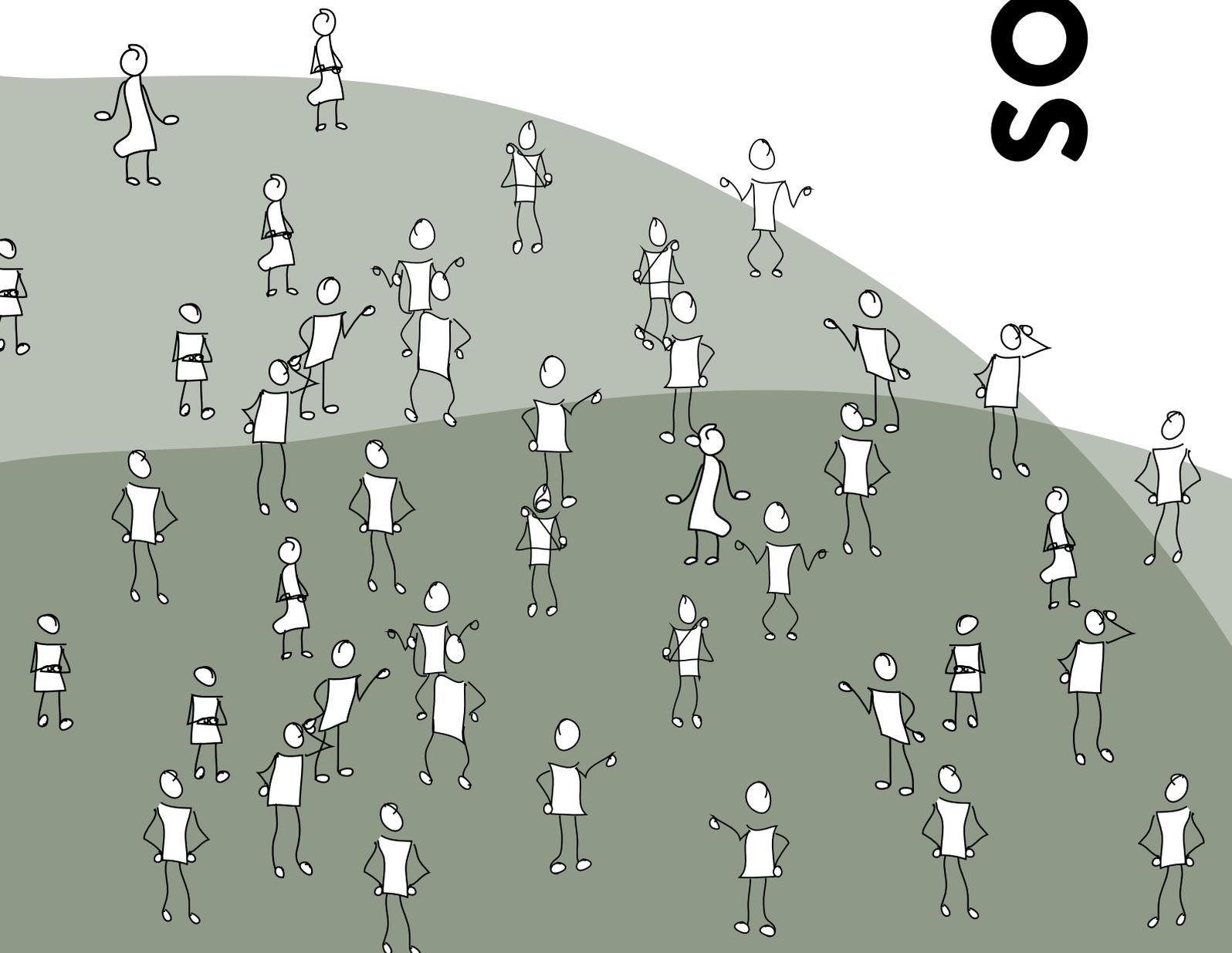
Le projet FILEG, à travers son objet, le développement des productions de légumineuses à graines, soulève une question majeure : comment faire d'une production un atout des transitions agroécologique et alimentaire pour une meilleure santé humaine, animale et végétale, tout en déployant des filières de production et de transformation rentables, durables, différenciantes et innovantes ?

Les Légumineuses sont des graines d'avenir, sous condition de convaincre les agriculteurs de relever le défi d'en produire et le citoyen d'en manger régulièrement... Elles nous offrent une palette de variétés et de couleurs, une richesse culinaire, qui sont de vrais atouts patrimoniaux pour nos territoires. Elles nous obligent également à nous interroger sur d'autres questions majeures comme l'autonomie protéique de nos filières d'élevage ou la valorisation d'autres sources de protéines présentes dans nos territoires (céréales, insectes, co-produits de la mer, algues, etc.) Elles nous obligent à penser diversité et complémentarité. Elles sont un vecteur et une clé de voûte du changement de modèle.

Je remercie l'équipage FILEG d'avoir accepté de mettre à ma disposition ce matériau précieux qui m'a permis de restituer la richesse de cette démarche. Je l'ai fait dans l'esprit d'être la plus fidèle possible à l'investissement de chacun et du collectif, tout en étant consciente qu'écrire, c'est interpréter. Je pose ce travail comme une brique de « mémoire vive » au profit de l'avenir de FILEG et comme une « boîte à outils » à la disposition d'autres démarches de filières territoriales en émergence ■



SOMMAIRE



01

L'ENJEU PROTÉINE, COMPRENDRE LE CONTEXTE POUR MIEUX AGIR ...

pp. 12-37

02

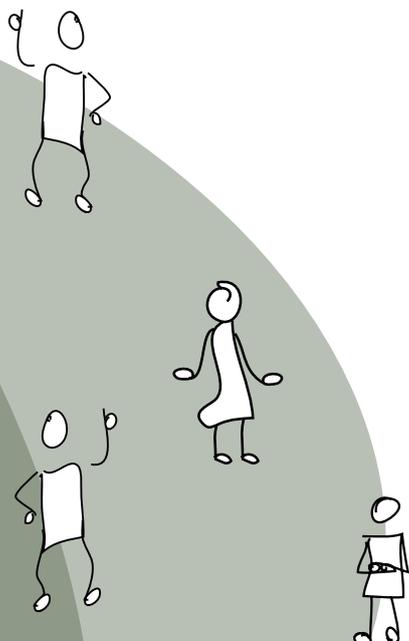
PROJET FILEG : STRUCTURER UNE FILIÈRE DE LÉGUMINEUSES À GRAINE EN OCCITANIE - LA FORCE DE L'ÉMERGENCE

pp. 38-97

03

PROJET FILEG - L'INTELLIGENCE DU COLLECTIF AU SERVICE D'UN NOUVEAU MODÈLE DE FILIÈRE TERRITORIAL

pp. 98-165







**L'ENJEU
PROTÉINES,
COMPRENDRE
LE CONTEXTE
POUR AGIR
AUTREMENT...**

Échelle planétaire

A L'ÉCHELLE PLANÉTAIRE, LA PRINCIPALE QUESTION QUE SOULÈVE

« L'ENJEU PROTÉINE » EST LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE.

COMMENT PROPOSER UNE ALIMENTATION SAIN ET SUFFISANTE

À 10 MILLIARDS DE PERSONNES ?



Les protéines jouent un rôle fondamental dans la santé humaine et animale. L'évolution des modèles alimentaires et la croissance démographique pourrait nous amener à une hausse de la demande mondiale de 40 % d'ici 2030*. Actuellement et paradoxalement, nous produisons suffisamment de protéines pour nourrir la planète. Protéines animales et végétales associées. Mais au prix d'un important déséquilibre entre pays riches et pays pauvres, créant de forts liens de dépendance, au détriment de la sécurité sanitaire et de la préservation de l'environnement. Si historiquement, les protéines végétales sont fortement présentes dans les régimes alimentaires sur les cinq continents ; dans certains pays, notamment en France, avec l'augmentation des niveaux de vie, la viande est devenue un marqueur de réussite sociale fort, au détriment notamment de la consommation de légumes secs. Cette augmentation a entraîné une modification considérable des chaînes de production (alimentation animale, élevage) et d'approvisionnement. Globalement, les activités liées à l'alimentation, notamment par le développement de systèmes intensifs, génèrent une grande partie de la pression environnementale mondiale.

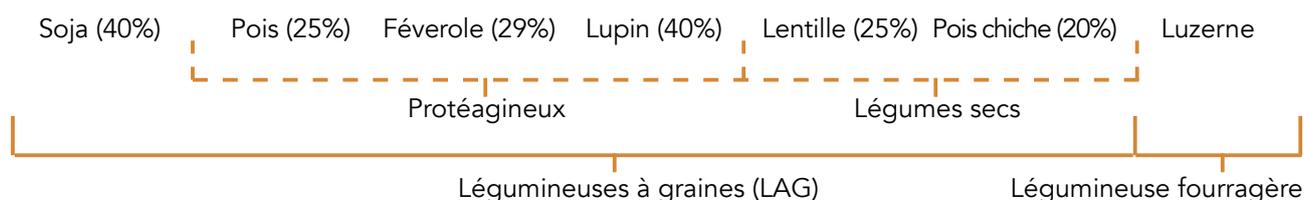
Même si ce modèle a tendance à s'essouffler dans certains pays riches, au profit d'une « dé-consommation », nouvelle forme de distinction sociale, l'augmentation des protéines animales est en plein essor dans certains pays en voie de développement. L'augmentation de la consommation de la viande pourrait atteindre 30 % d'ici 2030 à l'échelle planétaire. Etant donné le poids écologique de ces systèmes de production, nous devons opérer une véritable transition alimentaire et (re)trouver un juste équilibre dans nos régimes alimentaires quotidiens entre les différentes sources de protéines, tout en préservant et valorisant les consommations de protéines végétales déjà culturellement ancrées.

Il ne s'agit pas d'opposer protéines animales et protéines végétales, mais plutôt de trouver le point d'équilibre : de faire évoluer ou préserver certains modèles alimentaires reposant sur une meilleure répartition entre

**Top 3 des pays
producteurs de
légumineuses à graine :**
INDE, 22 Mt
CANADA, 8 Mt
BIRMANIE, 6 Mt

Source : Etude Rabobank (2017)

les différentes sources de protéines ; réinventer des systèmes de productions durables et responsables ; travailler à une plus grande territorialisation pour éviter de trop fortes dépendances à l'importation et à la spéculation. Cette transition alimentaire, technique et organisationnelle passe par notre capacité à innover, à réinventer nos usages, à repenser nos filières et nos territoires. Ce défi repose notamment par la réhabilitation de certaines sources de protéines délaissées, comme les légumineuses. On observe une forte baisse de la consommation, notamment en Europe et tout particulièrement en France depuis le début du XXème siècle. Dans cette optique, la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) a déclaré l'année 2016, Année internationale des légumineuses, avec pour objectifs de sensibiliser l'opinion publique aux avantages nutritionnels des légumineuses dans le cadre d'une production vivrière durable ; aux rôles qu'elles ont à jouer dans l'appui à la sécurité alimentaire et nutritionnelle et faire évoluer les systèmes alimentaires pour mieux exploiter les protéines issues des légumineuses, renforcer la production à l'échelle mondiale, tirer un meilleur parti de la rotation de cultures et trouver des solutions aux problèmes qui se posent dans le commerce des légumineuses (cf. sources).



LAG : 3ème famille de plantes par le nombre d'espèces (18000). 376 espèces connues en France, soit 2% de la flore mondiale de légumineuses — Graines les plus riches en protéines (20 à 40%). Source : Terres Univia - fév 20.

A l'échelle internationale, cette focalisation sur les légumineuses a eu un impact considérable. Les programmes de déploiement et de valorisation s'organisent. Elles sont un précieux allié pour atteindre la sécurité alimentaire, réduire la malnutrition et créer un monde « #FaimZero ». C'est sous cette impulsion que le projet FILEG prend racine en 2016. Les légumineuses sont présentes dans le patrimoine gastronomique de tous les pays, majoritairement associées à une céréale dans les recettes, pour préserver la complémentarité en acides aminés essentiels et ainsi garantir un meilleur équilibre nutritionnel. La palette des saveurs et de savoir-faire à l'échelle planétaire offre un terrain de jeu infini au métissage culinaire, à la créativité et à l'innovation. Les Nations Unies déclarent le 10 février Journée mondiale des légumineuses, permettant de maintenir l'élan positif suscité par le succès de cette Année internationale.



2016

ANNÉE INTERNATIONALE
DES LÉGUMINEUSES

* Sources : (Le texte en italique indique qu'il s'agit d'un extrait d'une source mentionnée)

- FAO, Action plan for the International Year of Pulses, 2016 (www.fao.org/documents/card/en/c/2762a64a-6519-4f58-9bc4-c839276b3380/)
- Forum for the Future, Shaping the Future of Protein : the Protein Challenge 2040 : Accelerating Innovation and Action.
- Magrini, M-B. & Julier, B. (2019). Quelle place pour les légumineuses dans une Europe agroécologique ? Économie rurale, 370(4), 125-129. <https://www.cairn.info/revue-economie-rurale-2019-4-page-125.htm>.

Échelle européenne

A L'ÉCHELLE EUROPÉENNE, LA PRINCIPALE QUESTION QUE POSE

« L'ENJEU PROTÉINES » EST :

COMMENT CONSTRUIRE UNE VRAIE STRATÉGIE PROTÉINES POUR

GARANTIR UNE MEILLEURE SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE ?

L'histoire nous éclaire sur la situation actuelle. La Politique Agricole Commune est la plus ancienne des politiques européennes. Son objectif originel : accroître la production après-guerre, grâce aux progrès techniques et faire de l'Europe un des plus grands exportateurs de produits agricoles. Si cette politique ne va pas dans le sens des intérêts économiques des Etats-Unis, en pleine guerre froide, elle permet de structurer une souveraineté agricole en Europe face à la menace communiste. Dans ce contexte, l'Europe obtient le soutien bienveillant des Etats-Unis à la création de la PAC, mais au prix de quelques compromis...

Dès 1962, les négociations commerciales multilatérales du Dillon Round concluent à un accord qui exonère de droits de douane l'importation de soja en Europe. En contrepartie l'UE peut subventionner la production d'oléagineux ainsi que des outils de trituration. Cet accord sera entériné lors des négociations du Kennedy Round en 1967.

Au début des années 70, l'équilibre semble trouvé. L'Europe, spécialisée dans la production de viande et de lait, souhaite écouler ses excédents subventionnés sur le marché mondial, en contrepartie, considérant les protéagineux non prioritaires, elle laisse aux Etats-Unis le champ libre. Fragile équilibre remis en question brutalement en 1973, lorsque le Président Nixon, agitant le spectre d'une hypothétique pénurie à la suite d'une sécheresse historique, décrète l'embargo sur ses exportations de soja provoquant une forte augmentation des prix (x4). Et une panique chez les éleveurs européens et nippons fortement dépendants aux importations.

Fin des années 80, le contexte géopolitique a bien évolué, l'Europe est excédentaire. Certains pays exportateurs (fair traders, groupe Cairns) s'inquiètent de la montée en puissance concurrentielle de l'Europe. Par le jeu des quotas, sa règle de préférence communautaire et sa politique de soutien par le prix, elle est jugée déloyale. En 1986, la question agricole va faire l'objet de nouvelles négociations commerciales internationales (Uruguay round). Un bras de fer s'ouvre visant à la libération des marchés. En 1992, la nouvelle PAC voit le jour. Objectif : diminuer le poids budgétaire en abandonnant progressivement la politique des prix garantis, au profit des aides directes, conditionnées au gel d'une partie des terres pour une meilleure régulation des surplus. Durant les négociations de Washington, à Blair House, pour protéger sa production de céréales, l'Europe consent à maintenir des importations libres de droit sur les productions de maïs et de soja. Elle accepte également de limiter la surface de production subventionnée d'oléo-protéagineux à 5,1 millions d'hectares, entraînant, avec le développement de l'élevage intensif, une forte dépendance aux importations des filières animales européennes. Fin des années 90, conséquence de la crise de la « vache folle », l'interdiction des farines animales va consolider un système d'élevage basé sur l'association maïs/soja et ainsi accentuer la dépendance de l'Europe aux importations, notamment de soja, ouvrant un nouveau débat autour des OGM (organismes génétiques modifiés). A l'époque, l'Europe est autorisée à produire du soja principalement à destination de la filière biocarburant.

Les tourteaux, sous-produits de la filière, peuvent être exploités par les filières animales, sans couvrir les besoins. Les importations de soja ont été multipliées par cinq depuis les années 70 au détriment de l'usage des prairies et des fourrages et au prix d'un important déséquilibre écologique en Amérique du Sud, devenu l'épicentre de la production de soja dans le Monde. On notera que l'hyperspécialisation des pays exportateurs (Argentine, Brésil, Etats-Unis) leur octroie une efficacité technologique importante, créant un déficit concurrentiel avec les productions européennes jugées non attractives pour les éleveurs européens. En comparaison, techniquement, financièrement et humainement, l'Europe n'est plus ou peu compétente pour produire et transformer sur son territoire certains protéagineux.

En 2003, les 15 ministres de l'agriculture de l'UE votent une nouvelle PAC marquant une évolution vers une agriculture durable. La plupart des aides perçues par les agriculteurs sont remplacées par une aide unique à l'exploitation. Ce « découplage » subvention/ culture doit permettre de sortir de la politique de soutien par le prix. Les aides ne sont plus conditionnées à la production, la commission propose un système d'aide unique au revenu par exploitation. De plus le droit à la prime est conditionné à des mesures environnementales. Toutefois, les états membres sont autorisés à conserver jusqu'à 10 % de leurs plafonds nationaux pour des soutiens spécifiques. Les aides resteront couplées notamment pour les COP (céréales, protéagineux et oléagineux) jusqu'en 2008 à une hauteur de 25%. Cette nouvelle réforme de la PAC rend possible de procéder à des aides ciblées au titre de l'article 68. Dès 2009, Michel Barnier, ministre de l'agriculture français, propose de soutenir la production de protéagineux (pois, luzerne, et lupin) par des aides ciblées, pour sortir de cette dépendance. Il met en place un plan de soutien de la filière protéagineuse pour la période 2010-2012. La Finlande, la Lituanie, la Pologne, la Slovaquie et l'Espagne feront de même.

Dans les années 2010, le contexte géopolitique et climatique change considérablement : obligeant l'Europe à s'interroger sur sa stratégie « protéines ». La Chine s'impose comme un pays importateur majeur. Moins exigeante que l'UE, elle représente une menace pour la stabilité des marchés et des approvisionnements. La crise économique de 2008 met en évidence que la forte dépendance des filières d'élevage européennes aux importations représente un risque face à la volatilité des prix. Cette dépendance historique repose la question de la perte de compétences 1/ sur l'usage agronomique des protéagineux à la fois dans les formes d'élevage (prairie, fourrage, qualité des protéines) 2/ mais également de leur introduction dans un système de rotation étendu pour un modèle de production plus agroécologique (fertilisation et préservation des sols, réduction des gaz à effet de serre, meilleure résistance aux maladies, biodiversité, etc.). En 2011, une résolution du Parlement Européen alerte sur le déficit endémique de l'Union en protéines végétales et propose un cadre d'action.

Partant des constats suivants :

1. La production de protéagineux en Europe ne couvre que 3% des terres arables, dont 30 % sous forme de fourrage.
2. La perte en compétence d'un modèle agricole historique en Europe combinant culture/élevage, système de rotation étendu, usage adéquat des prairies, au profit d'un modèle intensif construit sur l'association maïs/soja.
3. La perte en qualité des protéines produites en Europe en référence aux protéines produites par les pays exportateurs,
4. Une trop forte dépendance aux importations pouvant mettre à mal la sécurité alimentaire, tout particulièrement des filières animales,
5. Cette dépendance pose la question de l'identification et la traçabilité des productions importées pouvant contenir des organismes génétiquement modifiés.



Et des opportunités suivantes :

6. Les avantages agronomiques et de lutte contre le changement climatique de la (ré)implantation des protéagineux et plus largement des légumineuses dans le modèle agricole européen.

7. La possibilité d'envisager un rééquilibrage entre l'offre et la demande en Europe, pour un meilleur revenu des agriculteurs, mais également le développement de nouvelles filières (alimentation animale et humaine) dans nos territoires. Ce débat sur la reterritorialisation des filières reste d'ailleurs d'actualité dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19.

8. La nécessité de combler le déficit européen en matière de recherche et de formation dans le domaine des protéines végétales, notamment en génétique mais aussi de faire de la R&D et de l'innovation des leviers de différenciation.

Face à l'ensemble de ces constats et de ces opportunités, la résolution propose de déployer une vraie stratégie européenne « protéines » à moyen et long terme :

- En pensant des instruments politiques et des outils financiers adaptés, pouvant servir de leviers au changement de pratiques notamment par un effet positif sur le revenu des exploitants.
- En faisant évoluer la PAC en ce sens pour une meilleure intégration et pérennité de ces dispositifs.
- En favorisant une production différenciée « #zéroOGM »,
- En finançant des programmes de recherche notamment dans les domaines de la sélection génétique et de l'agronomie, mais également des expérimentations déployées directement dans les territoires pour une meilleure adaptation des modèles agronomiques aux spécificités locales,
- En soutenant un modèle d'élevage reposant sur un usage optimal des fourrages.

Cette résolution propose également un meilleur contrôle des importations, en instaurant une conditionnalité de durabilité sur les systèmes de production et de transformation et en contrôlant mieux la présence d'OGM. La commission en charge de la question protéines invite l'UE à faire une étude précise des impacts du pré-accord de Blair House sur la situation actuelle (sur les aspects économiques, techniques, de qualité alimentaire, de risques liés à la dépendance, etc.)

La réforme de la PAC de 2013 accorde la possibilité aux Etats Membres de consacrer 13% des aides directes à des aides couplées pouvant atteindre 15% si la culture identifiée est une protéine végétale (y compris le soja). 11% des aides couplées ont été allouées dans l'Union européenne aux cultures protéagineuses, pour une surface maximale de 4,3 millions d'hectares (ha). Les pays engagés sont la Bulgarie, La Croatie, La République Tchèque, la France, la Hongrie, la Pologne, la Roumanie et la Slovénie. Les mesures en faveur du « verdissement », notamment concernant des surfaces d'intérêt écologique (SIE) vont favoriser l'implantation et la pérennisation de cultures fixatrices d'azote. Pour certains Etats membres producteurs de soja, ce dernier devient éligible au titre du la SIE. Ces mesures permettront également une progression des productions de pois protéagineux, de fèves et de féveroles. Ces cultures connaissent un rebond significatif en Allemagne notamment.

Depuis 2000, l'Union Européenne a initié plusieurs mesures incitatives en faveur de la production de protéagineux, sans mettre en place une véritable stratégie « protéines » européenne. Toutefois deux leviers semblent efficaces : les mesures en faveur du développement de la filière biocarburants (mais qui ouvrent un débat idéologique sur la concurrence des surfaces agricoles affectées à la production de biocarburant au détriment des productions destinées à l'alimentation humaine ou animale) ; et les mesures de verdissement.



Parallèlement, face aux enjeux climatiques et de santé, les études sur la consommation humaine montrent qu'un modèle alimentaire plus sain et durable devrait tendre vers un plus grand équilibre entre apports de protéines végétales et protéines animales. Ce constat pose la question de la réhabilitation des protéines végétales et notamment des légumineuses dans les régimes alimentaires des européens... Le changement semble s'amorcer. Le marché de l'alimentation humaine est encore un « petit » marché, mais très rentable. En 2017, près de 3 millions de tonnes ont été consommées en Europe (pois, féveroles, lentilles, pois chiches, autres légumineuses et graines de soja). L'UE importe environ un million de tonnes de légumineuses pour le marché de l'alimentation humaine, en particulier des pois chiches et des lentilles, et exporte du pois et des féveroles. Le marché des substituts de viande +14% et de lait +11% sont de bons indicateurs de progression. On observe une forte évolution du modèle alimentaire, avec la tendance « Flexitarienne ». Ce marché est perçu à fort potentiel innovant (santé, environnement, qualité, production). Les grandes enseignes s'engagent sous leur propre marque. Elles innovent en matière de process de cuisson, d'usages et n'hésitent pas à jouer la carte de la nouveauté. Le marché de l'alimentation biologique connaît également une croissance à deux chiffres. Ce dernier est un important levier pour l'implantation des légumineuses, indispensables à leur modèle agronomique. Concernant l'alimentation animale, les consommateurs européens exigent également des normes plus élevées en matière de bien-être animal, d'impact environnemental (changement climatique / déforestation), de qualité de l'alimentation, de modèle de production (traçabilité biologique ou non OGM). Le local devient une valeur refuge, parce que jugée maîtrisable. Cela représente de nouvelles opportunités économiques pour la production de soja européen non OGM.

La superficie de soja dans l'UE a doublé pour atteindre près d'un million d'hectares depuis la réforme de la politique agricole commune (PAC) en 2013, avec une production de 2,8 millions de tonnes en 2018.

Les principaux producteurs de soja sont l'Italie, la France et la Roumanie.

Source : REPORT FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT on the development of plant proteins in the European Union.



Le défi de l'autonomie en protéines posé à l'échelle des territoires sur les viandes premium et biologiques s'imposent comme garantie de qualité et de sécurité économique aux professionnels des filières. Le niveau d'exigence en matière de qualité alimentaire progresse en Europe.

En avril 2018, le parlement européen vote une nouvelle résolution sur la stratégie de l'UE pour la promotion des cultures protéagineuses et plus particulièrement des légumineuses. Les constats restent les mêmes qu'en 2011. S'adjoint un constat d'échec de l'UE dans sa capacité à inverser la situation. Même si le marché est en plein essor, le changement à l'échelle de la production n'est ni suffisant ni structurel. Cette résolution ajoute aux questions de sécurité et de souveraineté (sortir de la dépendance aux importations) ; le rôle majeur des légumineuses dans l'enjeu environnemental et la transition des systèmes agroalimentaires. Les protéagineux et plus particulièrement les légumineuses, sont posés comme de vrais atouts agroécologiques. Parmi les conditions de réussite, la nécessité de soutenir et renforcer la recherche dans tous les domaines (génétique, sélection, agronomie, etc.), l'innovation, la formation et l'acquisition d'expériences pratiques, doivent être des priorités. La résolution insiste sur la nécessité d'adapter le modèle d'implantation des légumineuses aux caractéristiques pédoclimatiques des territoires. La capacité de l'Europe à engager une véritable transition agroécologique est conditionnée à son aptitude à prendre en compte les spécificités locales. Le parlement estime nécessaire d'analyser plus spécialement le potentiel des cultures de légumineuses, qu'elles soient à graines ou fourragères, car cette famille présente de multiples avantages agronomiques, économiques et environnementaux, les principaux étant :

1/ leur capacité à fixer l'azote atmosphérique grâce à leur système symbiotique, ce qui permet de réduire l'usage d'engrais azotés de synthèse et donc les émissions de gaz à effet de serre (GES),

2/ leurs très faible besoin en pesticides. La résolution souligne que les légumineuses laissent derrière elles une structure de sol favorable aux cultures ultérieures dotée d'une teneur en azote susceptible de générer un rendement de 10 % à 20 % supérieur au rendement précédent, 3/ Elle ajoute que la rotation des cultures est bénéfique à la qualité des sols, réduit la prévalence des maladies et préserve la biodiversité* (*extrait cf. résolution 2018).

Les légumineuses sont présentées comme une véritable clé de voûte de la transition agroécologique des systèmes agricoles européens à la fois dans les domaines des cultures et de l'élevage.

Depuis 2013, la production de légumineuses a presque triplé dans l'UE pour atteindre 6 millions de tonnes (2,6 millions d'hectares) en 2018. Les principales légumineuses sont les pois de grande culture et les féveroles, tandis que les lentilles et les pois chiches ne sont cultivés que sur des surfaces limitées. La France, l'Espagne et la Lituanie sont les principaux producteurs de pois de grande culture; le Royaume-Uni et la France cultivent des féveroles.

Source :

REPORT FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT on the development of plant proteins in the European Union.

Cette nouvelle lecture tournée vers l'environnement et les changements climatiques est un tournant important pour la construction d'une vraie stratégie européenne durable autour de l'enjeu « protéines ».

Le Parlement soutient l'autonomie protéique à l'échelle de l'exploitation et des territoires pour une meilleure résilience des filières d'élevage et une sécurisation de la traçabilité de l'alimentation animale (#zéroOGM). Il suggère également une plus grande coopération contractuelle entre filières céréalières et filières d'élevage pour consolider la création de valeur au cœur des territoires. La résolution insiste sur la nécessité de développer des filières locales et régionales de production et de transformation. Elle encourage la promotion de production non OGM, une meilleure traçabilité et un étiquetage clair, notamment pour les filières labellisées. Parmi les outils et dispositifs identifiés, l'accent est mis sur la consolidation des mesures de « verdissement », qui pourraient être rendues plus robustes par l'intégration d'un paiement « écosystémique » permettant de valoriser la contribution des agriculteurs à la biodiversité et par des mécanismes de prise en compte des risques pour sécuriser les agriculteurs innovants. Ces mesures seront-elles intégrées dans la PAC 2021-2027 ? Proposée en juin 2018, le parlement estime qu'elle pourrait être actée en septembre 2020.

Parmi les orientations annoncées, la future PAC annonce relever son niveau d'exigence en matière d'écologie et imposer des mesures agro-environnementales et climatiques (MAEC) renforcées (bio, stockage carbone, certification environnementale, etc.). Leur versement sera conditionné à une obligation de résultat, laissant aux Etats Membres le choix des moyens. Toutefois, l'UE restera force de propositions en matière de recommandations et de normes pour s'assurer d'une certaine cohérence dans les stratégies de changement portées par les Etats Membres. Concernant les protéines végétales, un rapport produit en 2018, résultat d'une enquête dans l'en-

semble des Etats Membres et d'ateliers d'experts, estime que l'objectif à atteindre se situerait autour de 20 % des surfaces agricoles*, dont la moitié de légumineuses à graines, pour garantir une baisse significative des intrants (engrais et pesticides). Soit un progrès important au regard des 4% d'assolement en légumineuses à graines actuellement. La PAC devrait proposer des outils fléchés pour aider au déploiement des protéines végétales. Ces outils pourraient soutenir une montée en compétence du conseil agricole et favoriser l'investissement pour un meilleur ancrage des filières au cœur des territoires (zones de stockage adaptées et logistique territoriale plus adaptée et plus écologique).

Evolution du cadre d'action : le pacte vert (Green deal), vers la neutralité climatique de l'Europe d'ici 2050.

Le nouveau parlement, nommé en mai 2019 lance un an après, dans le cadre du pacte vert, sa « stratégie de la ferme à la fourchette : pour un système alimentaire équitable, sain et respectueux de l'environnement » (cf. encadré). Le pacte vert pour l'Europe indique comment faire de l'Europe le premier continent neutre sur le plan climatique d'ici à 2050. Il expose une nouvelle stratégie de croissance durable et inclusive qui stimule l'économie, améliore la santé et la qualité de vie des individus, préserve la nature et ne laisse personne de côté. Il s'agit bien de déployer une nouvelle approche globale prenant en compte l'amélioration des modes de vie, la santé et l'environnement. Cette lecture systémique, reposant sur l'idée d'une Santé Unique (One Health) associant l'Homme, l'Animal, les Plantes et l'Environnement, pourrait constituer un changement de paradigme majeur pour l'Europe. Cette lecture transversale des transitions agroécologiques et alimentaires pourrait nous amener à plus de coopération horizontale, de collaboration pluridisciplinaire et à un croisement opportuniste des politiques publiques vers un objectif unique et commun.

La stratégie précise que toute filière agro-alimentaire, pouvant prétendre à un soutien de l'Europe, devra penser son empreinte environnementale et climatique et jouer un rôle actif dans la transition des régimes alimentaires et la préservation de la santé publique. La Commission s'engage à faire une proposition législative d'ici 2023 qui définira et fixera le cadre d'un « système alimentaire durable ». Toutes les politiques publiques seront conditionnées aux exigences de durabilité (environnementales, économiques et sociales).

Si l'alimentation européenne est perçue comme un modèle en matière de qualité, l'objectif affiché à présent est d'en faire une norme en matière de durabilité. L'objectif est ambitieux. Il devra s'accompagner peut-être d'un préalable : savoir évaluer la part de responsabilité de l'Europe et de la PAC dans la situation déséquilibrée actuelle. Notre capacité à la résilience devra se construire sur un socle critique honnête et constructif. Condamner ne suffit pas, le changement s'accompagne. Si ce changement est présenté comme une opportunité économique et environnementale, il doit avant tout être une priorité sociale en permettant à tout système technique et humain existant d'opérer sa mue sans stigmatisation. Les choix d'hier ne doivent pas conditionner les subventions d'aujourd'hui. Le projet de changement et les moyens d'accompagnement sont les priorités.

La nouvelle stratégie affiche clairement la couleur en matière de protéines, l'enjeu est de :

- réduire la dépendance de l'UE aux importations, en favorisant la culture de protéines végétales et notamment de légumineuses au sein de l'Union, mais également en cherchant des solutions alternatives pour l'alimentation animale comme les insectes ou les aliments marins (algues, sous-produits de la mer).
- tendre vers de nouvelles formes d'élevages plus adaptées aux enjeux climatiques et environnementaux.

Bon à Savoir...

Les 9 objectifs de la PAC 2021-2027

Fondée sur neuf objectifs, la future PAC continuera à garantir l'accès à des produits alimentaires de qualité et à défendre fermement le modèle unique de l'agriculture européenne.

Les neuf objectifs de la future PAC sont les suivants :

- Assurer un revenu équitable aux agriculteurs,
- Accroître la compétitivité,
- Rééquilibrer les pouvoirs dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire,
- Agir contre le changement climatique ,
- Protéger l'environnement,
- Préserver les paysages et la biodiversité ,
- Soutenir le renouvellement des générations,
- Dynamiser les zones rurales,
- Garantir la qualité des denrées alimentaires et la santé.

Source : <https://ec.europa.eu/>



- agir sur l'évolution des modèles alimentaires vers des régimes plus sains et durables (moins de produits carnés, plus de protéines végétales et de fibres, en réhabilitant notamment les légumineuses et les fruits à coque).
- développer des méthodes de pêche pour tendre vers une production durable de poissons et de produits de la mer (ces mesures viseront la pêche en mer et les méthodes d'élevage).

L'engagement « de la ferme à la fourchette » stipule clairement que la PAC devient un outil au service du pacte vert : elle devra contribuer activement à la transition et la résilience des systèmes alimentaires. L'obligation de résultat pourra être certifiée et visible sur un étiquetage de performance, qui pourrait devenir un vrai passeport confiance entre les chaînes de valeurs et les consommateurs.

Dès sa validation, les États membres devront concevoir des plans stratégiques pluriannuels en vue d'atteindre les objectifs spécifiques et chiffrés arrêtés en commun.

Quels seront les choix de la France en matière de protéines végétales ?

(Le texte en italique indique

qu'il s'agit d'un extrait d'une source mentionnée).

* Sources :

- Herve Guyomard, Louis Pascal Mahe. La réforme de la PAC et le pré-accord de Blair House. INRA sciences sociales, INRA - Institut national de la recherche agronomique, 1993, pp.1-4. ffhal-01593977
- Magrini, M-B., Julier B., Quelle place pour les légumineuses dans une Europe agroécologique ? in Société française d'économie rurale, 2019/4 n°370, pp. 125 à 129. <https://www.cairn.info/revue-economie-rurale-2019-4-page-125.htm>
- Gaillard, M., Les réformes de la PAC, in L'Union Européenne. Institutions et politiques, La documentation française. Déc. 2018.
- Farm Europe, Quelle stratégie EU pour les protéines végétales ? octobre 2017.
- Résolution Parlement Européen du 8 mars 2011 sur le déficit de l'Union en protéines végétales : quelle solution à un problèmes ancien ? (2010/2011 INI)
- Résolution Parlement Européen du 17 avril 2018 sur une stratégie européenne pour la promotion des cultures protéagineuses – Encourager la production de protéagineuses et de légumineuses dans le secteur agricole européen (2017/2016 INI).
- REPORT FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT on the development of plant proteins in the European Union) <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/st-14681-2018-init/fr/pdf>
- Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions : une stratégie « De la ferme à la table » pour un système alimentaire équitable, sain et respectueux de l'environnement », Bruxelles, 20 mai 2020.

Échelle nationale

A L'ÉCHELLE NATIONALE, « L'ENJEU PROTÉINES » SOULÈVE DEUX QUESTIONS,

LES LÉGUMINEUSES ÉTANT UNE CLÉ DE VOÛTE DE CES DEUX TRANSITIONS :

• COMMENT DIMINUER LA VULNÉRABILITÉ ÉCONOMIQUE DE NOS FILIÈRES

D'ÉLEVAGE EN GAGNANT EN AUTONOMIE ET EN ADAPTANT LES MODÈLES AUX

ENJEUX CLIMATIQUES ?

• COMMENT COMBINER LES ENJEUX DES TRANSITIONS ALIMENTAIRE ET

AGROÉCOLOGIQUE POUR UN SYSTÈME ALIMENTAIRE PLUS DURABLE ?

A la suite de l'embargo de 1973, la France dessine un premier plan protéines dès 1974 et crée les deux premières interprofessions des filières oléagineuse et protéagineuse. Objectif : se structurer et trouver des solutions pour plus d'autonomie. Deux organisations interprofessionnelles sont créées, l'Union nationale interprofessionnelle des plantes riches en protéines (UNIP) en 1976, et l'Organisation nationale interprofessionnelle des graines et fruits oléagineux (ONIDOL) en 1978. Elles regroupent les professionnels de la production, de la commercialisation, de la transformation et de l'utilisation. Le CNTA (Comptoir national des techniques agricoles), créé en 1976, deviendra un des acteurs économiques majeurs dans le secteur des oléa-protéagineux. À la suite de graves difficultés, il disparaît en 1983. Un nouveau modèle de structuration financière est créé : naissance de la fondation SOFIPROTEOL. La nouvelle structuration permettra de préserver et développer l'activité de trituration sur le territoire et de consolider des filières dans l'hexagone. Les chocs pétroliers du début des années 70 amèneront les industriels français à s'intéresser à l'alternative biocarburants. L'Institut Français du Pétrole voit le jour en 1987 et permettra le développement de la filière colza avec la création du Diester® et la production de bioéthanol.

Parallèlement avec le développement de Lesieur et l'achat de Puget, le groupe devient un acteur majeur de la production huiles végétales pour l'alimentation humaine. En 2015, le groupe se restructure. Les activités agro-industrielles deviennent le groupe AVRIL. Les activités d'investissement gardent le nom de Sofiprotéol. Le groupe AVRIL couvre des activités dans l'alimentation humaine, l'alimentation animale, les énergies et la chimie renouvelables. Dans son nouveau plan stratégique, en 2020, le groupe affiche le déploiement des protéines comme une priorité. L'UNIP et ONIDOL obtiennent la reconnaissance de l'Europe en 2013 et fusionnent en 2015 pour devenir TERRES UNIVA.

Ce rappel historique permet de mesurer l'ancrage, la structuration et le rayonnement des filières oléo-protéagineuses françaises. L'enjeu « protéines » peut s'appuyer en France sur des forces à la fois politiques et économiques.

Dans le cadre de la politique publique « Produisons Autrement », le ministre de l'agriculture, Stéphane Le Foll déploie un nouveau plan protéines en 2014. L'accent est mis sur l'amélioration de la compétitivité des cultures et la diminution de la dépendance des filières animales aux importations.



Même si son déploiement n'intègre pas clairement l'enjeu environnemental, il reste conditionné au plan EcoPhyto. La question des formes d'élevage et de leur adaptation aux enjeux climatiques n'est pas non plus clairement posée.

En 2014, les surfaces de protéagineux en France ne couvrent que 2% des terres arables (hors soja). Deux raisons sont évoquées : le manque d'intérêt économique (cultures peu rémunératrices en comparaison aux cultures majeurs comme le blé) et des rendements trop aléatoires (maladies, stress hydrique et thermique). La culture de pois s'effondre et celle de

soja reste marginale. A travers son plan, le gouvernement soutient la production de protéines et le renforcement de l'autonomie des filières d'élevage françaises. Il identifie :

- le besoin en recherche,
- la montée en compétence nécessaire de l'appui technique auprès des agriculteurs,
- la nécessité de trouver de nouveaux débouchés.

Pour une bonne transition, le gouvernement dessine une action spécifique pour renforcer la gouvernance des filières. En octobre 2016, lors du salon international de l'Alimentation, le ministre de l'agriculture co-signe un communiqué avec le consortium Protéines France, nouvellement constitué, qui acte l'engagement politique et économique pour le développement des filières protéines françaises. L'objectif est de saisir les opportunités de croissance et de création d'emplois offertes par l'augmentation de la demande de protéines végétales et animales dans le monde (+40% d'ici 2030 soit +7% par an) *.

Les industriels et l'Etat s'engagent sur 5 objectifs : 1/ structurer la filière française et initier une dynamique fédératrice, 2/développer et soutenir des projets agricoles et industriels de R&D, 3/accélérer les investissements dans des outils industriels de pointe, 4/encourager la création et le développement de start-ups, 5/accompagner la mise sur le marché de produits innovants, dans un cadre réglementaire pérenne. On notera que la « contribution » écologique des protéagineux dans le modèle agroécologique n'est pas évoqué comme un enjeu prioritaire.

Les chiffres de 2018 montrent que les objectifs ne sont pas atteints. Lors du G7 à Biarritz en août 2019, le Président Macron déclare que l'Europe doit recréer la souveraineté protéinique. L'Europe doit être capable de produire ses propres protéines, pour elle-même, pour consommer, comme pour les éleveurs*. La France n'est pas un mauvais élève dans le domaine, étant donné la force de la structuration de son tissu industriel.

Pour mémoire :

Oléagineux ou protéagineux ?

Le colza et le tournesol sont classés dans la famille des oléagineux tandis que le soja, un peu à part, se classe dans les oléo-protéagineux. Sont classés dans la famille des protéagineux le pois sec, les féveroles et le lupin d'après la réglementation européenne (Règlement COM 1765/92) auxquels on peut ajouter les haricots, les pois-chiche, les lentilles, qui appartiennent plus spécifiquement à la famille des légumes secs (Règlement COM 1577/96).

Bon à Savoir...

GEPV (Groupe d'Etude et de Promotion des Protéines Végétales)

Association d'industriels née en 1976 avec le soutien de l'UNIP et de ONIDOL. Sa mission est d'accompagner le développement des protéines végétales en participant à l'apport de connaissances des produits. Il produit depuis 30 ans un bilan annuel de référencement France, qui recense et étudie les Matières Protéiques Végétales dans les produits alimentaires disponibles sur le marché.

Le GEPV est constitué de 10 adhérents qui possèdent une activité de production, de distribution ou de commercialisation de protéines végétales en France : Avril, Cosucra Groupe Warcoing, DAT-Schaub France, DuPont Nutrition & Health, Lup'ingrédients, Mane, Roquette Frères, Sojasa, Sotexpro et Tereos.

<http://www.gepv.asso.fr/>

La FOP (Fédération Française des Producteurs d'Oléagineux et Protéagineux) extension spécialisée de la FNSEA, l'association a pour mission de défendre les producteurs d'oléagineux et protéagineux.

<http://www.fopoleopro.com/>

L'autosuffisance protéique de la France est estimée à 53 %, contre 35 % en moyenne pour les autres pays européens. Le résultat probable de la structuration historique évoquée plus haut.

En 2018, la France crée la charte Soja de France et structure sa filière « soja tracé français /sans OGM», de l'origine des semences à la première transformation. Même si les producteurs reçoivent une prime à la production, le prix d'achat reste très élevé en comparaison des sojas d'Outre Atlantique. Toutefois la dynamique semble enclenchée. Depuis plusieurs années la production a progressé, passant de 37 000 ha à plus de 175 000 ha en 2020 (+4% entre 2018 et 2019 - source Terres Univia*). Les filières « viandes premium » sont de vrais leviers. Elles évoluent dans leurs cahiers des charges pour mieux répondre aux attentes des consommateurs, en attente d'une alimentation animale de qualité, locale, non OGM. Le premier objectif est de sécuriser les filières animales, tout en leur permettant une montée en gamme. Début 2020 tous les cahiers des charges label rouge proscrirent les OGM, ce qui constitue des opportunités de contractualisation pour les producteurs.

Même si nous pouvons nous féliciter du démarrage prometteur de cette jeune filière, il est difficile d'imaginer que la France atteindra 100 % d'autonomie grâce au soja. Cela serait même contre-productif vis-à-vis de l'enjeu écologique. La réponse semble plus se trouver dans la diversification des ressources (pois, fèverole, légumineuses fourragères et prairies, sans oublier les insectes et les sous-produits marins) et dans l'accompagnement technique des éleveurs pour les aider à trouver un modèle agroécologique et économiquement rentable adapté à leur territoire. D'après Terres Univia, l'objectif n'est pas d'atteindre zéro importation, mais plutôt 61 % de souveraineté protéique pour sécuriser les filières d'élevage françaises. D'autres perspectives visent le 100 %. Quel que soit l'objectif, il est indispensable de repenser le modèle « maïs/soja » et la taille des exploitations et des cheptels.

Évolution de la production des protéagineux en France

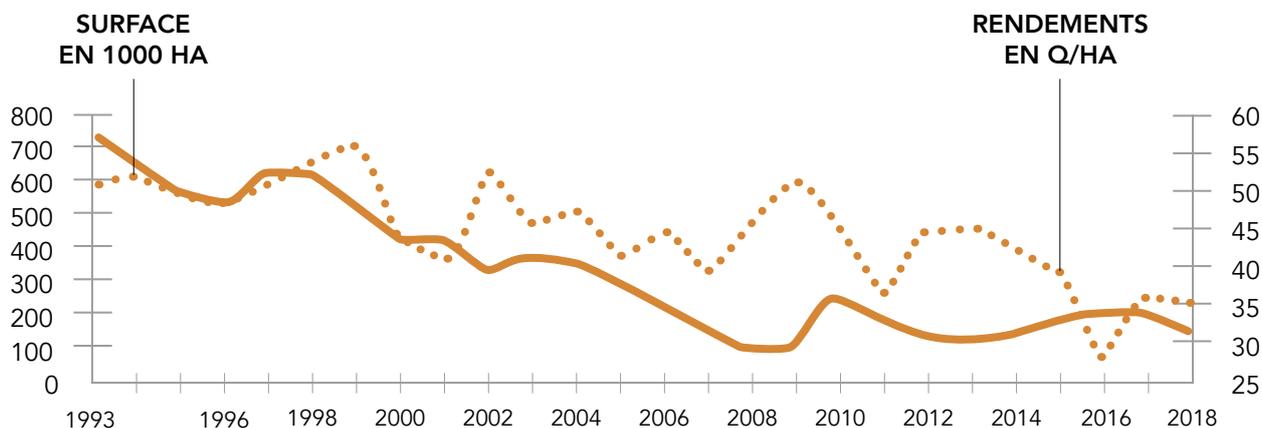
(Pois, Féverole, Lupin)

	SURFACE	RENDEMENTS	PRODUCTION	COLLECTE
1993	753 750	50,6	3 816 500	3 394 500
2003	456 350	43,7	1 992 000	1 589 850
2013	188 900	42,6	805 000	563 200
2014	217 900	41,5	903 300	580 300
2015	262 900	36,1	948 800	675 000
2016	291 200	29,2	850 500	563 000
2017	287 000	32,6	936 800	689 500
2018	213 100	32,1	684 900	502 400

En année de récolte, surface en ha, rendement en quintaux/ha, production et collecte en tonnes.

Source : Terres Univia/France AgriMer

Évolution des surfaces et rendements en pois 1993 - 2018



1/ Renforcer la contribution des opérateurs des énergies renouvelables et de la chimie verte issues des oléoprotéagineux.

2/ Conforter l'apport des productions oléo-protéagineuses à la bio-économie circulaire bas carbone tout en garantissant de la valeur au producteur.

Partager l'analyse de la filière avec les pouvoirs publics pour agir en complémentarité et avec efficacité

3/ Améliorer la durabilité des chaînes de transformation.

4/ Améliorer en continu le bilan économique et environnemental pour chaque maillon de la chaîne de valeur et maintenir un dialogue permanent avec la société.



Valoriser le « produit en France » pour nos productions avec l'ensemble des acteurs de la filière et les consommateurs

1/ Encourager le partage de la valeur par de nouveaux cadres contractuels valorisant le « produit et transformé en France » pour toutes nos cultures.

2/ Continuer à placer les enjeux nutritionnels et de santé au cœur de nos stratégies pour développer une offre alimentaire de qualité.

Plan de la filière oléo-protéagineuse par Terres Univia 2018 - 2022

1/ Relancer le développement de la filière par un modèle économique adapté à l'évolution de la demande.

Renforcer la compétitivité des chaînes de valeur issues des cultures oléo-protéagineuses en favorisant le « produire et transformer en France »

2/ Renouveler le partenariat avec les filières françaises d'élevage pour conforter l'adaptation de l'offre à la demande.

3/ Améliorer la compétitivité des chaînes de transformation pour maintenir la production française sur le territoire

4/ Assurer la compétitivité des productions agricoles.

5 /Mettre en œuvre un plan protéine ambitieux pour produire plus et mieux les protéines végétales.

6/ Porter de nouveaux dispositifs d'accompagnement pour une transition durable.

3/ Conforter le dialogue entre les opérateurs intervenant dans l'alimentation humaine pour être à la mesure des attentes des consommateurs.

4/ Partager l'analyse de la filière avec les pouvoirs publics pour agir en complémentarité et avec efficacité.



A la suite des Etats Généraux de l'Alimentation (2017), l'Etat promulgue la loi de l'agriculture et de l'alimentation (dite loi #Egalim) en octobre 2018. Indirectement, elle constitue un levier pour le déploiement des protéines végétales : 1/ en recomposant le rapport de force dans les négociations entre acteurs économiques pour mieux tenir compte des coûts de production et garantir un revenu à l'agriculteur 2/ en encourageant l'intégration d'un volet environnemental et éthique plus important dans les cahiers des charges des filières sous signe de qualité et l'agriculture biologique 3/ en privilégiant une alimentation saine, sûre et durable pour tous, 4/ en renforçant les outils d'information pour un consommateur plus éclairé 5/ en favorisant une plus grande diversification des protéines en restauration collective par la création notamment d'un repas alternatif une fois par semaine et 6/ en actant la séparation de la vente de produits phytosanitaires du conseil agricole, pouvant permettre un renforcement du conseil agronomique, levier essentiel de la transition agroécologique. Le déploiement des légumineuses notamment se trouve face à des impasses techniques importantes que seule une collaboration étroite entre recherche, développement, conseil et production peut lever.

En 2017, le gouvernement demande aux interprofessions d'élaborer des plans de filière, qui permettront d'acter « ce qui doit changer à l'issue des Etats Généraux de l'Alimentation ». Une des vertus de l'exercice est d'obliger les acteurs à se mettre autour de la table pour produire un texte de prospective commun.

Terres Univia présente le 21 décembre 2017 le plan de filière Oléoprotéagineux 2018-2022 : en route pour le made in France. Le cadre est posé : la France peut développer les productions de graines riches en protéines (pois, féverole, luzerne, lupin soja, colza, tournesol) tout en améliorant la performance environnementale de son agriculture et en sécurisant sa souveraineté alimentaire*. Objectif ? Renforcer la compétitivité des chaînes de valeur: hausse de 10 à 20% du résultat économique des exploitations, et + 5% à + 10% de productivité pour les usines de trituration. Des objectifs spécifiques pour les biocarburants avec au moins 7 % de biodiesel de colza dans le diesel routier. Sur la dimension environnementale le plan prévoit une réduction de 20 à 30% de l'usage des produits phyto*.

En février 2019, le Ministre de l'Agriculture, Didier Guillaume lance une concertation nationale dans l'optique de définir une stratégie nationale sur les protéines végétales. On note que les trois enjeux identifiés sont l'environnement (l'implantation des protéines et

3 millions d'ha

de production pour atteindre l'autonomie en protéines végétales (soit + 500 000ha de production en 5 ans)

Source : Plan de filières Oléo-protéagineux.

le rééquilibrage entre protéines végétales et protéines animales sont clairement posés comme leviers déterminants de l'agroécologie), l'économie (organisation de filière, nouveaux débouchés alimentation animale et humaine) et la géostratégie (consolider une souveraineté alimentaire).

Une première réflexion est ouverte sur une meilleure coopération entre filières végétales et animales, notamment à travers les croisements des plans filières. Les résultats de cette concertation sont annoncés pour fin 2020, probablement dans le prolongement du lancement de la nouvelle Politique Agricole Commune. Le 28 mai 2020, deux sénateurs (Françoise Cartron et Jean-Luc Fichet) signe un rapport d'information « Vers une alimentation durable : un enjeu sanitaire, social, territorial et environnemental majeur pour la France* », à la demande de la délégation à la prospective.

Cette délégation a pour mission de réfléchir aux transformations de la société et de l'économie en vue d'informer le Sénat, le plus souvent sous forme de scénarios d'évolution. Ce rapport encourage vivement le développement de filières de légumineuses en France et propose de :

- 1/ revaloriser l'image des légumineuses en jouant sur le double intérêt nutritionnel et écologique (création de recettes, formation, information, etc.),
- 2/ que les aides de la PAC soient conditionnées aux pratiques et aux services agro-systémiques rendus (et plus à la surface),
- 3/ favoriser les contrats filières pluriannuels en conditionnant les aides publiques, dans l'optique de sécuriser les démarches de coopération et d'investissement des acteurs de chaînes de valeur (voir loin),

4/ renforcer le conseil et les outils de conduite de changement aux agriculteurs,

5 / Promouvoir un discours équilibré et apaisé* sur la consommation de la viande en valorisant « le manger moins pour manger mieux » et en insistant sur le fait que les filières d'élevage durables sont un élément-clé de la conversion agroécologique, indispensable à la maîtrise des gaz à effet de serre et à la préservation de la biodiversité*.

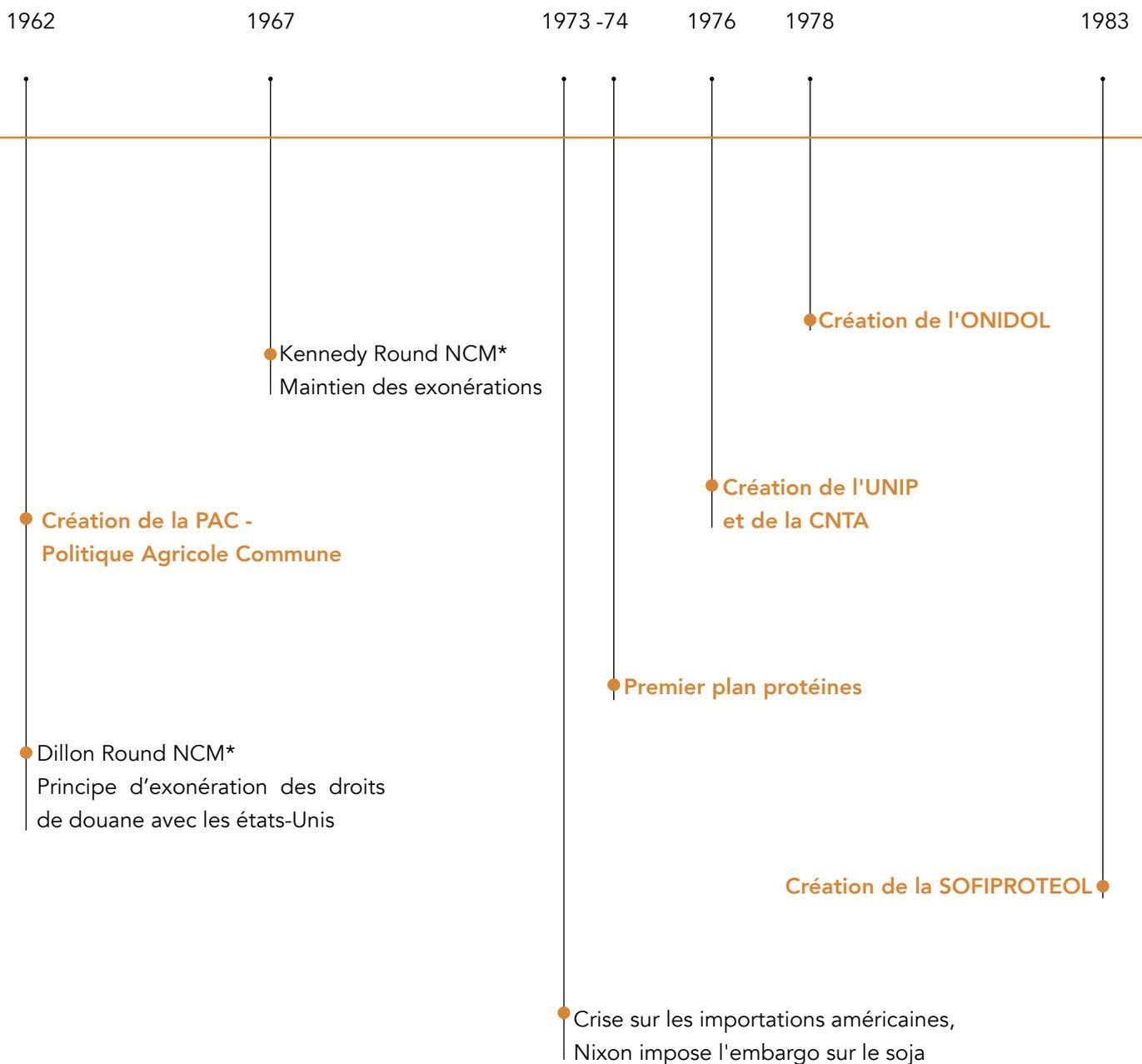
Force est de constater que les voyants sont au vert en France pour déployer dès la fin 2020, une vraie stratégie « protéines » dans laquelle les légumineuses joueront le rôle de fer de lance...

* Sources :

- Ministère de l'agriculture, Plan protéines végétales pour la France 2014-2020, Agricultures Produisons Autrement, 2014.
- <https://agriculture.gouv.fr/faire-de-la-france-un-leader-mondial-des-proteines>
- <https://agriculture.gouv.fr/strategie-sur-les-proteines-vegetales-didier-guillaume-lance-la-concertation-nationale>
- Terres Univia, Statistiques Oléagineux & Plantes Riches Protéines 2018, Ed. 2019
- Terres Univia, Pour répondre aux choix sociétaux et aux attentes alimentaires et contribuer à la souveraineté alimentaire du Pays : En Route pour le « made in France » des huiles et protéines végétales, Plan filière Oléo-protéagineuses 2018-2022.
- Alim'Agri, Les Etats Généraux de l'alimentation, n° 1566, 2017.
- CGAAER, Ministère de l'Agriculture, Diversification de la ressource protéine en alimentation humaine et animale, Etat des Lieux, avril 2019.
- FranceAgriMer, Maché des oléo-protéagineux, 2019.
- INRA, Les racines d'une alimentation durable : quand les protéines s'invitent à table, dossier de presse, nov 2019. <https://www.inrae.fr/actualites/racines-dune-alimentation-durable-quand-proteines-vegetales-sinvitent-table>
- GEPV : Positions, Lettre des protéines végétales (à consulter : <http://www.gepv.asso.fr/>)
- Cartron F., Fichet J-L., Vers une alimentation durable : une enjeu sanitaire, social, territorial et environnemental majeur pour la France, Rapport d'information du Sénat, n° 476, 28 mai 2020.

(Le texte en italique indique qu'il s'agit d'un extrait d'une source mentionnée).

L'enjeu protéinique ...



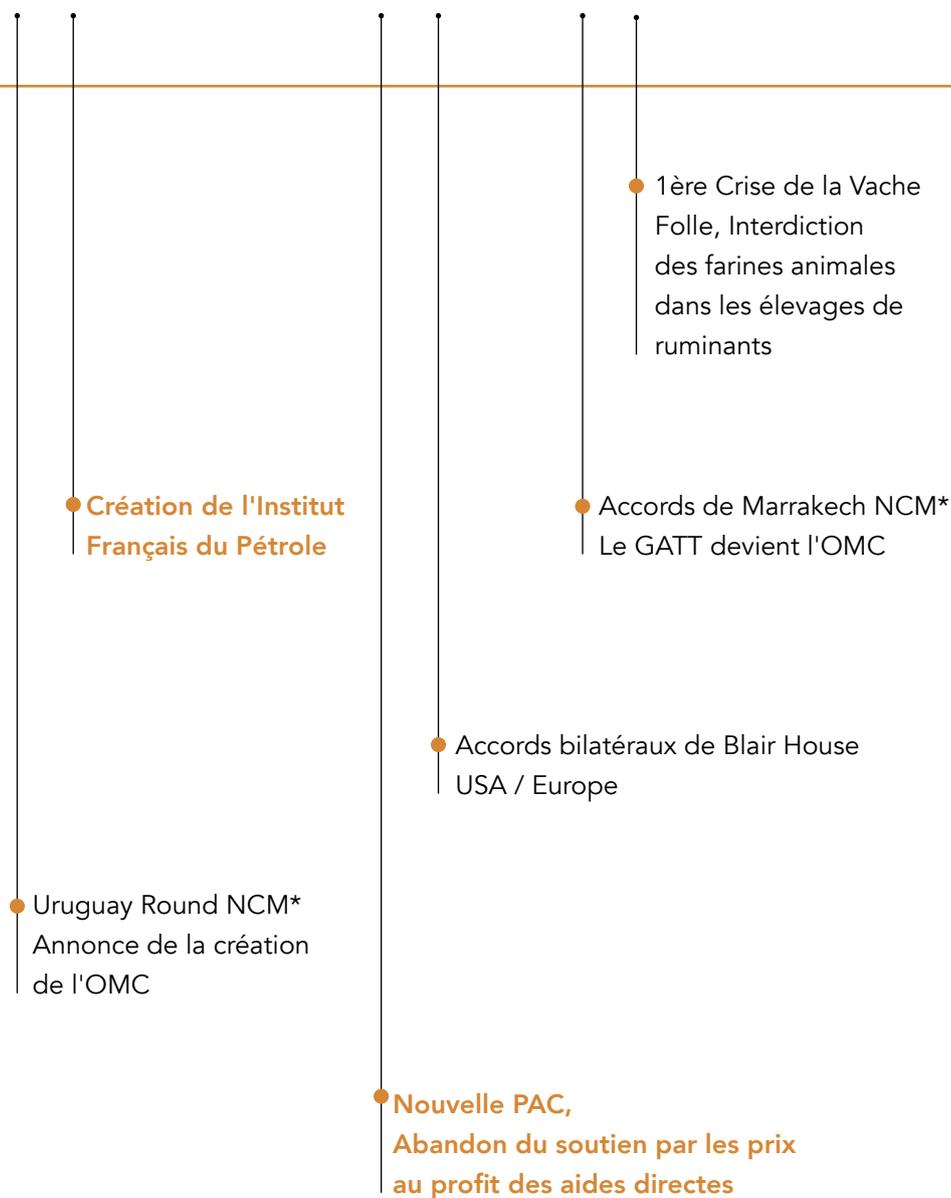
* NCM : Négociations commerciales multilatérales - Accords généraux sur les tarifs douaniers et de commerce

Passage aux années 2000

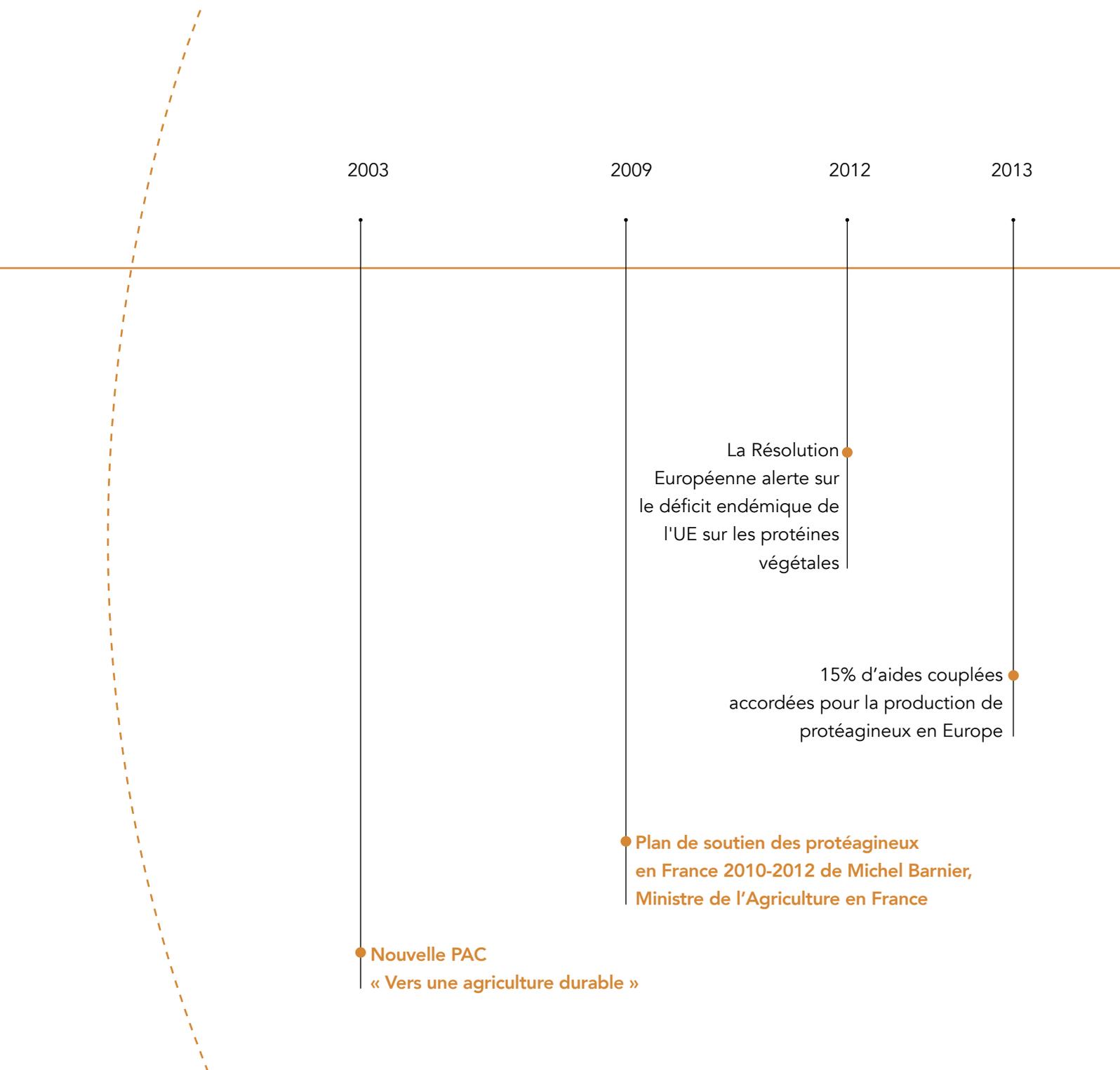
1986 -87

1992 -93

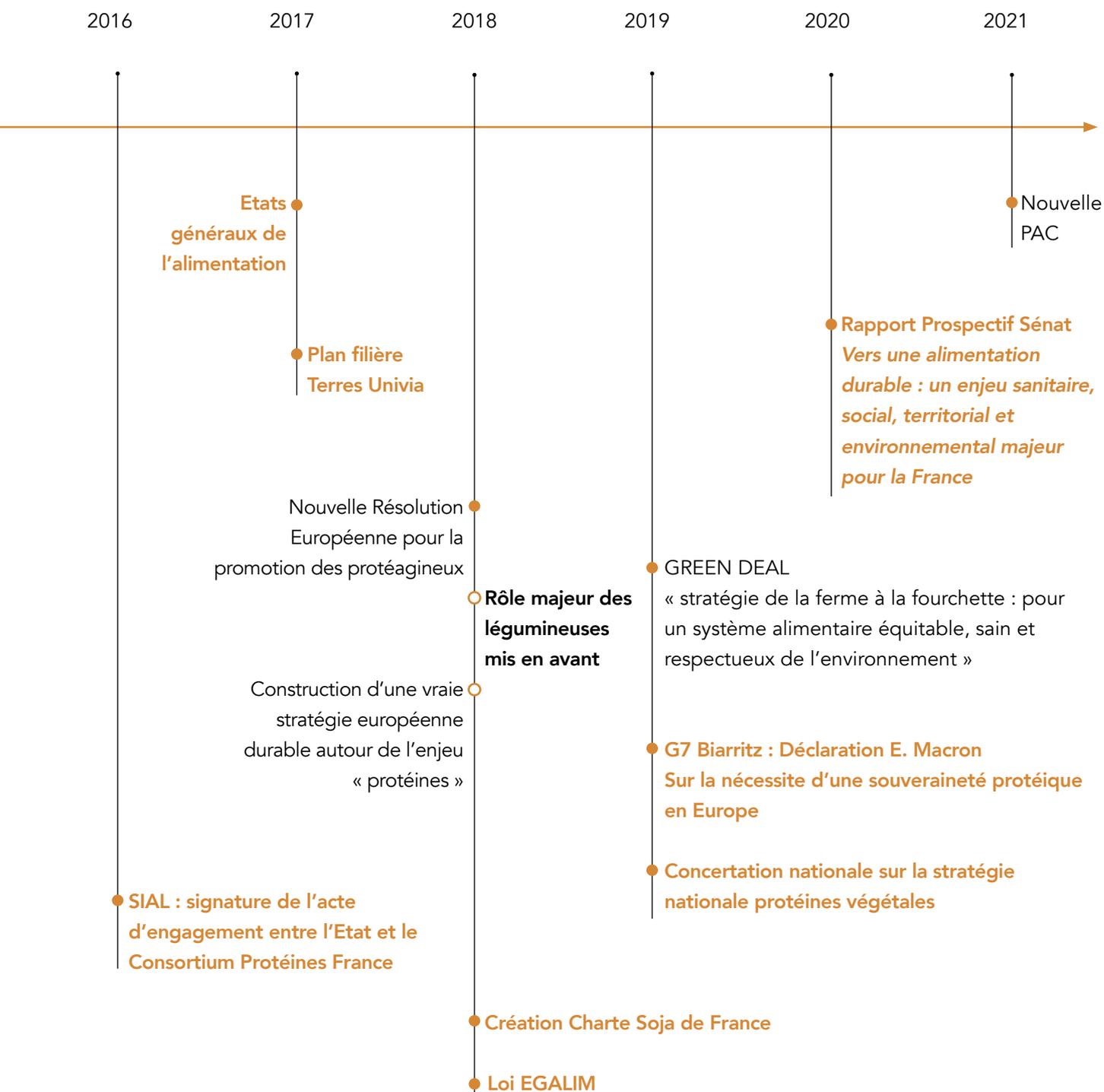
1995 -96



... et son histoire



L'Europe reprend la main sur la production des protéagineux







PROJET FILEG :

**STRUCTURER
UNE FILIÈRE DE
LÉGUMINEUSES
À GRAINES EN
OCCITANIE**

-

**LA FORCE DE
L'ÉMERGENCE**

FACE À L'ÉVOLUTION DES ATTENTES SOCIÉTALES ET

DU CHANGEMENT CLIMATIQUE, LE MONDE

AGRICOLE EST ENGAGÉ DANS UN CHANGEMENT

DE MODÈLE DE PRODUCTION, QUI SE DOIT D'ÊTRE :

• ÉCONOMIQUEMENT RENTABLE,

• RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT.

Les légumineuses ont un rôle majeur à jouer dans le défi agroécologique. Elles sont une clé de voûte des changements de pratiques agronomiques. Elles présentent l'avantage également d'être une source de protéines végétales, pour l'alimentation humaine et animale. 34% des mangeurs se déclarent « flexitariens ». L'évolution des comportements de consommation nous enseignent deux choses : les modèles tendent vers un rééquilibrage entre protéines végétales et animales ; faire le choix de consommer moins de viande, c'est faire le choix d'une viande de qualité. La qualité de la viande passe par la traçabilité d'une alimentation riche en protéines végétales, non OGM, locale et issue de système de productions durables. Les légumineuses sont donc également une clé de voûte des transitions alimentaires.

Elles sont potentiellement source de création de valeurs. L'ancrage de cette valeur dans notre territoire passe par le déploiement d'une stratégie commune et intégrée entre les acteurs de l'amont (la production) et de l'aval (transformation et commercialisation).

FILEG naît de l'idée de créer les conditions nécessaires au partenariat entre les acteurs de l'amont et de l'aval, afin de structurer une filière de légumineuses, créatrice de valeurs, à la fois pour l'alimentation humaine et l'alimentation animale en Occitanie.

Les deux chapitres suivants témoignent de l'expérience du projet FILEG. L'exposé de ce retour d'expérience à mi-parcours met en lumière à la fois l'aspect méthodologique (chapitre 2) et la richesse des contenus collectés, synthétisés et capitalisés (chapitre 3).

*Figure 1. Présentation synthétique du projet FILEG
« Structuration d'une filière de légumineuses à graines en région Occitanie »*

ENJEUX POUR L'OCCITANIE

- Penser ensemble une stratégie régionale différenciante à l'échelle nationale et internationale, ancrée dans le territoire.
- Accompagner les changements de pratiques de production pour un modèle agricole rentable, durable et responsable.
- Favoriser l'ancrage de filières de transformation dans nos territoires.
- Consolider et développer les forces de recherche, de transfert et d'expérimentation.
- Créer de la valeur via la 2^{ème} et 3^{ème} transformation.

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Construire une gouvernance de filière appropriée et portée par les acteurs régionaux.

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Sont proposés aux acteurs en juin 2019 :

- Une feuille de route stratégique
- Des modalités de gouvernance pour la filière
- Une identification des dispositifs d'accompagnements mobilisables

DES ACTEURS MOTIVÉS

L'ensemble des rencontres individuelles et collectives initiées depuis 2017 avec la majorité des acteurs (producteurs, transformateurs, experts, techniciens, institutionnels, chercheurs, etc.) confirme l'intérêt des opérateurs pour s'engager dans un processus de réflexion collectif afin de construire ensemble une filière de production de légumineuses en Région Occitanie.

CONTEXTE FAVORABLE

- Évolution significative des comportements de consommation vers un modèle flexitarien.
- Les légumineuses, clé de voûte du défi agroécologique.
- Nécessité de créer de la valeur dans nos territoires pour maintenir notre patrimoine agricole et alimentaire.
- Les politiques publiques en faveur des démarches filières (États Généraux, plans filières).
- Une stratégie alimentaire régionale différenciante en Occitanie (ensemble pour un pacte alimentaire régional).
- Les acteurs économiques, les expertises, les compétences et les moyens techniques présents en région.

INTÉRÊTS POUR LES PROFESSIONNELS

La structuration collective doit permettre de :

- Sécuriser les marchés existants et accéder à de nouveaux marchés
- Améliorer la visibilité de cette production régionale via une identité régionale
- Bénéficier d'un soutien plus ciblé des pouvoirs publics (investissements, démarche collective, accès à de nouveaux marchés tels que la restauration collective etc.)
- Favoriser la coopération entre les acteurs amont/aval (meilleure connaissance des besoins/attentes de chacun.)
- Favoriser un meilleur accès à la R&D pour leurs innovations

COLLECTIF FILEG

Coordonne et anime les actions, composé de 9 facilitateurs aux compétences complémentaires, Terres Inovia, Terres Univia, la plateforme agroécologique (auzeville), le centre d'innovation sur l'alimentation (cisali), l'inra, la draaf, l'agence add'oc, le pôle de compétitivité, l'anils.

Avec l'appui financier de la DRAAF Occitanie, l'Agence de l'Eau Adour-Garonne, l'Agence de l'Eau Rhône-Méditerranée-Corse et la Région Occitanie.

Une méthode de pilotage originale

Avant que tout commence ...

L'OCCITANIE, UN TERREAU FERTILE POUR UNE STRATÉGIE

LÉGUMINEUSES À GRAINES ...

2016, Année Internationale des Légumineuses : le contexte géopolitique international met en lumière le rôle clé que pourraient jouer ces petites graines dans la sécurité alimentaire et la préservation de la l'environnement à l'échelle de la planète.

En France, différents évènements scientifiques et professionnels sont organisés autour du sujet des légumineuses. Elles apparaissent comme un maillon essentiel de l'enjeu « protéines ». Mais à l'époque le lien entre enjeux « santé » et « environnement » n'est pas naturel. Chacun travaille dans son domaine d'expertise sans qu'il y ait vraiment de transversalité entre les champs d'action et de recherche. Ces dispositifs de rencontres font favoriser la construction d'une vision plus transversale et plus systémique du rôle que peuvent jouer les légumineuses. Les uns vont se nourrir de l'expertise des autres et vis-versa.

FILEG trouve son origine les 28 et 29 septembre 2016, quand Toulouse Agri-Campus, Agropolis et l'Académie d'Agriculture de France, Terres Inovia, avec le soutien de la Région Occitanie, organisent les **rencontres participatives Légumineuses Grand Sud** : Savoirs - Pratiques - Nouvelles perspectives, au Lycée Agricole de Carcassonne. Ces rencontres sont un succès : la forte participation, la diversité des acteurs et des sujets, le croisement des regards entre chercheurs, agriculteurs, industriels et institutionnels envoi un signe très positif.

Il en ressort que les légumineuses ont un vrai rôle à jouer dans les transitions agricole et alimentaire de notre territoire, et peuvent contribuer à son développement économique. Il semble y avoir la place pour une dynamique collective au sein de la région Occitanie.

Une question de départ émerge : **existe-t-il un intérêt à développer une démarche collective autour de l'enjeu des légumineuses à graines en Région Occitanie ? Si oui, quelles sont les forces vives sur lesquelles on peut s'appuyer pour faire germer un tel projet ?**

Christophe VOGRINCIC, responsable de la région Sud, à Terres Inovia et Frédéric GERMAIN, directeur de Toulouse AgriCampus décident de s'emparer de la question.

Entre janvier et octobre 2017, ils organisent des **rencontres bilatérales** avec un ensemble d'acteurs (économiques, de la recherche, de l'innovation, des financeurs, des interprofessions, etc.) pouvant constituer les futures parties prenantes d'une démarche de réflexion sur un projet de filière régionale.

Objectif ? **Sonder ces acteurs, comprendre s'il existe une motivation, un intérêt, des besoins.**

Lors de ces entretiens exploratoires, 20 structures ont été sondées. Ce premier échantillon d'acteurs forme le premier vivier mobilisable de FILEG (acteurs économiques, acteurs institutionnels et les premiers facilitateurs qui s'engageront dans le comité de pilotage du projet).

Le matériau capitalisé va permettre trois choses :

- 1/ formuler l'idée et susciter l'intérêt (du moins la curiosité)
- 2/ constituer un « groupe projet » pour assurer le lancement et le pilotage de la démarche,
- 3/ identifier un premier vivier d'acteurs potentiellement intéressés.

COMMENT FAISONS-NOUS ?

Étape 1 : Tester la robustesse de l'idée en la soumettant aux acteurs du territoire

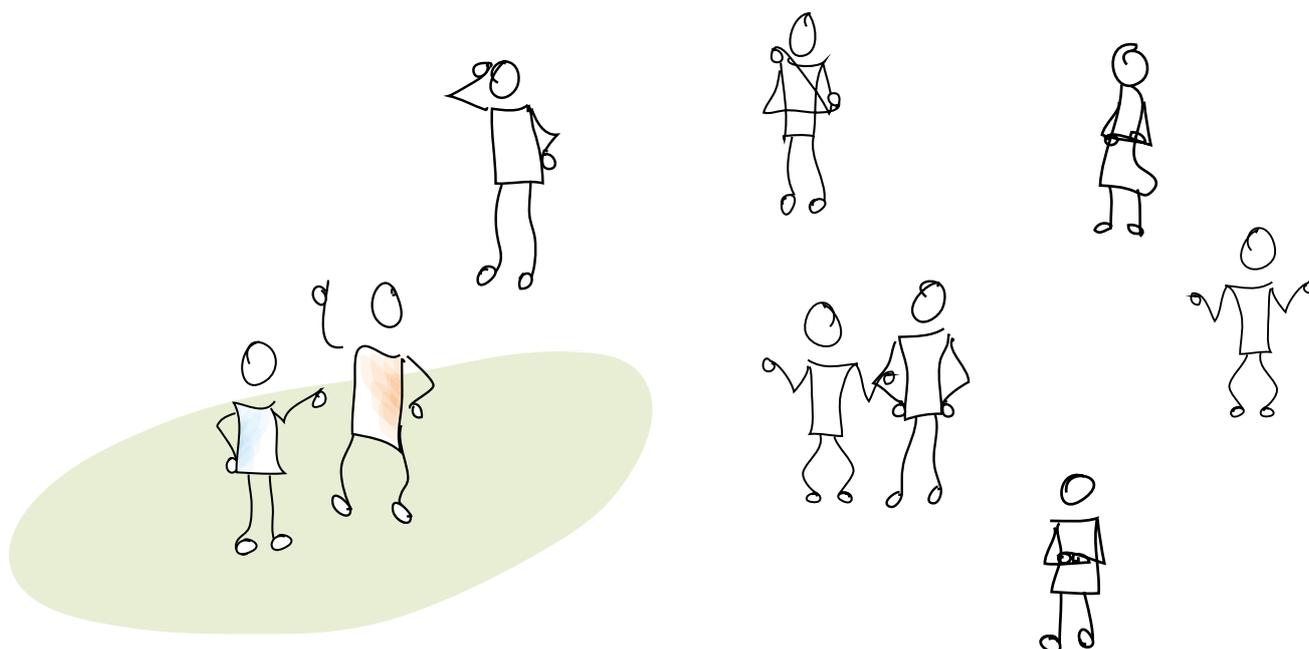
(entretiens exploratoires)

Avant de commencer tout projet, il est important de soumettre l'idée, sous forme de question, aux acteurs que vous souhaitez associer et/ou impliquer dans le projet.

Dans cette phase préalable, il s'agit d'effectuer des **rencontres bilatérales** avec un réseau d'acteurs représentatif (économiques, de la recherche, de l'innovation, des financeurs, des interprofessions, etc.) pouvant constituer les futures parties prenantes d'un projet de filière régionale.

Objectif ? **Collecter les visions, les attentes et les besoins, mesurer les verrous et les freins à la motivation. Et surtout et avant tout : CONVAINCRE.**

Ce premier échantillon d'acteurs forme le premier réseau de votre projet. Une communauté potentielle encore non structurée.



Un équipage original pour piloter une traversée hors du commun

À la suite des entretiens exploratoires, un premier groupe va se constituer : les convaincus. Ce groupe est avant tout une rencontre humaine, construite sur la confiance, de personnes motivées. Chacun a embarqué dans l'aventure avec son histoire, son expérience, ses expertises, sa curiosité. Chacun amène également la légitimité de sa structure. Cet équipage est piloté par un capitaine convaincu et convainquant, doté de précieuses compétences en management de projet. L'originalité de cet équipage est d'être exclusivement composé d'acteurs non impliqués dans la chaîne de valeurs. N'étant ni agriculteur, ni logisticien, ni transformateur, ni commerçant, nous n'avons pas vocation à assurer la future gouvernance de la filière de légumineuses à graines d'Occitanie. Nous œuvrons à l'émergence et à la structuration d'un écosystème économique territorial dont la gouvernance finale sera assurée par les acteurs économiques.

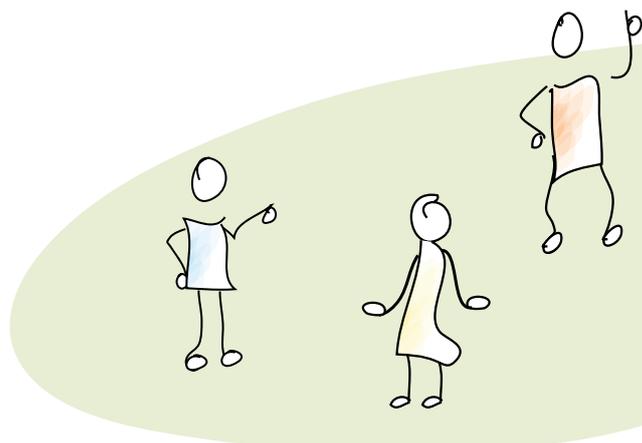
Tous ces acteurs travaillent ensemble depuis 2017 sur ce projet.

Terres Inovia, Terres Univia et l'ANILS sont des acteurs historiques de la filière nationale légumineuses à graines (LAG) et participent au soutien et développement de ces filières depuis plusieurs années. La plateforme agroécologie du lycée d'Auzeville développe des méthodes de conduite de changement dans des démarches agroécologiques.

Le Centre d'Innovation sur l'Alimentation (CISALI) est impliqué, depuis 2015, dans des démarches d'innovation autour des légumineuses et leurs nouveaux usages dans les modèles alimentaires. L'agence AD'OCC et le pôle de compétitivité sont deux acteurs majeurs de l'innovation et du développement économique des entreprises régionales. L'agence de développement d'Occitanie (AD'OCC) porte également la Stratégie Régionale d'Innovation (SRI), dans laquelle un volet spécifique sur les enjeux protéines est déployé. Ce document est d'ailleurs rédigé dans le cadre de la SRI. L'institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement (INRAE) intègre un grand nombre de sujets de recherche directement et indirectement liés aux légumineuses. Enfin la Direction Régionale de l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt (DRAAF) portent des politiques publiques pour lesquelles les légumineuses sont des maillons essentiels des changements de pratiques.

Ce sont ainsi 9 partenaires qui s'organisent en groupe projet :

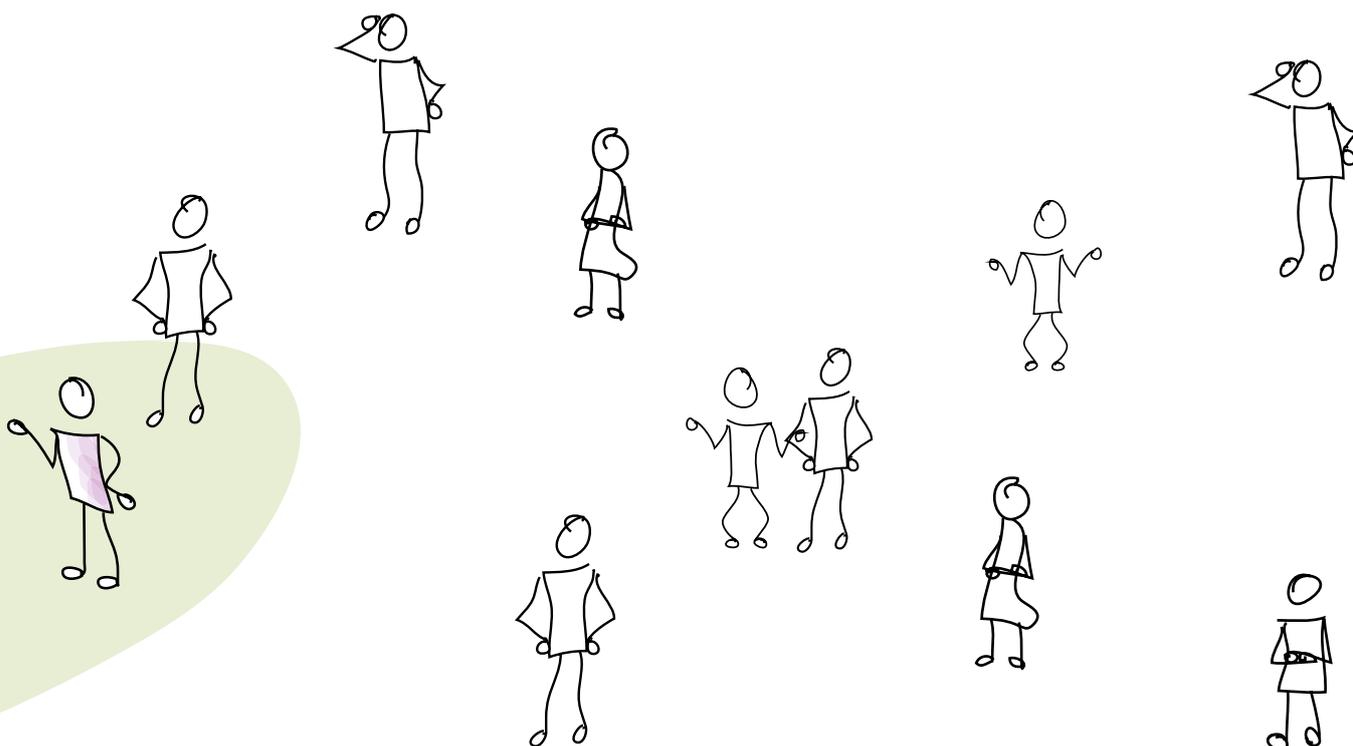
- **Terres Inovia**, porteur et de coordinateur du projet (Institut technique de la filière des huiles et protéines végétales et de la filière chanvre)
- **CISALI** (Centre d'Innovation sur l'Alimentation)
- **INRAE** (Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement)
- EPL Auzeville – **Plateforme-AgroEcologique**
- **Terres Univia** (Interprofession des huiles et protéines végétales)
- **DRAAF Occitanie** (Direction régionale de l'agriculture, l'alimentation et la Forêt)
- **AD'OCC** (Agence de développement économique d'Occitanie)
- **Agri Sud-Ouest Innovation** (Pôle de compétitivité)
- **ANILS** (association nationale interprofessionnelle des légumes secs)



COMMENT FAISONS-NOUS ?

Étape 2 : Création d'une équipe de pilotage (équipage) ou savoir embarquer !

Il s'agit d'une étape cruciale du projet. L'important est de trouver les bonnes expertises pour couvrir le spectre des problématiques posé par votre question et votre ambition de départ, sans oublier les compétences méthodologiques nécessaires à l'animation d'un projet de cette ambition. La dimension la plus subtile est de trouver et fédérer des personnes motivées, impliquées et stables pour assurer la pérennité dans le temps. Une des qualités indispensables d'un pilote est de savoir « convaincre » et « fédérer » pour que l'équipage embarque dans l'aventure !



Ce groupe va d'abord vivre sur la base de la bonne volonté de chacun, et travailler autour d'une première question : que peut-on faire ensemble ? Il est important de préciser qu'à ce stade, nous n'avions pas un cap clairement défini, mais plutôt une volonté commune de travailler le sujet des légumineuses en Occitanie. Il repose sur des enjeux d'agroécologie, de santé, d'éthique, de changement de modèles.

Très vite, le groupe va comprendre qu'il doit se structurer en équipe projet, et trouver des moyens pour porter un minimum d'actions : l'ambition des membres du groupe, à savoir mener une démarche avec les acteurs des filières pour tenter de structurer une filière, suppose des ressources (du temps, de l'expertise, de la logistique, des moyens d'animation, de communication etc.). Rapidement, la priorité devient donc de définir une ligne de projet (que veut-on faire ?) et de trouver des financements pour une première phase de travail.

FILEG va prendre vie à plusieurs niveaux.

FILEG, c'est la vie de l'équipage : son organisation en mode projet, sa dynamique, sa capacité à se constituer en maîtrise d'ouvrage, à se légitimer dans le paysage, à s'organiser pour « produire ». FILEG, c'est également ce que l'équipage va contribuer à faire émerger : une démarche qui engage des acteurs économiques, associatifs, institutionnels, de la recherche, du conseil, etc. ; qui préfigure les enjeux, les partenariats de la filière et qui balise le chemin pour la structurer.

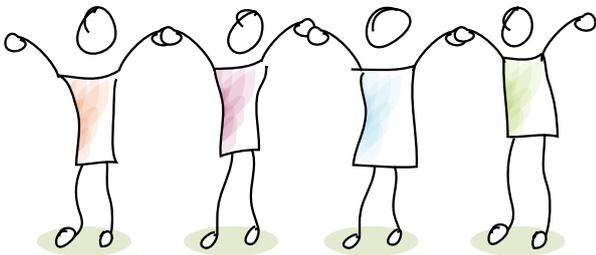
Très vite, FILEG devient une chose que personne n'avait anticipée : un laboratoire de méthodes et de démarches de facilitation et de co-construction. En effet, tout ce que représente FILEG (la vie de l'équipage, la construction et l'animation d'un écosystème d'acteurs du territoire, les travaux qui en résultent), reposent sur un principe : la co-intelligence. Mêler des expertises, les faire travailler ensemble, accueillir ce qui émerge, enrichir, fertiliser, faire des connexions, des synthèses, reformuler ; finalement être capable de traduire ces résultats en éléments appropriables par tous et faire émerger des actions concrètes, voilà ce qui constitue la démarche FILEG.

COMMENT FAISONS-NOUS ?

La spécificité de notre équipage est d'avoir fait émerger un **rôle de « facilitateur »**.

En quoi consiste le rôle de facilitateur ? Son rôle est de s'assurer que le projet sera mené à bon port, avec efficacité et réalisme. La facilitation doit mobiliser différentes compétences, savoirs et savoir-être à bon escient et être doté d'une forte capacité d'adaptation. Soyons réalistes, **pour mener à bien un projet de filière territoriale, il est préférable d'associer plusieurs personnes, aux profils différents et complémentaires pour assurer cette tâche.** Cela permet de partager le leadership (même s'il faut toujours un capitaine pour veiller à ne pas perdre le cap), de faire reposer l'imputabilité à l'ensemble du collectif, d'imaginer des méthodes ad hoc, de partager la charge de la rédaction des livrables, de penser ensemble les étapes suivantes à franchir, de mieux embrasser la complexité, de cultiver la motivation grâce à la bienveillance du collectif, de mettre en commun nos réseaux. Il est entendu que cela exige de travailler en synergie, d'être transparent, de se faire confiance.

RÔLES ET TALENTS D'UN ÉQUIPAGE DE FACILITATEURS



Coordonnateur : sans chef d'orchestre difficile de jouer une symphonie en harmonie...

Animateur : pas d'animation sans méthode. Il est primordial de penser en amont l'objectif à atteindre, et la méthode pour y parvenir !

Connecteur : savoir identifier, mobiliser un réseau d'acteurs et savoir opérer des connections entre eux.

Médiateur : construire une stratégie de filière signifie faire des compromis, construire des alliances, des accords... Il est important d'identifier et désamorcer les zones de tension éventuelles.

Explorateur : construire une filière régionale soulève un grand nombre de questions.

Pour aider l'intelligence collective à progresser, certaines actions de veille et de prospective sont essentielles. Ne réinventons pas ce qui existe déjà !

Révéléateur : l'intelligence collective a besoin, pour mesurer qu'elle progresse, de réflexivité. Le groupe de facilitateur par sa capacité d'analyse, de capitalisation et de projection doit jouer ce rôle de miroir.

Créateur : avant de se lancer dans une longue traversée, il est prudent de tester une traversée dans un simulateur ! La construction de scénarios, de prototypes peut aider l'intelligence collective à se projeter.

Administrateur : il n'y a pas de mode projet sans de bons gestionnaires. La gestion des activités, des budgets, des outils d'animation...

Avec une règle de base qui sera toujours maintenue fermement : ne jamais imposer par le haut, ne jamais imposer l'expertise de l'équipage aux acteurs, mais toujours mettre en avant l'intelligence et l'expertise des acteurs eux-mêmes. La démarche est bien ascendante. Les expertises de l'équipage sont là pour révéler, structurer, étayer, traduire, rendre accessibles à tous.

Il est alors possible de décrire la démarche Fileg ainsi :

- Vu par les acteurs, FILEG est :

- Une succession de rendez-vous (séminaires, entretiens, questionnaires en ligne, groupes de travail etc.) auxquels chacun est invité à participer librement. Ces rendez-vous ont à chaque fois des objectifs clairs : travailler sur une question générale (ex : quels objectifs pour la filière à l'horizon 2030 ?), sur une question plus technique (ex : quels enjeux génétiques pour la filière des légumineuses à graines d'Occitanie ?), bénéficier de la restitution d'une synthèse de travaux, etc.
- A chaque rendez-vous, une animation qui privilégie l'écoute, l'interaction avec les autres acteurs et la co-intelligence. L'équipage FILEG construit pour cela des méthodes de facilitation et d'animation adaptées.
- Au fur et à mesure, une construction de sens, qui s'alimente avec ce que chacun apporte et qui se nourrit du collectif. L'équipage FILEG assure la traçabilité, restitue et s'assure de la validation par les acteurs des productions.

- Vu par l'équipage, FILEG est

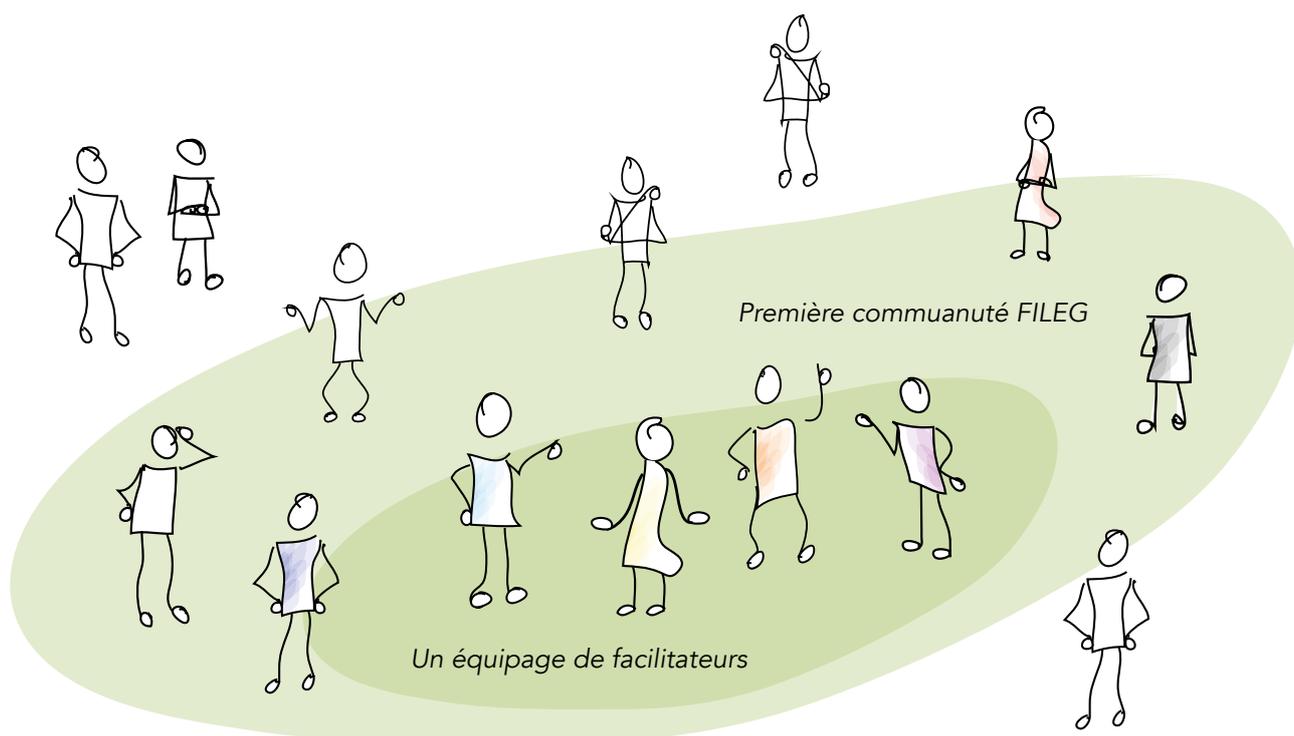
- Un mode projet à construire : que veut-on faire ? Comment ? Dans quels délais ? avec quels objectifs ? Quels moyens ? Quel investissement de chacun ?
- De la méthode, encore de la méthode, toujours de la méthode... A chaque étape (pour faire travailler l'équipage, pour faire mobiliser les acteurs, pour effectuer des synthèses, des restitutions ...), il faut construire de modes de travail, d'animation, de facilitation « sur mesure » pour atteindre le résultat souhaité. De l'anticipation, du rétroplanning, de la planification, de la gestion financière.

Avec une règle qui constitue un risque, accepté par l'équipage : les acteurs sont libres de participer. Chaque fin de phase est clôturée par un Go/No Go. Si la prestation de l'équipage n'est pas au niveau, si les acteurs ne sont pas satisfaits, ou ne s'y retrouvent pas, ils peuvent quitter le navire et arrêter le processus.

Notons alors que cette fragilité devient une force : elle oblige l'équipage à produire de la qualité. In fine, si les acteurs choisissent le Go, ils reconnaissent la légitimité et la pertinence de l'équipage et de son travail.

COMMENT FAISONS-NOUS ?

Étape 3 : Tester l'idée et constituer la première communauté d'acteurs



L'étape suivante consiste à :

- Identifier et mobiliser les autres acteurs qui pourraient venir enrichir le premier cercle de la phase exploratoire. La méthode est simple : mettre en commun ses réseaux, contacter chaque personne et rédiger une première ébauche de présentation de l'idée à partir du matériau collecté lors de la phase exploratoire.
- Organiser une journée de travail pour mettre l'idée à l'épreuve du collectif (enjeux, objectifs, cadre d'action réaliste et atteignable).

Cette nouvelle étape permet de rédiger la première phase du projet et de s'assurer que les acteurs économiques seront parties prenantes de la démarche.

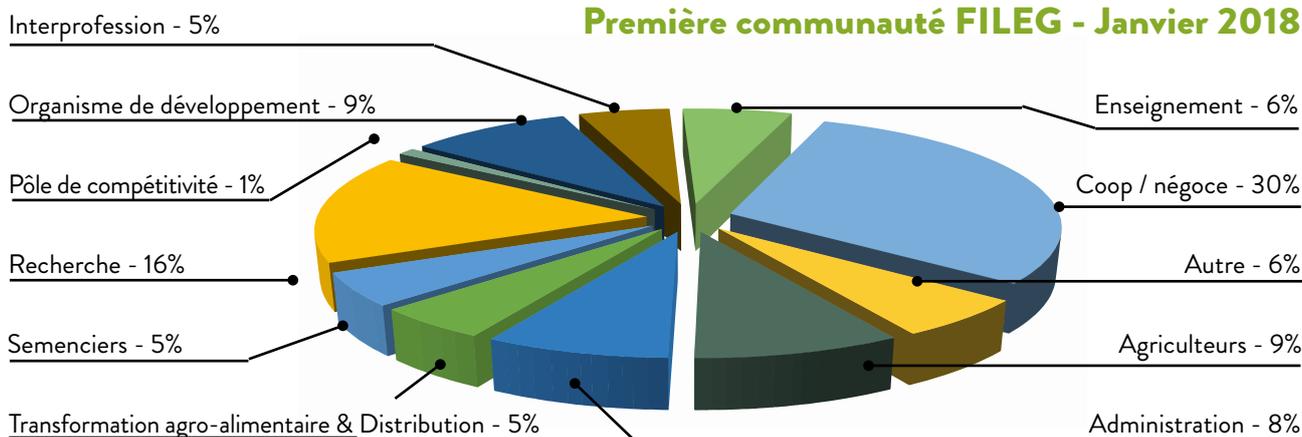
La communauté FILEG, ou l'importance de l'intelligence collective

METTRE L'IDÉE À L'ÉPREUVE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES, DESSINER UNE PREMIÈRE COMMUNAUTÉ FILEG.

La phase exploratoire a permis de constituer l'équipage FILEG autour d'une double intuition : il existe un potentiel autour des légumineuses en Occitanie et rien n'est possible sans une stratégie de coopération. Une intuition collective présente l'avantage d'être puissante, par sa capacité à motiver et consolider l'engagement. Mais elle ne doit pas être erronée ou sur-interprétée. Il se peut que les acteurs n'aient pas envie de coopérer, n'en voient pas l'intérêt, aient des stratégies purement individuelles. Il se peut aussi que ce potentiel soit en fait théorique, et que les conditions pour qu'il se « révèle » soient tellement difficiles à mettre en place que cela le rende irréalisable. Pour éviter cet écueil, nous avons choisi de questionner cette intuition avec les acteurs du territoire avant de lancer la phase projet. Le premier processus de travail engagé par l'équipage a consisté à **faire « ré-émerger » cette intuition en situation en sollicitant les acteurs eux-mêmes**. Il fallait qu'ils confirment que le potentiel d'une telle filière existe, en même temps qu'ils conviennent qu'ils avaient des besoins de coopération, qu'un tel projet ne pouvait être porté seul. Il fallait que l'équipage se prépare également à ce que ce ne soit pas le cas, alors FILEG serait resté une « bonne idée ».

Nous avons donc mis cette intuition à l'épreuve du collectif pour **s'assurer de sa robustesse, de sa capacité à fédérer, de son réalisme**. Cette étape est essentielle avant de se lancer dans un projet au long cours. Ce sera l'objet du premier temps collectif, organisé le 17 janvier 2018. Cette journée de rencontre des acteurs économiques a permis de réunir 64 personnes dans une conversation stratégique, nourrie et fertile. **Multiplier les points de vue. Capitaliser les retours d'expériences. Mesurer les points de convergence et de dissonance, les leviers et les verrous. S'entendre sur le diagnostic. Amener le collectif à se projeter dans un scénario de réussite.** A l'issue de cette journée, nous mesurons que l'idée de filière régionale est robuste et en capacité de fédérer ; que le chemin pour y parvenir exigera de nous tous d'ancrer notre stratégie et notre action dans la réalité du territoire et des situations de chaque entreprise ; que le chemin pour atteindre l'objectif devra être tracé ensemble (dessiner le cap). **Lors de la restitution, les acteurs engagés ont validé la robustesse de l'idée ; identifié les leviers et les points de vigilance à travailler et ont imaginé un scénario de réussite.** Du « go/ non go », le collectif a choisi le « go » ! L'équipage s'est donc remis au travail...

Première communauté FILEG - Janvier 2018



Protocole de l'atelier de lancement | Durée choisie : 3h ; Format : 3 ateliers ▼

9h45 - Introduction

Posture attendue : « Chaque personne présente est considérée comme un co-expert d'une problématique commune. Chaque personne s'exprime en fonction de son expérience, de ses connaissances, de son contexte. Personne n'engage ou ne parle au nom d'une structure. L'objectif est de développer ce qui est commun et partageable. »

Remerciements, rappel des enjeux et objectifs, présentation du déroulement de la journée, préciser la posture attendue par les personnes présentes.
Répartition en 3 groupes de 20 personnes

10h - Atelier 1 (durée 60 min)

Consigne orale (animateur) : « Imaginer ce que cela implique pour notre territoire, nos acteurs, nos exploitations, nos entreprises, etc. ?

Ce qui devra avoir changé, être amélioré, avoir été créé, qui n'existe pas aujourd'hui ? Vous avez le droit de rêver, tout est permis... »

« **Nous sommes en 2030, l'Occitanie est un acteur majeur de la filière légumineuses. Quels résultats concrets, quelles réalisations traduisent le fait que l'Occitanie a réussi son pari sur les légumineuses ?** »

Méthode : Méta-plan – 5 idées par post-it – un animateur, un accesseur - 3 clés d'entrées :

- Connaissances : techniques, économiques, formation big data, consommateurs, etc.
- Agro-chaine : acteurs impliqués, comment ?
- Partenariat : réseaux, gouvernance territoriale alimentaire, contractualisation

11h - Atelier 2 (durée 60 min)

Consigne orale : « Il existe un écart entre nos désirs d'accomplir des choses (atelier 1) et nos capacités à les réaliser. Lister ces difficultés est donc une étape importante de la démarche projet. »

« **Quels sont pour vous les principaux problèmes qui vont se poser à court moyen et long terme pour pouvoir atteindre ces objectifs ?** »

Méthode : Tour de table systématique 3 min/pers., saisie instantanée, projection vidéo

12h - Pause de 10 min

12h10 - Atelier 3 (durée 40 min)

Consigne orale : L'objectif après cette journée est de rédiger un projet s'appuyant sur un plan d'actions qui sera soumis aux financeurs. L'objectif de la dernière séance est de travailler sur les ambitions et les orientations que vous souhaitez inclure dans ce projet et la forme de gouvernance que vous envisagez (qui implique-t-il et de quelle manière ?)

« **Pour réaliser les objectifs que nous avons ciblés, et compte tenu des difficultés que nous avons identifiées, quelles sont pour vous les orientations qu'il nous faut prendre dans notre projet, et quels sont les modes « de travail ensemble » à privilégier ?** »

Méthode : Tour de table, temps limité 3 min/pers., prise de parole libre, saisie instantanée sur paperboard.

Pour conclure la séance, les personnes votent les priorités

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE :

Tout processus de travail en groupe (ateliers, séminaires etc.) se heurte à une difficulté majeure : comment être fidèle à ce que les participants vont livrer, fournir, exprimer lors de leur participation ? Comment, au sortir de la séquence de travail, ne pas perdre de la matière, ne pas orienter les conclusions, ne pas trahir les propos ?

Il faut d'abord en avoir la bonne intention... il existe beaucoup trop de processus « manipulatoires » durant lesquels les participants sont conviés à s'agiter de manière bienveillante dans une salle, pour *in fine* aboutir à des conclusions que la puissance invitante a préalablement prédéfinies et souhaite juste confirmer. Rien de plus facile, dans une marée de post-it, de ne retenir que ce qui arrange les organisateurs pour confirmer une idée préalablement définie. D'oublier tout un tas d'idées originales, différentes, difficiles à classer qui constituent pourtant une richesse pour peu qu'on accepte de les considérer.

1 + 1 > 2

« Personne n'est plus intelligent que tout le monde »

James Surowiecki - The wisdom of crowd

Il faut donc, à chaque étape, et notamment lors de chaque atelier, séminaire, consultation etc., clarifier l'intention. Que veut-on faire ?

En général, on trouve un mélange des objectifs suivant :

- **SE CONNAITRE.** Réunir 50 acteurs lors d'un séminaire de travail permet d'apprendre à les connaître, de les faire se rencontrer, leur donner l'occasion de tisser des liens professionnels. Cette première prise de contact et cette mise en réseau permet d'amorcer des coopérations futures essentielles.
- **ÊTRE TRANSPARENT.** De telles séquences sont aussi des temps de communication : donner de la lisibilité aux acteurs sur le processus qui est en cours, qui sommes-nous ? d'où est-on parti ? où essaye-t-on d'aller ? sur quel pas de temps ? avec quels moyens ? Etc.
- **CONSTRUIRE UNE VISION COMMUNE.** L'objectif est également de produire du sens : les acteurs sont invités à contribuer à une réflexion, à poser un diagnostic, à imaginer des objectifs, à dessiner des plans d'action etc.

Après l'intégration des résultats, ce matériau permet de construire une vision commune, bâtie sur un diagnostic partagé. Un point de vigilance : l'intégration doit être validée et approuvée par les participants lors de la restitution.

- **S'ENGAGER.** Ces temps de travail sont aussi des occasions d'engagement : la « sortie » d'un séminaire peut déboucher sur la création d'un groupe de travail dans lequel des participants vont accepter de s'investir, ou plus simplement sur l'identification de compétences particulières qui pourront être mobilisées. Ainsi, c'est une force nouvelle qui renforce le projet.

Il est essentiel que l'organisateur du processus de travail soit au clair sur ses intentions, au risque sinon de gaspiller son temps et celui des participants, d'affaiblir sa position, sa crédibilité, et finalement sa démarche.

24 au 26 février
2021
Angers, France

En 2016, lors de l'année internationale des "pulses" décrétée par l'Organisation des Nations Unies, l'Inra, le Cirad, Terres Univia et Terres Inovia se sont associés pour organiser les 1ères Rencontres Francophones sur les Légumineuses. Étant donné le rôle majeur que ces espèces peuvent jouer pour relever les défis mondiaux du changement climatique et de la sécurité alimentaire, il paraissait important de favoriser de nouveaux espaces de dialogue pour soutenir la dynamique d'investissement sur ces cultures et ainsi, accroître leur place dans les usages et la production agricole. Les 17 & 18 octobre 2018 se sont déroulées les RFL2 à Toulouse : « Pour la terre et les hommes, les légumineuses au cœur de l'innovation ». Le lancement du projet FILEG s'est opéré dans le prolongement de ces rencontres grâce au soutien de la Stratégie Régionale d'Innovation. L'équipage FILEG s'est investi dans les deux évènements. En 2021 auront lieu les RFL3 dans la région du Grand Ouest. Ces rencontres s'intéressent à l'ensemble des légumineuses – qu'elles soient à graines, fourragères, ligneuses ou de service – et visent à couvrir la diversité des systèmes agricoles dans lesquels elles sont insérées, ainsi que la diversité de leurs usages en alimentation humaine, animale et non-alimentaire.

L'enjeu est de développer, consolider, diffuser la connaissance et booster l'innovation. Les thématiques choisies montrent bien le rôle charnière des légumineuses dans les enjeux agronomiques et alimentaires de demain.

www.rfl-legumineuses.com
contact@rfl-legumineuses.com

RFL



RENCONTRES FRANCOPHONES LÉGUMINEUSES

Elles constituent donc un rendez-vous unique pour échanger sur nos approches et visions, provenant aussi bien des opérateurs de la recherche que des filières légumineuses.

Thème 1 : Des légumineuses pour l'alimentation humaine et animale

Thème 2 : Des légumineuses pour de nombreux services écosystémiques et des usages non alimentaires

Thème 3 : Légumineuses, contraintes pédoclimatiques et changement climatique

Thème 4 : Les légumineuses et réduction de l'usage des pesticides



En partenariat avec





Un cap partagé et ambitieux

Lors de cette journée de travail, les participants ont défini une vision à 10 ans qui peut être formulée ainsi :

En 2030, la région Occitanie dispose d'une filière légumineuses à graines territorialisée reconnue, rentable et durable (environnement, économie et social), créatrice de valeur ajoutée, répartie équitablement entre les acteurs de la filière : producteurs, collecteurs et transformateurs, avec une dynamique de R&D, structurée et financée collectivement.

Cette vision devient le « cap » à atteindre de la démarche FILEG. Il est ambitieux et présente l'avantage d'être formulé simplement pour s'assurer de la compréhension et de l'adhésion du plus grand nombre.

**LA RÉGION OCCITANIE DISPOSE
D'UNE FILIÈRE LÉGUMINEUSES
À GRAINES
TERRITORIALISÉE RECONNUE,
RENTABLE ET DURABLE,
CRÉATRICE DE VALEUR AJOUTÉE,
STRUCTURÉE ET
FINANCÉE COLLECTIVEMENT !**

Objectifs et mission

AVANT FILEG, VALIDER L'IDÉE

Etape 1 : Construire et explorer la question de départ

2017

- **Entretiens exploratoires**
Objectif : circonscrire l'idée, explorer la question, identifier les acteurs.

Cette phase de travail a permis également de définir l'objectif général et de dessiner la mission de l'équipage :

- **Objectif** : Mobiliser et fédérer un collectif d'acteurs autour de la faisabilité de la structuration d'une filière légumineuses créatrice de valeurs en Occitanie.

- **La mission du groupe de facilitateurs** : créer progressivement les conditions nécessaires au partenariat entre les acteurs de l'amont et de l'aval afin de structurer cette filière LAG (Légumineuses à Graines).

Etape 2 : Penser un modèle de pilotage du projet

Oct 2017

- **Constitution de l'équipage facilitateur**
Objectif : fédérer un collectif, une méthode de navigation, une vision commune, une complémentarité de compétences.

Etape 3 : Valider la pertinence de l'idée avec les acteurs économiques

Janv 2018

- **Journée de rencontre des acteurs économiques**
Objectif : Valider la pertinence d'une filière légumineuses en Occitanie, imaginer les conditions de son déploiement (forces, faiblesses, atouts, verrous).

Avril 2018

- **Restitution - Go / No Go**



Rédaction d'un projet et recherche de financement

Figure 2. Chronologie illustrant les étapes préalables au projet FILEG.

COMMENT FAISONS-NOUS ?

Ensemble pour aller plus loin il faut :

- Eprouver la robustesse de l'idée auprès des acteurs de la chaîne de valeurs,
- Identifier les leviers et les points de vigilance à travailler,
- Imaginer un scénario de réussite et se fixer un cap ambitieux mais simple à appréhender (ici : créer une filière régionale de légumineuses à graines),
- Mobiliser l'intelligence collective pour s'assurer de l'ancrage territorial.

Vous trouverez en annexe de ce chapitre le protocole d'animation de la journée de séminaire.



Un équipage de facilitateurs



Un collectif d'acteurs

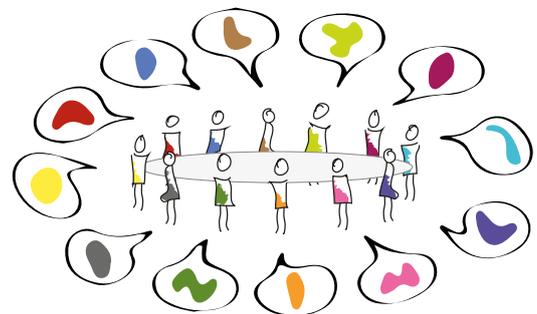


Une vision partagée
Une stratégie commune

Des expérimentations
Un plan d'actions



Intelligence collective
 $1+1>2$



Méthodes d'animation et
de capitalisation

Journée de lancement du projet FILEG

Octobre 2018 est un moment clé pour le projet. A Toulouse, ont lieu les Rencontres Francophones des Légumineuses, deuxième édition, pilotées par l'INRAE (voir page 51).

L'équipage se mobilise pour définir un cadre d'action pour la phase 1 du projet et s'engage dans la recherche de moyens. L'État, les agences de l'eau Adour-Garonne et Rhône Méditerranée Corse acceptent de financer la phase 1 du projet.

Dans le cadre de la Stratégie Régionale de l'Innovation (SRI) et des 50 ans de l'EPL de Toulouse Auzeville, l'agence AD 'OCC et la plateforme agroécologie (PFAE), en partenariat avec les Rencontres Francophones des Légumineuses, organisent le 19 octobre 2017, une journée de réflexion sur les protéines végétales et animales en Occitanie.

Un focus est fait sur la filière légumineuses et sa déclinaison territoriale. L'occasion de faire un lancement officiel de la première phase du projet FILEG. Les thématiques abordées ce jour-là sont :

- **Systemes durables, Agriculture et Alimentation.**

- Intervention de Dorian Kalamvrezos, délégué de la FAO.

- **Quels modèles pour la valorisation des légumineuses en région Occitanie ?**

- (Table ronde Intervenants : Alain Larribeau, Coopérative Qualisol - Jeff Marie, Entreprise Karine & Jeff - Franck Rocher- Anils, Interprofession légumes secs - Zéphirin Mouloungui, LCA).

- **Quels impacts sur les métiers du conseil agricole à l'horizon 2020 ?**

- Intervention de Frédéric Robert, Plateforme Agroécologie de Toulouse.

- **Combinaison de protéines animales & végétales : Enjeu de digestibilité et bio-fonctionnalité.**

- Christelle Bonnet, Weishardt & Françoise Ouarné, CRITT BIO- Industries,
- Projet Proveggas - gammes de produits alimentaires à base de protéines végétales - Christian Mestres, Cirad - UMR Qualisud,
- Procédé de texturation de protéines pour des applications non alimentaires - Antoine Rouilly, LCA

Ensiacet.

- **Exemples de projets régionaux de valorisations alimentaires et non alimentaires des protéines végétales et animales.**

Présentation et lancement officiel du projet FILEG « Mise en place d'une filière territoriale en Occitanie, de production et valorisation de légumineuses à graines ».

- **Capter les nouveaux usages des légumineuses pour les marchés de demain.**

- Muriel Gineste, Cisali.

- **Présentation du programme de travail.**

- Christophe Vogrincic, Terres Inovia.

- **Lancement officiel FILEG.**

- Mathilde Cohen, Directrice adjointe DAAF & Bruno Lion, Directeur adjoint DRAAF.

LA STRATÉGIE RÉGIONALE D'INNOVATION, UNE IMPULSION EUROPÉENNE

Depuis 2007, chaque Région a mis en place une Stratégie Régionale de l'Innovation (SRI) à la demande de la Commission européenne dans le cadre de la politique des fonds structurels.

Objectif : stimuler le dynamisme économique des territoires européens en fonction de leurs potentialités et de leurs caractéristiques.



En 2014, s'ajoute la notion de « spécialisation intelligente » ou « Smart Specialisation Strategy » (3S). Le processus SRI pour une spécialisation intelligente s'est construit sur la base de secteurs existants ou à fort potentiel, en s'appuyant sur les grands enjeux de société. La Région Occitanie / Pyrénées-Méditerranée a fait de cette Stratégie Régionale de l'Innovation la véritable colonne vertébrale de sa politique d'innovation, en partenariat étroit avec l'État et en associant l'ensemble des acteurs qui constituent l'écosystème régional d'innovation. La Stratégie Régionale de l'Innovation est portée par l'Agence de développement économique AD'OCC. Elle s'inscrit totalement dans le Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) et dans le Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI), en particulier sur leurs volets innovation. Les 7 thématiques de la SRI Occitanie sont :



Transition énergétique :
du développement des ENR aux
mutations industrielles



Matériaux et procédés pour
l'aéronautique et les industries de
pointe



Petit et Grand cycle de l'eau



Productions agroalimentaires
territorialisées et valorisation de
la biomasse



Économie du littoral et de la mer

► **Enjeux Protéines en Occitanie**



Médecine et santé du futur



Systèmes intelligents et chaîne de la
donnée numérique

Ce livre blanc est rédigé et financé dans le cadre du volet « productions agroalimentaires territorialisées et valorisation de la biomasse, dans le cadre d'un travail de réflexion spécifique menée sur le thème « enjeux protéines en Occitanie ».

... LE TEMPS DU PROJET

Les trois étapes de notre transat

Nous avons conçu une traversée pluriannuelle avec des escales intermédiaires (principe du go/no go). L'aventure peut donc prendre fin à chaque jalon. Chaque phase fait l'objet d'une ingénierie financière spécifique (recherche de financeurs, dépôts d'appels à projets, implication financière des parties prenantes, etc.)

Le projet est organisé en trois phases :

LA PREMIÈRE PHASE CONSISTE À METTRE L'IDÉE À L'ÉPREUVE DE LA FAISABILITÉ.

Le matériau collecté lors de la phase préalable a servi de base de réflexion et a été capitalisé pour déployer cette étape. Il a constitué une base de construction du contexte, des enjeux et des valeurs sur lesquelles la communauté FILEG souhaite ancrer le projet. De ce matériau, nous avons extrait les axes de travail prioritaires à creuser pour atteindre la faisabilité.

Le deuxième enjeu de la phase 1 est d'engager concrètement la « **communauté FILEG** » dans l'action.

LA DEUXIÈME PHASE CONSISTE À DÉFINIR UN MODÈLE DE GOUVERNANCE

ET TESTER UNE OFFRE PROTOTYPE DE SERVICES.

Cette phase se déroule entre 2020 et le premier semestre 2021.

LA TROISIÈME PHASE CONSISTERA À STRUCTURER ET DÉPLOYER

LE SCÉNARIO DE FILIÈRE

Ce scénario a été retenu par les acteurs économiques et institutionnels. Il s'agira également de mettre en place un premier modèle de gouvernance.

Phase 1

2017 - 2019



Étude de faisabilité

- Démarche de co-construction d'un outil régional fédérateur et stratégique.
- Entretiens individuels exploratoires & journées d'échanges.
- Mise en place de 5 ateliers thématiques : production, transformation-commercialisation, génétique, services écosystémiques et recherche.
- Constitution du "groupe facilitateur FILEG".

Phase 2

2019 - 2020



Structuration de la filière légumineuses Occitanie

- Construction d'une première proposition de 3 services collectifs.
- Définition du projet collectif FILEG et du dispositif de mise en œuvre des services collectifs.
- Organisation d'un mode de gouvernance innovant qui assure la représentativité des acteurs et le pilotage du dispositif.

Phase 3

2020 - ...



Développement de la filière légumineuses Occitanie

- Déploiement du scénario de gouvernance choisi par les acteurs à l'issue des travaux réalisés en phase 2.
- Déploiement des 3 premiers services collectifs.
- Construction des autres services identifiés lors de la phase 1.

Phase 1 : FILEG à l'épreuve de la faisabilité

LA PREMIÈRE PHASE CONSISTE À METTRE L'IDÉE À L'ÉPREUVE DE LA FAISABILITÉ



Étude de faisabilité

- Démarche de co-construction d'un outil régional fédérateur et stratégique.
- Entretiens individuels exploratoires & journées d'échanges.
- Mise en place de 5 ateliers thématiques : production, transformation-commercialisation, génétique, services écosystémiques et recherche.
- Constitution du "groupe facilitateur FILEG".



Structuration de la filière légumineuses Occitanie

- Construction d'une première proposition de 3 services collectifs.
- Définition du projet collectif FILEG et du dispositif de mise en œuvre des services collectifs.
- Organisation d'un mode de gouvernance innovant qui assure la représentativité des acteurs et le pilotage du dispositif.



Développement de la filière légumineuses Occitanie

- Déploiement du scénario de gouvernance choisi par les acteurs à l'issue des travaux réalisés en phase 2.
- Déploiement des 3 premiers services collectifs.
- Construction des autres services identifiés lors de la phase 1.

OBJECTIFS DE LA PREMIÈRE PHASE

Identifier les masses critiques requises pour certains investissements, les sources de valeur ajoutée tout au long de l'agro-chaine (stratégies de différenciation de marchés, de transformation et de distribution), quantifier les impacts le long de cette même agro-chaine. S'ajoute à ce travail une approche visant à lever les verrous et risques au fur et à mesure de l'avancée du projet.

DESSINER LES CONTOURS DU PROJET ET RECHERCHER DES FINANCEURS :

La première étape consiste à structurer un plan d'actions, à évaluer les moyens et les méthodes à mobiliser. Des contenus collectés lors de la phase préalable, 5 axes de travail prioritaires ont été identifiés. Cette étape s'est déployée tout au long de l'année 2019.

Cette 1ère phase a notamment permis d'impulser une dynamique régionale collective auprès de l'ensemble des acteurs (publics, privés, conseil, recherche, amont, aval, industriels, semenciers...).

L'équipage a **construit un cadre méthodologique** qui s'appuie principalement sur la mobilisation de l'expertise et l'expérience des acteurs économiques, techniques, de recherche et institutionnels. La définition de la méthode est une phase cruciale. Chaque atelier a fait l'objet d'une réflexion méthodologique spécifique (cf. protocoles).

COMMENT FAISONS-NOUS ?

LOT 0 : pilotage, coordination et management

LOT 1 : tendances des marchés et prospective.

Tâche 1 : analyse des tendances macro et microscopiques des opportunités des marchés.

Tâche 2 : rédaction d'un cahier descriptif pour la création d'un outil de prospective régional sur les nouveaux usages de consommation.

LOT 2 : Construire une vision stratégique commune

Tâche 1 :
Validation du programme de travail.

Tâche 2 :
Synthèse, rédaction et restitution.

Tâche 3 :
Signature de la charte d'engagement et rédaction de la phase 2.

LOT 3 : états des lieux, enjeux et partage des problématiques techniques.

Organisation de 4 ateliers « PRODUCTION », « TRANSFORMATION, COMMERCIALISATION, CONSOMMATION », « SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES » et « GÉNÉTIQUE ».

LOT 4 : mobilisation de la chaîne d'innovation.

Organisation d'un atelier « RECHERCHE ».

LOT 5 : fédérer les institutions autour d'une stratégie régionale partagée;

PRÉSENTATION DES LOTS DE 0 À 4

Lot zéro : pilotage, coordination et management.

Mission assurée par Terres Inovia.

Cette mission est primordiale pour la stabilité et le suivi du projet. Elle nécessite des qualités en management, des méthodes et des outils efficaces pour faire le suivi des activités, la gestion financière et juridique, le pilotage des réunions, le suivi des activités de chaque partenaire.

Lot 1 : tendances des marchés et prospectives

Mission pilotée par CISALI

Objectif : Penser un outil de prospective au service des acteurs de la filière pour mieux comprendre et anticiper les évolutions des comportements de consommation (attentes, besoins, nouveaux usages) pour imaginer les filières de transformation différenciantes.

Déroulement :

Ce lot est composé de trois étapes :

- 1/ La rédaction d'un cahier d'innovation qui identifie les pistes d'usages et les marchés émergents sur la consommation des légumineuses à graines pour l'alimentation humaine (cisali.org, fileg.org),
- 2/ Le pilotage d'un atelier dans le lot 2,
- 3/ La rédaction d'une synthèse sur la création d'un outil de prospective régional sur les nouveaux usages de consommation.

Lot 2 : construire une vision stratégique régionale commune

Mission pilotée par Terres Inovia

Objectif : à partir de l'ensemble des matériaux collectés, construire une vision stratégique régionale, la faire approuver par les acteurs économiques et les institutions politiques. Cette vision stratégique, si elle est consensuelle, permet de passer le jalon de la fin de la phase 1 vers la phase 2 (go/no go).

Déroulement :

- 1/ Validation du plan d'action auprès des institutions et assurance de leur engagement présentiel aux ateliers,
- 2/ A partir des matériaux collectés, rédaction d'une vision et d'une stratégie territoriale, restitution auprès de l'ensemble des acteurs qui ont participé à la démarche, validation et mise en jeu du jalon (go/no go),
- 3/ Si validation, rédaction d'une charte commune d'engagement et rédaction de la phase 2 du projet.

Lots 3 & 4 : état des lieux, identification des enjeux et partage de problématiques techniques

Mission pilotée par l'ensemble de l'équipage.

Lors de la phase préalable, 5 thématiques ont été identifiées comme prioritaires :

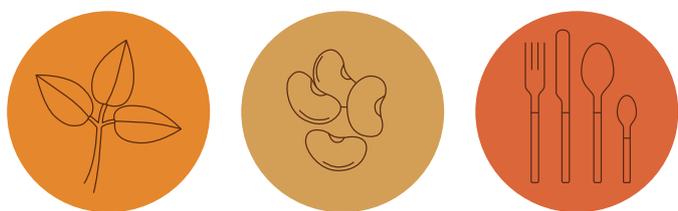
- La production,
- La génétique,
- Les services écosystémiques,
- Les attentes des acteurs de l'aval (transformation, commercialisation et consommation),
- La recherche et l'innovation (R&D, transfert, conseil, expérimentation).

Objectif : sur chacune de ces thématiques, mobiliser des acteurs concernés pour faire l'état des lieux, identifier les leviers et les verrous, définir un plan d'action réaliste et réalisable, dessiner les services de la filière au service des acteurs économiques et institutionnels que FILEG pourrait tester en phase 2 et initier en phase 3.

CINQ ATELIERS

**Production,
Transformation & Consommation,
Services écosystémiques,
Génétique
Recherche**

FILEG



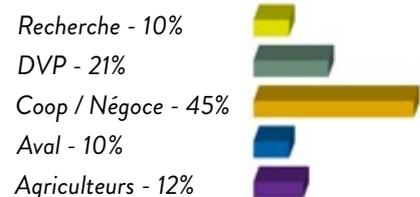
55 STRUCTURES

93 ACTEURS

ORGANISATION DE L'ATELIER « PRODUCTION »

Objectifs : comprendre ensemble les potentiels et les limites de production de légumineuses à graines en Occitanie ; être force de proposition sur les outils nécessaires à l'accompagnement du déploiement de la production ; proposer des pistes d'actions pour la phase 2 du projet.

Collecte d'information effectuée en amont de l'atelier : pour préparer chaque atelier, l'équipe en charge de l'animation a effectué une série d'entretiens avec les acteurs de l'amont (production). L'objectif est de remobiliser la communauté initiale, élargir à d'autres acteurs et identifier dans chaque structure la personne de référence qui assistera à l'atelier. Les échanges (téléphoniques ou physiques) ont une durée de 30 à 40 min. Le public visé est principalement les directeurs de coopératives, de négoce et les acteurs des chambres d'agriculture. Il est important à ce stade de mobiliser plus d'acteurs que dans la phase préparatoire.



▲ Figure 3. Acteurs présents à l'atelier.

▼ Figure 4. Entretiens des directeurs(trices) des structures amont.

<p>Introduction</p> <hr/> <p>1^{ère} question :</p> <hr/> <p>2^{ème} question :</p> <hr/> <p>3^{ème} question :</p> <hr/>	<p>Rappeler le contexte, la démarche et l'importance de leur participation et exposer la méthode envisagée, s'assurer qu'elle est comprise et approuvée.</p> <p>La place des légumineuses dans votre activité : quelle stratégie de différenciation (productions, segmentations de marché) ? Quels sont vos besoins ?</p> <p>En quoi une filière régionale pourrait-elle vous aider ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Recentrer l'échange sur l'utilité de FILEG, l'intérêt de participer. <p>Votre structure participera-t-elle aux ateliers ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Si oui, identifier les personnes ressources qui participeront au nom de la société aux ateliers.
---	---

Déroulement de l'atelier :

▼ Figure 5. Protocole et organisation

<p>9h00 (1h)</p> <p>Introduction en plénière</p> <p>10h00 (30min)</p> <p>Séance en groupe</p> <p>10h30 (1h)</p> <p>Séance en groupe</p> <p>11h30 (45min)</p> <p>Séance en groupe</p>	<p>Vote sur les hypothèses du projet FILEG (cf. chapitre 3) et exposé de la méthode (groupe de 15 pers.).</p> <p>Au vu de votre situation, quel est votre ressenti sur les enjeux pour la production en région ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse du contexte (synthèse des entretiens) et échange avec le groupe. <p>Projection : l'Occitanie est une région championne dans le domaine de la production des légumineuses à graines, que cela signifie pour vous ?</p> <p>Que peut-on faire ensemble dans le cadre de la future filière : quels enjeux, quels thèmes sont importants de travailler ensemble ?</p>
---	--

Les mots clés des acteurs de l'amont

AUTONOMIE FOURRAGÈRE DÉFENSE DES INTÉRÊTS ÉCONOMIQUES
SANTÉ ÉCONOMIQUE DES EXPLOITATIONS
IMPASSES TECHNIQUES STRATÉGIES DE MARCHÉS
ENJEUX EAU FILIÈRES « D'EXCELLENCE »
GÉNÉTIQUE BIO & EXPORT STANDARD RÉPARTITION DE LA
R&D CONVENTIONNEL PROXIMITÉ VALEUR AJOUTÉE
DISPONIBILITÉ DE LA AGRONOMIE ANCRAGE TERRITORIAL
SEMENCE OUTILS INDUSTRIELS CVO DÉFENSE D'UNE ORIGINE
DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNICATION
PRODUCTION ANIMATION RÉGIONALE

ORGANISATION DE L'ATELIER « TRANSFORMATION, COMMERCIALISATION, CONSOMMATION »

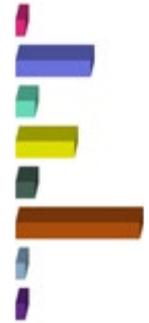
Objectifs : explorer les potentiels des légumineuses pour l'alimentation humaine et animale possibles en région Occitanie et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre ; proposer des pistes d'actions pour la phase 2 du projet.

Collecte d'information effectuée en amont : l'équipe en charge de l'animation a effectué une série d'entretiens avec les responsables de structures des entreprises de l'aval (transformation, commercialisation).

▼ *Figure 7. Entretiens des directeurs(trices) des structures aval.*

- | | |
|---|---|
| 1 ^{ère} question :
Perception de la démarche | Ce projet vous inspire-t'il ? Qu'est-ce qui retient votre attention ?
• Présentation détaillée du projet (projection en amont). |
| 2 ^{ème} question :
Votre situation de départ | Utilisez-vous les légumineuses dans vos productions ?
• Variétés, volumes indicatifs, sources d'approvisionnement, difficultés opportunités ciblées. |
| 3 ^{ème} question :
Prospectives | Envisagez-vous de déployer de nouveaux produits ? Avez-vous des projets d'élargissement, de déploiement, d'innovation ? |
| 4 ^{ème} question :
Recentrer sur FILEG | Êtes-vous intéressé par la structuration d'une production territoriale ? Oui, non, pourquoi ?
• Recentrer l'échange sur l'utilité de FILEG, l'intérêt de participer. |
| 5 ^{ème} question :
Réseau territorial, démarche filière | Connaissez-vous les acteurs régionaux de la filière légumineuse ? Aimeriez-vous être mis en relation avec certains (production, sélection, innovation, recherche, transformation, distribution...) ? |

Génétique - 3%
Transformateurs - 23%
Institut technique - 6%
Chercheurs - 18%
Agence développement - 6%
Coop / négoce - 38%
Agence qualité - 3%
Agriculteurs - 3%



▲ *Figure 6. Acteurs présents à l'atelier.*

Déroulement de l'atelier :

▼ *Figure 8. Protocole et organisation de l'atelier.*

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 9h00 (1h)
Introduction en plénière | ○ Vote sur les hypothèses du projet FILEG (cf. chapitre 3) et exposé de la méthode (groupe de 15 pers.) |
| 10h00 (30min)
Séance en groupe | ○ Cette synthèse est-elle fidèle à votre vision ? Avez-vous des éléments à ajouter pour compléter l'analyse ?
• Restitution du travail de pré-enquête - échange avec le groupe. |
| 10h30 (1h10)
Séance en groupe | ○ Jeu des filières de légumineuses : pouvez-vous nous décrire votre situation actuelle ?
• Chacun sélectionne les cartes qui lui correspond et complète une fiche descriptive – restitution au groupe. |
| 11h40 (1h05)
Séance en groupe | ○ Le jeu des filières de légumineuses : imaginons ensemble des innovations produit/usage/filière !
• Constitution d'équipes (3 à 4 pers.). Chaque groupe imagine une idée innovante en s'appuyant sur la collaboration entre acteurs. |

Les mots clés des acteurs de l'aval







Création d'un *serious game* spécifique à l'atelier :

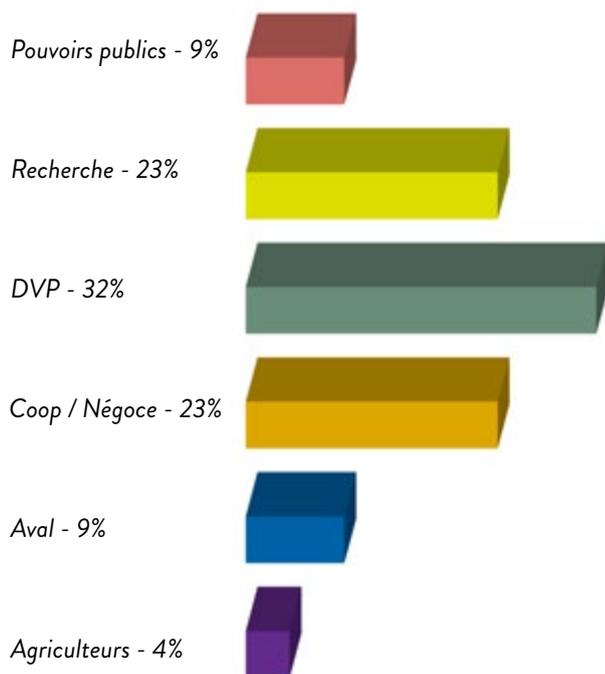
L'atelier « aval » repose sur un enjeu : mieux connaître les attentes et les besoins des entreprises et comprendre les difficultés de connexion entre elles et les acteurs de la production (amont). Pour aider les acteurs de l'aval à mieux formaliser leurs besoins, un jeu de cartes a été conçu spécifiquement pour animer l'atelier.

Ce jeu de cartes a été spécialement conçu pour l'atelier aval par le Centre d'Innovation sur l'Alimentation (copyright). Il a permis aux acteurs économiques de décrire leur situation actuelle, d'exprimer leurs besoins et de se projeter dans un scénario de développement d'une innovation. Le jeu comprend 8 familles :

- La famille des légumineuses,
- Les gammes de produits (du brut au prêt à consommer),
- Les clients cibles,
- Les situations sociales de consommation,
- Les canaux ou segment de vente,
- La taille des marchés (local à l'international),
- Les marchés de niche.

ORGANISATION DE L'ATELIER « SERVICES ECO-SYSTÉMIQUES »

Objectifs : imaginer comment dans la stratégie de développement des légumineuses à graines la question des services écosystémiques peut être un axe de création de valeurs et proposer des pistes d'actions pour la phase 2 du projet.



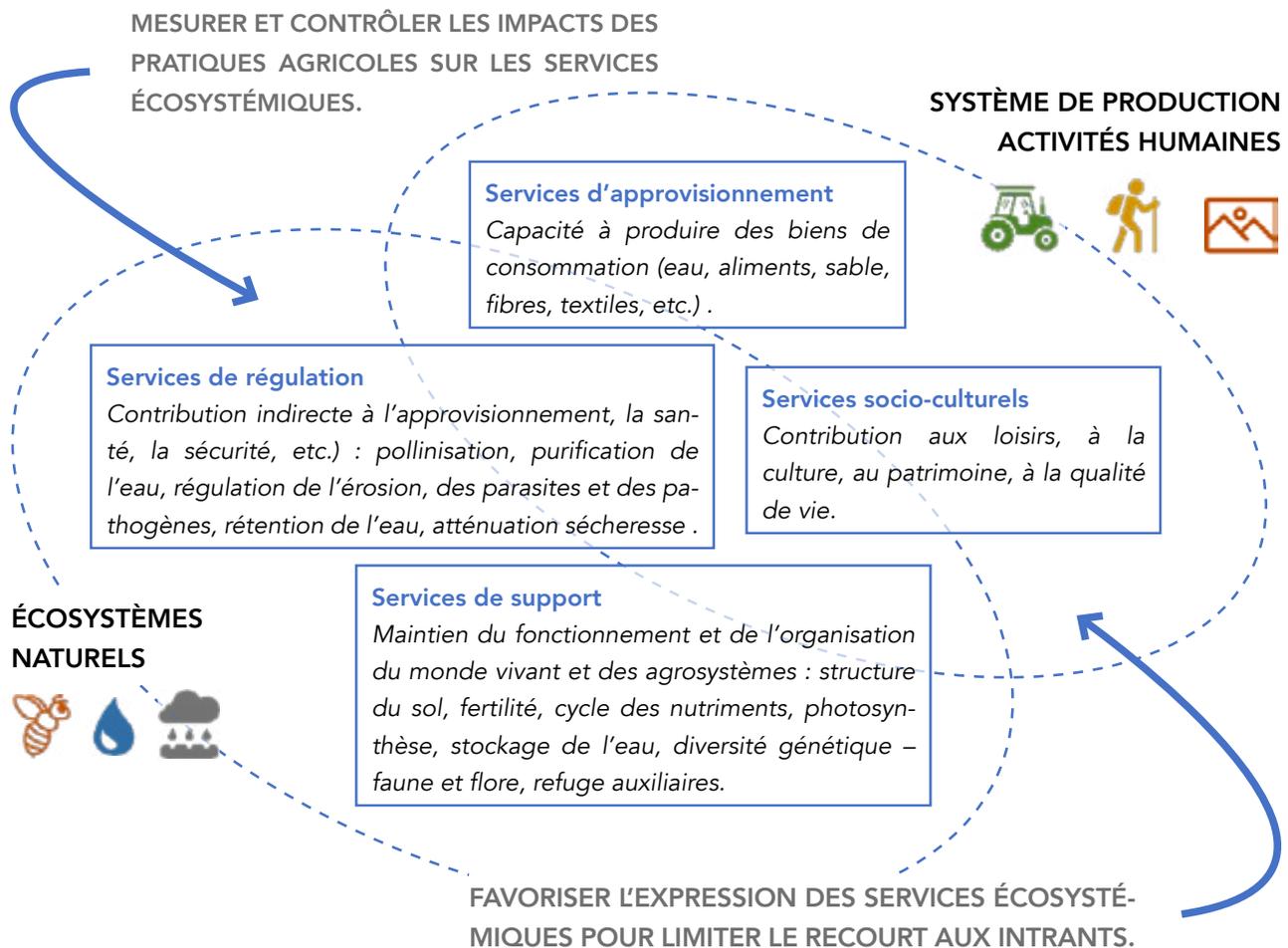
▲ Figure 9. Acteurs présents à l'atelier.

Collecte d'information effectuée en amont de l'atelier : pour cet atelier, l'équipe en charge de l'animation a effectué une série d'entretiens avec les acteurs de l'amont (production, métier du conseil). Ces échanges ont permis de définir le rôle des légumineuses dans la transition agroécologique notamment sur la fertilisation des sols et sur la réduction des gaz à effet de serre, d'identifier les risques et les défis agronomiques à relever. Le contenu de ces entretiens a servi à construire le cadre de travail de l'atelier.

Déroulement de l'atelier :

▼ Figure 10. Protocole et organisation de l'atelier

- 9h00 (1h30) Introduction en plénière
 - Vote sur les hypothèses du projet FILEG (cf. chapitre 3),
 - Présentation des grands enjeux agricoles en Occitanie,
 - Qu'est-ce que les services écosystémiques ?
- 10h30 (15min) Séance en groupe
 - Exposé synthétique : les connaissances sur les services écosystémiques apportés par les LAG.
 - Étes-vous en accord avec cet exposé, avez-vous des remarques ?
 - Restitution du travail de pré-enquête - échange avec le groupe.
- 10h45 (1h) Séance en groupe
 - Appropriation et valorisation des services écosystémiques : **Quels messages concrets la filière LAG pourrait développer pour sensibiliser les agriculteurs ? Des acteurs de l'aval, des élus, des citoyens ?**
- 11h45 (1h) Séance en groupe
 - Les chemins de changement : **Quelles actions engager, sur quoi faut-il agir pour aller vers une filière LAG qui intègre les services écosystémiques ?**



Source : d'après le graphe Office International de l'Eau.

▲ Figure 11. Les services écologiques ou écosystémiques

Les services écosystémiques sont les biens et les services que l'homme peut tirer des écosystèmes, directement ou indirectement, pour assurer leur bien-être (nourriture, qualité de l'eau et de l'air, paysages, etc.). Dans les agroécosystèmes, les services écosystémiques présentent la particularité d'être co-produits par la nature et les hommes. Par exemple, le service d'approvisionnement (la production agricole) résulte à la fois des activités humaines et des processus écologiques tels que la pollinisation. L'agroécologie mobilise fortement les services écosystémiques, que ce soit ceux qui contribuent à la production agricole (pollinisation, fertilité des sols), permettant ainsi de diminuer le recours aux intrants chimiques, ou ceux qui sont fournis par l'agriculture à la société (paysages, qualité de l'eau).

(Extrait du dictionnaire d'agroécologie - <https://dicoagroecologie.fr/>)

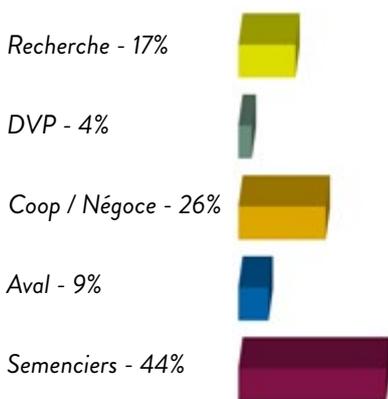
ORGANISATION DE L'ATELIER « GÉNÉTIQUE »

Objectifs : imaginer comment les acteurs de la génétique peuvent être apporteurs de solutions pour la stratégie régionale de la future filière légumineuses et proposer des pistes d'actions pour la phase 2 du projet.

Préparation de l'atelier :

En amont de l'atelier, une synthèse des besoins identifiés lors des ateliers précédents (amont, aval, services écosystémiques) a été préparé.

▼ *Figure 12. Acteurs présents à l'atelier.*



Déroulement de l'atelier :

Figure 13. Protocole et organisation de l'atelier ▶

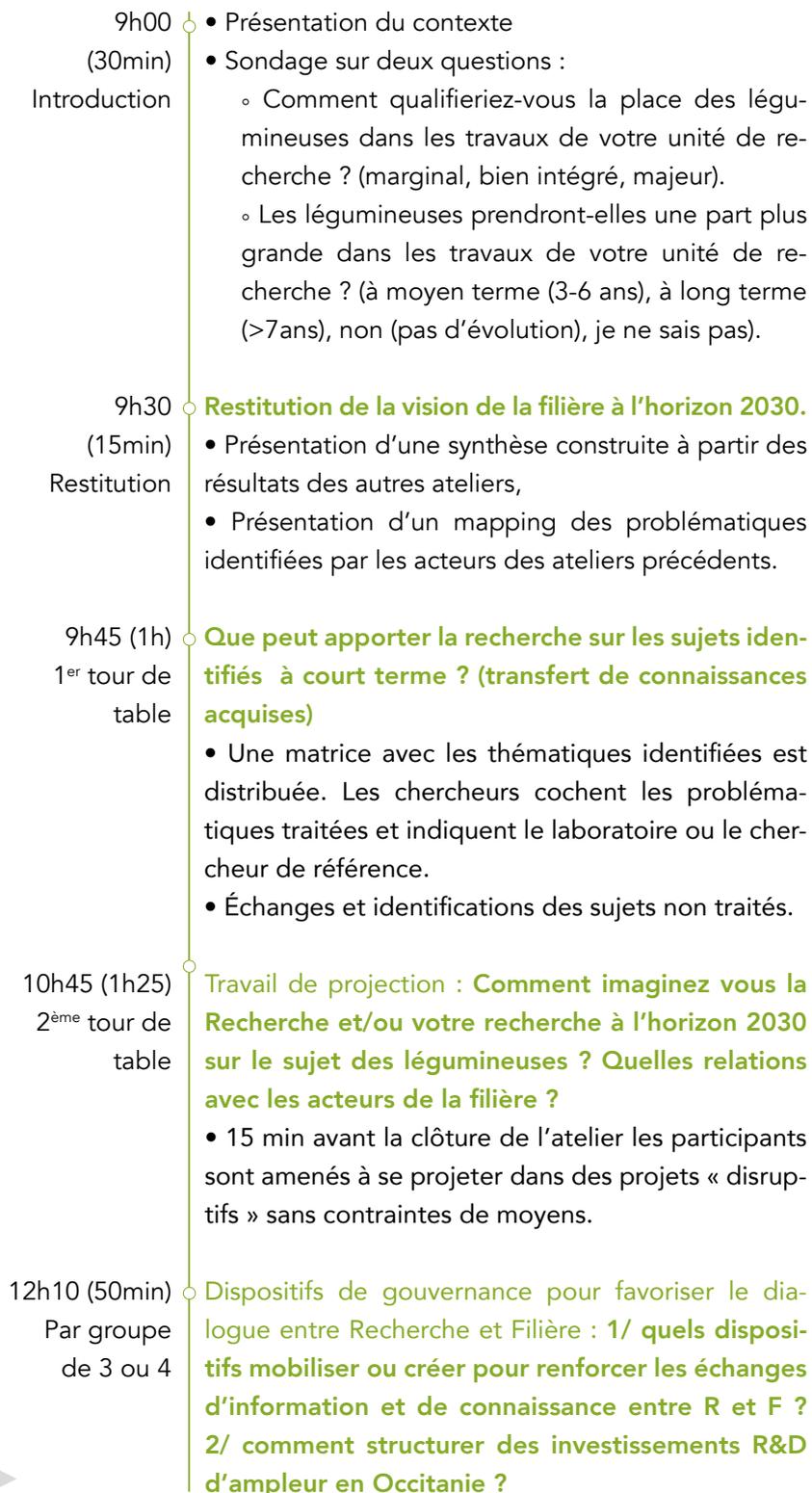
- 9h00 (1h) Introduction en plénière
- Vote sur les hypothèses du projet FILEG (cf. chapitre 3),
 - Présentation du projet FILEG.
- 10h00 (30min) 1^{er} tour de table
- Présentation du cadre – nuage de mots exposé
- Lors des précédents ateliers, les acteurs ont fréquemment mentionné les variétés et plus généralement la génétique comme étant une réponse soit à des difficultés/contraintes agronomiques soit comme une piste pour répondre à des débouchés et usages particuliers.
- Que vous inspire ces attentes ? Êtes-vous surpris par certaines d'entre elles ? Pensez-vous qu'il en manque ?**
- 10h30 (45min) 2^{ème} tour de table
- « 2020, la filière LAG d'Occitanie est structurée, elle a défini sa stratégie de développement et souhaite passer commande pour développer sa production. La filière a notamment des attentes fortes en termes :
- De diversité de territoires (produire des LAG sur toute l'Occitanie, chaque territoire sa / ses LAG),
 - D'adaptations plus classiques avec la gestion des enjeux sanitaires (maladies et ravageurs),
 - D'adaptation à une demande de qualité aval (couleur, tenu à la cuisson, digestibilité...).
- Pensez-vous pouvoir répondre à ces attentes et vous organisez pour les aspects en amont de la sélection ou pour la production de semences ?**
- 11h15 (35min) 3^{ème} tour de table
- Mise en situation de réponse à un appel à projet : La Région, l'État, les Agences de l'eau souhaitent, dans le cadre de la stratégie régionale de la filière légumineuses, lancer un AAP d'innovation sur une production, à l'horizon de 5 ans, de pois chiche kabuli coloré avec une identité visuelle (couleur) et gustative représentative d'Occitanie.
- Comment construisez-vous votre partenariat ?**
- Comment abordez-vous les questions techniques et scientifiques (lots, jalons) ?**

Les mots clés des productions sur la génétique

ADAPTATION AUX TERROIRS SENSIBILITÉ AUX MALADIES
PANIER DE PRODUITS VARIÉS IMPASSES TECHNIQUES RAVAGEURS
USAGES DE CONSOMMATION MAÎTRISE DE LA PRODUCTION
LOCAL SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES COÛT DE LA SEMENCE
AZOTE CONTRACTUALISATION DISPONIBILITÉ DE SEMENCES
FERTILITÉ DU SOL LOCALISATION PRODUCTION DE SEMENCES
ENJEUX EAU TRANSPARENCE DE LA FILIÈRE
DÉMARCHE COLLABORATIVE
BIODIVERSITÉ ÉCHELLE SPATIO-TEMPORELLE DE LA GÉNÉTIQUE ?

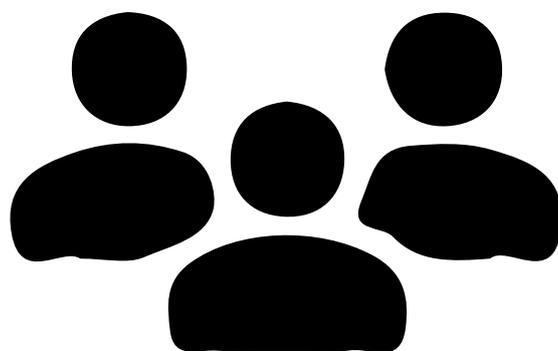
ORGANISATION DE L'ATELIER « RECHERCHE & INNOVATION »

Objectif : examiner comment la Recherche peut contribuer et s'impliquer dans le développement de la filière LAG ; identifier de quoi la Recherche a besoin pour se structurer et pour atteindre ses objectifs (régional, national, international) ; amorcer un réseau d'experts scientifiques mobilisables dans le cadre de la gouvernance du projet FILEG.



Déroulement de l'atelier :

Figure 14. Protocole et organisation de l'atelier ▶



13 ACTEURS PRÉSENTS

INRA, CIRAD, ENSIACET, TBS, GNIS,
ECOLE D'INGÉNIEURS DE PURPAN, UT2J, ENSFEA, CNRS

CINQ ATELIERS

**QUI ONT APPORTÉ DES
RÉPONSES PERMETTANT DE
FÉDÉRER LES INSTITUTIONS.**



PRÉSENTATION DU LOT 5

Les institutions publiques sont des acteurs à part entière du processus d'émergence depuis le début de la démarche FILEG, apporteurs de connaissances, de méthodes, de moyens, mais également de vigilance au regard des enjeux écologiques et environnementaux. Au-delà d'une mise à disposition de moyens techniques et humains, le lien étroit de coopération qui s'opère entre acteurs publics et privés permet de poser une question fondamentale au cœur du processus : comment faire des politiques publiques des leviers de croissance pour nos filières, tout en préservant notre patrimoine écologique et environnemental ?

Ce lot 5 a permis de construire une transversalité entre les acteurs publics (Etat, Région, Agences de l'eau) pour permettre une plus grande cohérence dans le déploiement de dispositifs d'accompagnement et dans la construction d'une stratégie de communication commune. Cet engagement se matérialise par la signature de la charte d'engagement.

Lot 5 : fédérer les institutions autour d'une stratégie régionale partagée

Objectif :

- Identifier (ou valider ?) l'intérêt de l'État et de la Région pour ce projet régional,
- Recueillir leurs engagements (signature d'un document symbolique).

Les attentes formalisées vis-à-vis des pouvoirs publics :

Des attentes ont été formulées après les retours d'expériences des ateliers et soumis au débat des acteurs institutionnels (Etat – Région Occitanie) :

- **Attente 1 (moyens humains)** : agents de l'État et de la Région nous accompagnent dans la structuration de cette filière (Effectif depuis le début).

- **Attente 2 (moyens financiers)** : l'État et la Région soient facilitateurs d'accès (marchés publics restauration collective, AAP, investissements...) pour les prochaines étapes.

- **Attente 3 (afficher le projet dans la stratégie régionale)** : l'État et la Région soutiennent officiellement et publiquement ce projet via une communication co-signée (Préfet – Présidente Région) mentionnant leur niveau d'engagement dans ce projet et les attentes vis-à-vis des acteurs économiques.

- **Attente 4 (facilitation)** : État et Région nous aident à lever la difficulté à mobiliser directement les décideurs économiques pour recueillir leur engagement.

(constat : seule une invitation par une puissance publique peut avoir cette légitimité pour mettre autour d'une même table les décideurs économiques de la filière).

Déroulement :

Rencontres organisées avec les représentants politiques et administratifs des institutions politiques (Etat, Région). Formalisation de l'engagement par une lettre d'engagement ou une charte co-signée par les représentants de l'État et la Région Occitanie et les acteurs économiques du territoire.

Restitution des résultats - Étape de go/no go

Objectif :

Partager la vision qui se dégage des ateliers thématiques dans le but de proposer à une future gouvernance les orientations et les actions prioritaires (été 2019) et mettre en œuvre la phase 2 du projet FILEG (dès 2020).

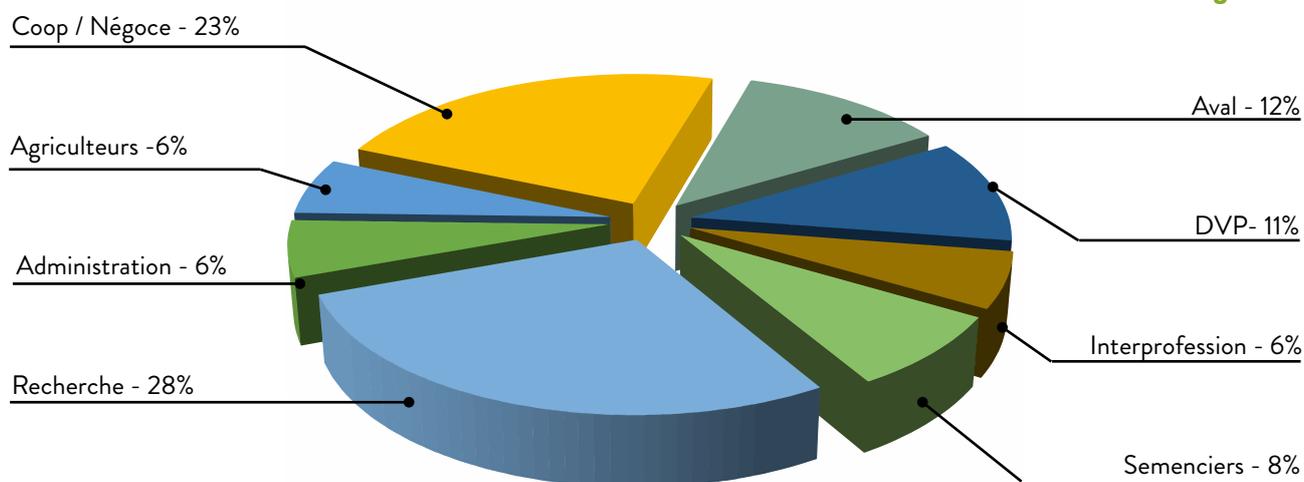
Méthode de restitution :

- Rappel de la méthode déployée dans le cadre de la phase 1
- Présentation d'une photographie du contexte national
- Extraction des enjeux FILEG des comptes rendus d'atelier,
- Proposition d'une nouvelle lecture de la notion de « Filière ».

Le comité de pilotage a fait le choix d'organiser la restitution en fonction de profils des acteurs engagés dans la filière pour aider les professionnels à se projeter dans situations concrètes

Cartographie des acteurs présents aux ateliers

- Figure 15

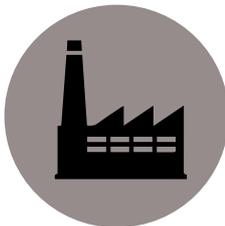




Agriculteur



Coopérative / négoce



Industriel



Consommateur

Figure 16. Les profils des idéaux types choisies pour la restitution ▲

Les enjeux de la recherche ont fait l'objet d'une présentation spécifique. La restitution s'est conclue sur une présentation des objectifs de la filière et des institutions.

La communauté d'acteurs présente lors de la restitution est sollicitée pour travailler en atelier sur 4 services sélectionnés :

- G1** - Je bénéficie d'un conseil qui me permet de maîtriser la conduite des cultures dans une démarche agroécologique durable,
- G2** - Je bénéficie de contrats de production de LAG (Légumineuses à graines) rémunérateurs,
- G3** - J'ai la possibilité de mutualiser certains outils de 1ère et 2nde transformation (tri, calibrage, nettoyage, décorticage...),
- G4** - J'ai une meilleure connaissance des tendances de consommation qui me permet de créer des innovations d'usages (process, produits, services...).

Il a permis également d'identifier les fonctions de la filière, les services qu'elle pourrait déployer pour favoriser le développement des légumineuses à graines d'Occitanie, pour l'alimentation humaine et pour l'alimentation animale. A la fin de la première phase, l'équipage a sollicité l'engagement des acteurs économiques à travers la signature de lettres d'engagement et d'une charte commune d'engagement.

Figure 17. Représentation schématique du déroulement de la phase 1 ►

Lancement du projet et Présentation de la méthode

Journée organisée dans le cadre de la SRI

Objectif : présenter les objectifs et la démarche de l'étude de faisabilité du projet FILEG aux acteurs économiques.

FILEG 1 - ÉTUDE DE FAISABILITÉ

Etape 1 : préparation des 5 ateliers

Protocoles d'animation, recrutement des participations, programmation des ateliers.

Etape 2 : états des lieux, enjeux et partage des problématiques techniques

Analyse des tendances de consommation et des opportunités de marchés

Atelier "Production"

Objectif : comprendre les potentiels et les limites de la production des LEG en Occitanie. Penser le déploiement.

Atelier "Transformation & Consommation"

Objectif : explorer les potentiels des LEG pour l'alimentation humaine et animale.

Atelier "Services écosystémiques"

Objectif : les services écosystémiques peuvent-ils être créateurs de valeur dans le déploiement des LEG.

Atelier "Génétique"

Objectif : les acteurs de la génétique peuvent-ils être porteurs de solutions pour le déploiement des LEG en Occitanie ?

Atelier "Recherche"

Objectif : identifier les expertises et mesurer la contribution et l'implication potentielle de la recherche dans le déploiement des LEG.

Etape 3 : Fédérer les acteurs institutionnels à la démarche de filière régionale

Rencontres Région Occitanie, Etat, Agences de l'eau

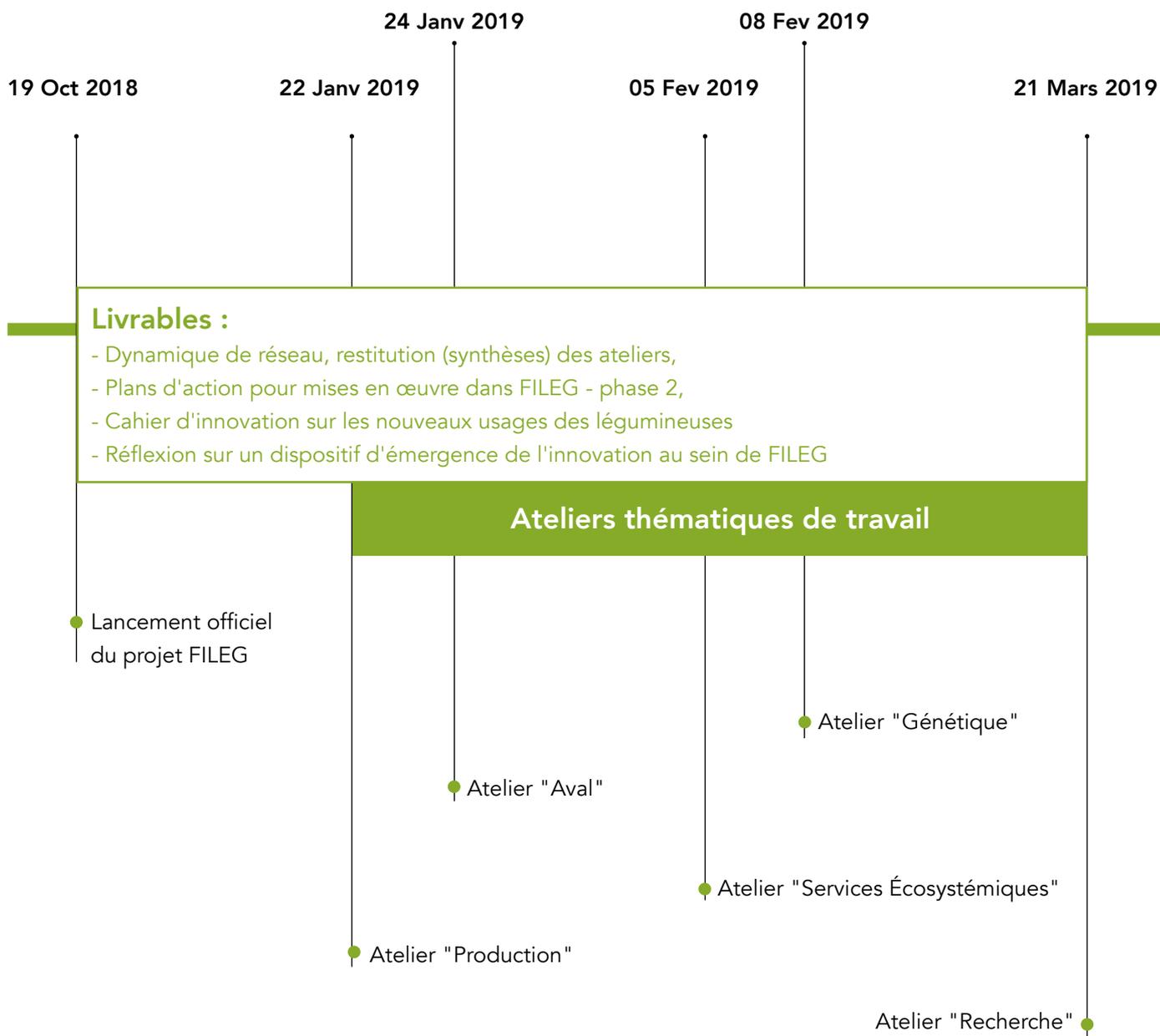
Etape 4 : Construction et restitution d'une vision stratégique territoriale commune

Restitution - Go / No Go



Rédaction de la phase 2 -
Recherche de financements

Chronologie FILEG - Phase 1



Avril 2019 à Juin 2019

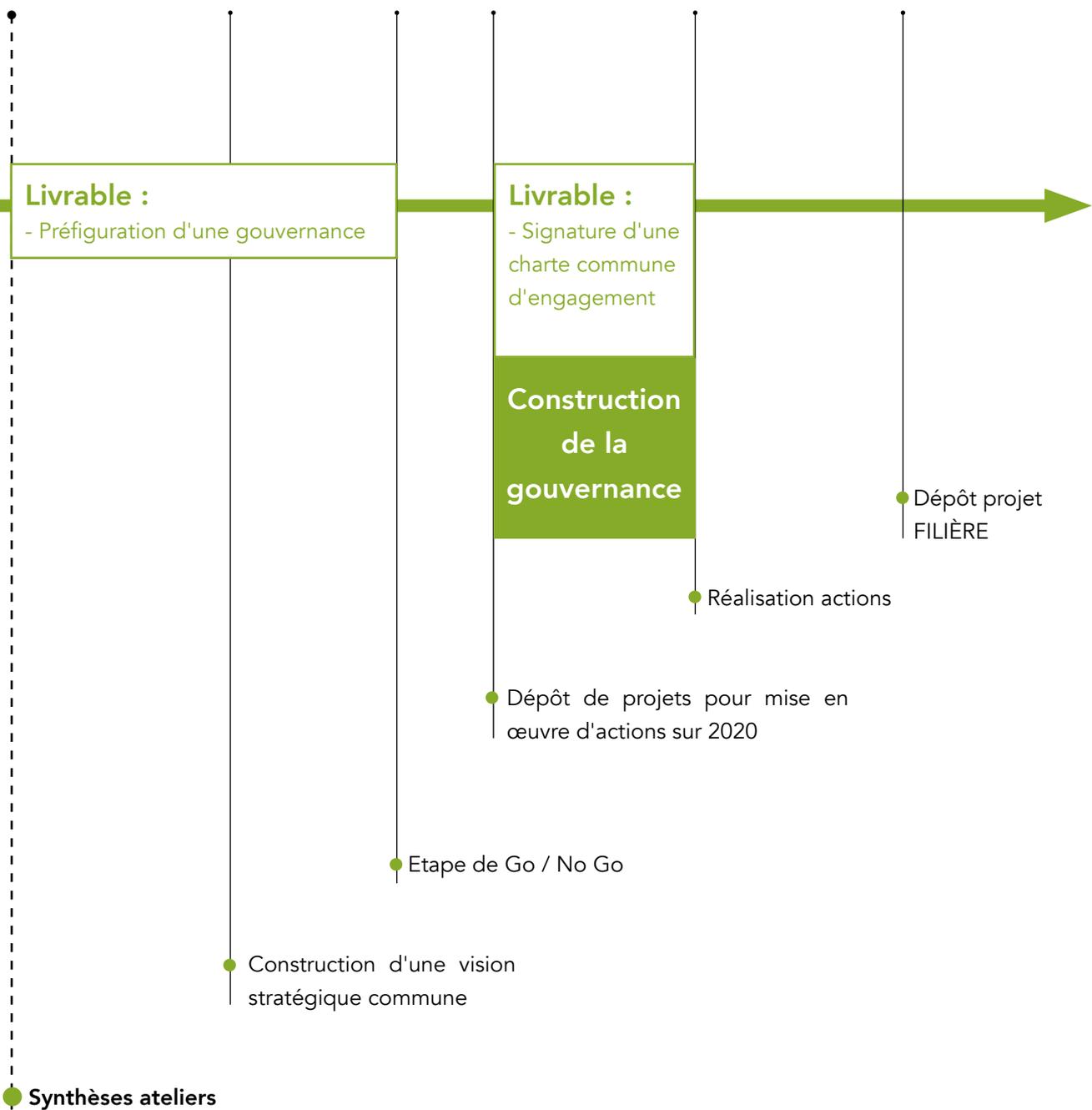
Automne 2019

Automne 2020

22 Mai 2019

Eté 2019

Printemps 2020



Charte et lettres d'engagement

OBJECTIFS DE LA CHARTE :

- ACTER L'ENGAGEMENT,

- PRÉCISER LA NATURE DE CES ENGAGEMENTS POUR LA PHASE 2 DU PROJET.

ENGAGEMENT DE L'ÉQUIPAGE

Construire la 1ère offre de services :

- Proposition de scénarios de services (expertises, outils, méthodes) pour fluidifier les échanges entre l'offre et la demande,
- Proposition d'un cadre de référence pour la mise en œuvre de contrats de production,
- Proposition d'un modèle d'organisation d'acquisition de références et de transfert de connaissances et de pratiques.



Construire une gouvernance :

- Définition le projet collectif porté par la filière pour favoriser sa stratégie qualité et garantir l'utilité et l'efficacité des actions,
- Définition d'un dispositif (nature et statut juridique, organisation et fonctionnement) pour la réalisation du projet collectif de la filière prenant en compte la diversité des acteurs et garantissant une éthique de l'action partagée,
- Calibrage des ressources humaines, techniques et financières nécessaires au bon fonctionnement de ce dispositif et des services collectifs associés à court et à moyen termes.

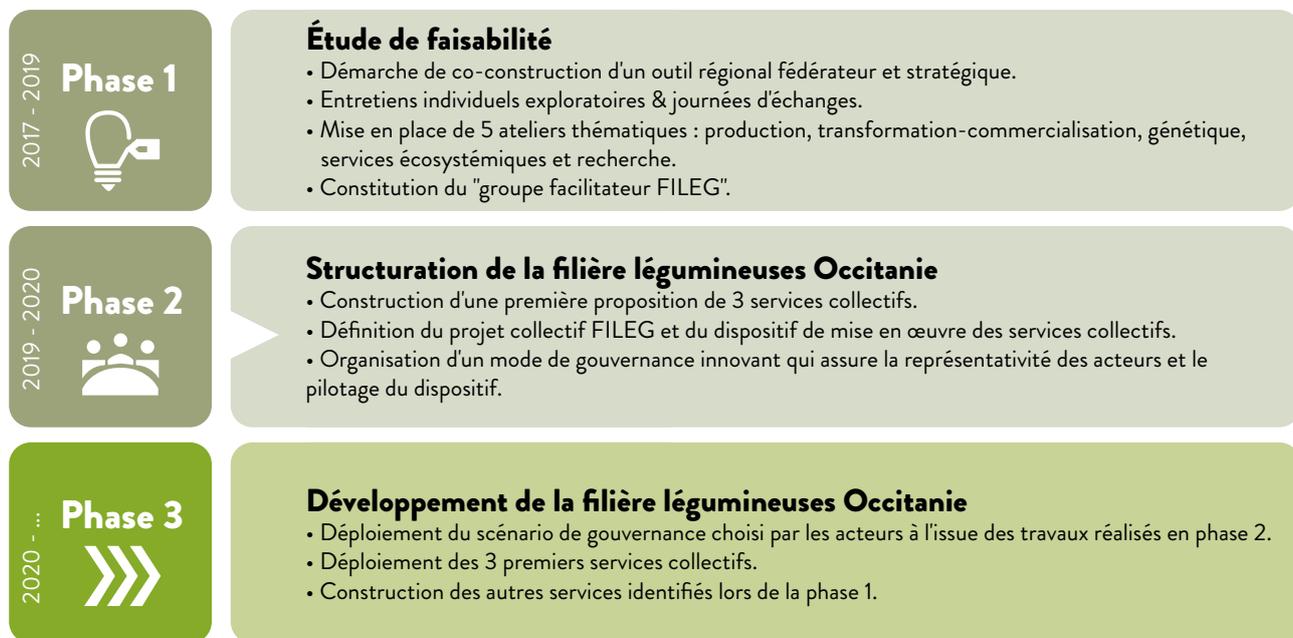
La charte est signée par la Région Occitanie, l'État, l'Agence de l'eau Adour-Garonne, l'INTERBEV, CILAI-SUD, Chambre Régionale d'Agriculture Occitanie, Négoces Pyrénées Méditerranée, la Coopération Agricole, l'AREA Occitanie et l'ensemble des structures de l'équipage FILEG. Les lettres individuelles sont produites par chaque acteur économique qui souhaite s'associer à la démarche FILEG. Les lettres d'engagement individuel font référence à la charte. Ces deux outils sont donc complémentaires.

ENGAGEMENT DES SIGNATAIRES

Reconnaissent et partagent :

- La nécessité et l'intérêt d'une démarche de structuration régionale d'une filière de protéines végétales, et de développer ces cultures pour leurs services agroécologiques et économiques.
- La qualité des processus de travail collaboratifs du projet FILEG - Phase 1 et leur poursuite en phase 2.
- Le diagnostic, les enjeux et les orientations (phase 1) :
 - Améliorer la rentabilité économique des acteurs du fait de la mise en place de la filière,
 - Favoriser la fluidité de la rencontre entre l'offre et la demande, dans le respect des identités et des attentes de chacun,
 - Porter des valeurs et une éthique qui s'incarnent dans les pratiques, les produits et le territoire et créent de la confiance,
 - Rationaliser l'investissement des acteurs en tirant profit des coopérations possibles à l'échelle du territoire,
 - Contribuer au développement d'un secteur d'activité durable et créateur de valeurs (économique, sociale, sociétale, écologique, ...),
 - Apporter des réponses à des problématiques régionales pour la transition agroécologique de l'agriculture et la transition alimentaire,
 - Contribuer au rayonnement et à l'image du territoire régional,
 - Sécuriser et rationaliser l'utilisation des crédits publics et les rendre plus lisible auprès de l'ensemble des acteurs,
 - S'engager sur le respect de la confidentialité.

Phase 2 : FILEG à l'épreuve de la faisabilité



OBJECTIFS DE LA PHASE 2

La phase 2 du projet FILEG se donne comme principal objectif de résultat la mise en place, dans une version prototype, des 3 services collectifs suivants :

- Proposition de scénarios de services (expertises, outils, méthodes) pour fluidifier les échanges entre l'offre et la demande,
- Proposition d'un cadre de références pour la mise en œuvre de contrats de production,
- Proposition d'un modèle d'organisation d'acquisition de références et de transfert de connaissances et de pratiques.

Pour cela, la phase 2 comporte les objectifs de moyens suivants :

- Définir en détail le projet collectif porté par la filière pour favoriser sa stratégie qualité et garantir l'utilité et l'efficacité des actions mises en œuvre par ses acteurs,
- Définir un dispositif (nature et statut juridique, organisation et fonctionnement) permettant la réalisation du projet collectif de la filière en prenant en compte la diversité de ses acteurs et en garantissant une éthique de l'action partagée,
- Calibrer les ressources humaines, techniques et financières nécessaires au bon fonctionnement de ce dispositif et des services collectifs associés à court et à moyen terme.

COMMENT FAISONS-NOUS ?

LOT 0 : pilotage, coordination et management.

LOT 1 : mise en place de 3 services collectifs.

L1 Tâche 1 :

Proposition de scénarios de services (expertises, outils, méthodes) pour fluidifier les échanges entre l'offre et la demande.

L1 Tâche 2 :

Mise en place d'un cadre de référence pour le mise en œuvre des contrats de production.

L1 Tâche 3 :

Proposition d'un modèle d'organisation d'acquisition de références et de transfert de connaissances et de pratiques.

LOT 2 : dispositif collectif et mode de gouvernance.

L2 Tâche 1 : définition du projet collectif FILEG favorisant la stratégie qualité de la filière.

L2 Tâche 2 : définition du futur dispositif régional FILEG et de sa gouvernance.

L2 Tâche 3 : évaluation des besoins en ressources humaines, techniques et financières.

LOT 3 : restitution, préfiguration du dispositif FILEG d'appui à la filière Légumineuses d'Occitanie.

Description de la filière à l'issue de la phase 2 (organisation, fonctionnement, animation, moyen, services déployés, etc.) et perspectives d'actions pour la phase 3.

LOT 1 : MISE EN PLACE DE TROIS SERVICES COLLECTIFS

L1- Tâche 1

Proposition de scénarios de services (expertises, outils, méthodes) pour **fluidifier les échanges entre l'offre et la demande.**

Action pilotée par CISALI.

Objectif :

Imaginer et dessiner les services de la filière pouvant améliorer la rencontre entre les acteurs de l'aval et les acteurs de l'amont.

Déroulement :

- Etape 1 : Définition du cadre méthodologique et des outils de collecte (veille, protocoles d'entretiens, sélection des acteurs, prise de contact). Les terrains de collectes sont : outils, expertises et solutions numériques au service de la prospective aval et de la rencontre des acteurs de la production et des acteurs de la transformation.
- Etape 2 : Terrain de collecte^{°1} : Comment dessiner l'offre des légumineuses (qualitative et quantitative) à graines d'Occitanie à T0 et à T+10 ans (perspectives et prospective) ?
- Etape 3 : Identifier et qualifier les outils, les expertises et les solutions numériques au service de la rencontre des acteurs de l'amont et de l'aval.
- Etape 4 : Comment peut-on qualifier les profils des acteurs de l'aval (demande en volume, en qualité, périodicité, prospective) pour aider les acteurs de l'amont à mieux anticiper les marchés d'aujourd'hui et de demain ?
- Etape 5 : Création de scénarios de services, dont on pourrait doter la filière pour mieux organiser la rencontre de la demande et de l'offre.
- Etape 6 : Rédaction du livrable.

Méthodes déployées :

Entretiens semi-directifs avec des experts de l'amont, des experts de l'aval et de l'innovation, ateliers de travail, intégration et rédaction.

L1- Tâche 2

Proposition d'un cadre de références pour les contrats de production - Action pilotée par l'INRAE.

Objectifs :

Proposer des démarches de contractualisation garantant des valeurs portées par la charte FILEG favorisant :

- **Une répartition de la valeur jugée équitable par les co-contractants,**
- **Une gouvernance contractuelle collective (facilitant les interactions et négociations,**
- **Les partages de connaissances pour accélérer les apprentissages,**
- **L'inclusion de petites ou grandes exploitations agricoles...).**

Les démarches de contractualisation concernent d'abord les co-contractants, liés par des contrats bilatéraux ou multipartites. Elles s'intègrent dans une gouvernance collective liant les différents maillons de la filière du semencier jusqu'aux opérateurs de la distribution, voire du consommateur.

Déroulement :

- Collecter la parole d'experts et rédiger un document de référence dont l'objectif sera de fixer la définition de certaines notions. Ce document servira d'input aux actions collectives,

- Échanges d'expériences pour inspirer les futurs adhérents de FILEG par l'apport de témoignages de modèles ou formes de contractualisation existants dans d'autres secteurs ou d'autres territoires,
- Fournir des données objectives et utiles (données de coûts de production, de coûts logistiques, coûts de transformation, coûts d'investissement...) pour permettre aux co-contractants de réfléchir à la construction du prix d'intérêt ou d'une formule de prix d'intérêt (juste équilibre entre le prix le plus haut pour le producteur et le plus bas pour l'acheteur),
- S'appuyer sur de l'expertise managériale de gestion des contrats (cabinet d'études, juristes...).

Méthodes mobilisées :

Rédaction de supports synthétiques, organisation d'un séminaire de valorisation de retours d'expériences, déploiement d'ateliers pour penser l'adaptation à la situation de FILEG, restitution (définition d'un prototype de formules de prix).

Lot 1 Tâche 3

Proposition d'un modèle d'organisation d'acquisition de références et de transfert de connaissances et de pratiques agricoles.

Tâche pilotée par la plateforme technologique Agroécologie du Lycée Agricole d'Auzeville.

Objectifs :

- **Optimiser les moyens publics et privés permettant l'acquisition de références sur la production de LAG et accélérer l'acquisition et le transfert de connaissances et de pratiques sur des espèces mineures peu travaillées par les acteurs privés,**

- **Capitaliser et acquérir de la connaissance appliquée aux situations des exploitations d'Occitanie,**
- **Impliquer l'ensemble des acteurs pour la production et la diffusion large des connaissances et pratiques,**
- **Faciliter l'accès aux informations, aux avancées techniques, agronomiques sur la conduite des LAG au plus grand nombre (conseillers et producteurs),**
- **Favoriser un accompagnement de qualité basé sur des connaissances de références régionales.**

Déroulement :

- Élaborer une cartographie de l'existant : aires de production, acteurs du conseil et acquisition de références, actions de Recherche & Développement, dispositifs d'acquisition de références et de transfert, données capitalisées/capitalisables,
- Identifier les problématiques et les freins techniques liés aux légumineuses à graines,
- Proposer un modèle d'organisation d'acquisition de références,
- Proposer un modèle de transfert de connaissances et pratiques agricoles.

Méthodes déployées :

Qualifications de données, enquêtes, collectes de données, cartographie, identification des problématiques, des freins et des attentes permettant le développement des légumineuses à graines, création d'un plan d'actions pour optimiser et mutualiser l'acquisition de références (modalités et organisation du transfert).

Lot 2 : dispositif collectif et mode de gouvernance

L2-Tâche 1

Définition du projet collectif FILEG favorisant la stratégie qualité de la filière.

Objectifs :

- Définir concrètement le projet collectif (ambitions, valeurs, activités) portés par un futur dispositif régional FILEG,
- Garantir l'utilité, l'efficacité et l'éthique de l'action mise en œuvre par les acteurs,
- Fédérer les acteurs régionaux autour de ce projet et les accompagner dans leurs projets autour du développement des filières légumineuses.

Déroulement :

- Définition d'une méthode pour permettre l'émergence d'un projet collectif,
- Capitalisation des résultats de la phase 1 et intégration des données du lot 1 de la phase 2 à mi-parcours,
- Enquête auprès des adhérents de FILEG,
- Ateliers collectifs,
- Intégration et restitution.

L2- Tâche 2

Définition du futur dispositif régional FILEG et modèle de gouvernance.

Objectifs :

Identifier la nature du futur dispositif FILEG en fonction du projet collectif défini en L2T1

Dimensionner la version alpha du dispositif :

- Permettre la représentation de la diversité des acteurs (taille, territoire, type activité, statut, etc.),
- Garantir une éthique de l'action partagée par les acteurs,
- Assurer le bon pilotage des services collectifs de la filière.

Déroulement :

- Ajuster la méthode de travail en fonction des premiers résultats de L2T1,
- Définir et déployer la méthode avec co-construction avec les acteurs,
- Déterminer les contours et la nature du dispositif adapté au projet collectif (défini en L2T1 par les acteurs),
- Proposer des modalités de gouvernance- dimensionner le set d'activités réalisables à court terme (3/5 ans).

L2- Tâche 3

Évaluation des besoins en ressources humaines, techniques et financières.

Objectifs :

- Identifier les besoins en ressources humaines, techniques et financières nécessaires au bon fonctionnement du dispositif (partie éventuellement structurelle) et des services sur les 3 premières années,
- Assurer la pérennité et l'efficacité du modèle économique de la filière à un horizon de 10 ans (temps de travail d'experts ou représentants de structures, cotisations, subventions, moyens issus de réponses à des appels à projet, etc.),

- Identifier de possibles modalités de de financement du futur dispositif.

Déroulement :

- La méthode sera pensée dans le prolongement de la tâche précédente,
- Analyse fonctionnelle et organisationnelle : calibrage des moyens techniques et financiers (business modèle),
- Recherche de supports de financements possibles (ingénierie financière).

Lot 3 : restitution : Pré-figuration du dispositif FILEG d'appui à la filière Légumineuses à graines d'Occitanie

Objectif :

- Présenter aux acteurs les résultats du projet de la phase 2 (scénarios de services et de gouvernance),
- Valider avec les acteurs le réalisme et la faisabilité du scénario sélectionné,
- Identifier les jalons suivants et les prochains services à construire lors de la phase.

CETTE DEUXIÈME PHASE EST EN COURS D'EXÉCUTION. POUR CAUSE DE COVID,

LA FIN DE LA PHASE EST DÉCALÉE DE DÉCEMBRE 2020 À JUIN 2021.

SE RENDRE VISIBLE

Vouloir fédérer des acteurs autour d'une démarche collective nécessite de se faire connaître. Très tôt le besoin de déployer une stratégie de communication s'est fait sentir.

- Étape 1 : créer une identité visuelle.

Le budget communication est le grand oublié de notre projet en phase 1. Nous devons le reconnaître. Nous avons donc fait preuve d'ingéniosité et d'adaptabilité. Nous nous sommes appuyés sur les talents internes à notre équipe pour la création du logo type FILEG. L'identité est la signature du projet. Visible, facilement identifiable, elle caractérise tous les supports de communication.

L'identité comprend une palette de couleurs qui nous aident à créer un univers chromatique déclinable sur l'ensemble des supports. Il peut être enrichi par l'apport d'autres visuels comme les photos de légumineuses.

- Étape 2 : créer un support de présentation du projet.

Ce document permet d'acter les éléments descriptifs principaux du projet. Il peut être donné aux différents acteurs rencontrés lors des entretiens préalables « pour mémoire ». En version électronique, il peut être joint à un courrier ou être téléchargeable sur le site internet.

FILEG



CHROMATIC FILEG



C.7
M.54
J.88
N.1



C.10
M.70
J.80
N.2



C.40
M.78
J.89
N.62



C.17
M.39
J.71
N.4

- Étape 3 : être présent sur le net, créer un site web.

Objectif : être présent sur la toile, sachant que le premier réflexe d'un professionnel, quand il recherche des informations sur un projet ou une structure est de faire une recherche sur internet. Le site web peut offrir d'autres avantages, comme l'inscription en ligne aux ateliers organisés dans le cadre du projet, la mise à disposition des livrables produits dans le cadre du projet, l'information sur l'avancée du projet

- Étape 4 : être présents sur les réseaux sociaux.

FILEG possède un compte Facebook et un compte Twitter. L'objectif est d'avoir une communication multi-canal synchronisée pour garder le lien avec un maximum d'acteurs du réseau FILEG.

- Étape 5 : créer un film de présentation de la démarche projet (motion design).

Assisté d'une équipe de designers, nous avons créé un film de présentation de la démarche FILEG. Il sert d'introduction aux différents événements et rend visible le projet sur les réseaux.

COMMENT FAISONS-NOUS ?

Étape 4 : Se donner une identité pour mieux communiquer

La communication est un aspect central de la gestion de projet, souvent négligé. Procéder par étapes et ne négliger aucun canal de communication :

- Étape 1 : créer une identité par un logo type et un univers chromatique. Tous les supports doivent intégrer ces éléments pour garder une unité dans la stratégie de communication,
- Étape 2 : créer un site web et des comptes sur les différents réseaux sociaux (LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram),
- Étape 3 : créer des supports de communication (plaquette, valorisation des travaux, études, etc.),
- Étape 4 : créer un film de présentation de la démarche (motion design). Il ne doit pas excéder 3 min. Il pourra être diffusé en début d'événement ou sur les réseaux sociaux. Il résume les points clés et la démarche du projet.

Créer une lettre d'information pour maintenir le lien avec les partenaires. Attention au rythme de diffusion. Les abonnements trop fréquents saturent les abonnés.





PROJET FILEG

**-
L'INTELLIGENCE
DU COLLECTIF
AU SERVICE
D'UN NOUVEAU
MODÈLE
DE FILIÈRE
TERRITORIAL**

Panorama régional des légumineuses à graines

LE SECTEUR AGRICOLE ET ALIMENTAIRE EST LE PREMIER EMPLOYEUR D'OCCITANIE

La Région compte en 2018, 59 845 exploitants agricoles, principalement en viticulture (12 621), en grandes cultures (10 323), en élevage de bovins viande (9 994). Les filières animales regroupées représentent 26 695 exploitants, auxquels nous devons ajouter 5 360 exploitants en polyculture-élevage. Plus de 42 378 exploitants peuvent être impactés directement par le développement d'une filière régionale de légumineuses à graines (source : MCA - AGRESTE).

9 346 producteurs produisent en agriculture biologique, ce qui représente 22,7 % de la production nationale, faisant de l'Occitanie la première région en production biologique de France. Sur une surface totale de 472 995 ha de production biologique, 105 898 ha sont consacrés à la production fourragère (20,4 %), 7 259 ha seulement à la production de protéagineux (1,53 %) et 9 271 ha à la production de légumes secs (1,96%) (source : Agence Bio - AGRESTE).

En 2017, la Région compte 9 027 entreprises alimentaires, dont 12% sont des industries agro-alimentaires, 21 % du commerce de gros de produits agroalimentaires et 8% de l'artisanat des métiers de bouche (charcuterie, boulangerie, pâtisserie, etc.) Ce secteur représente 53 598 emplois directs (source : ESANE-AGRESTE). Ajoutons la restauration traditionnelle qui représente 11 392 établissements, l'activité traiteur 393 entreprises et environ 1571 unités de restauration collective (source : Fafih Occitanie 2018). L'ensemble de ces acteurs peuvent être des vecteurs directs ou indirects de valorisation d'une production de légumineuses à graines régionale.

Au démarrage de FILEG, la « principale » filière au sens de chaîne de production (cf. p. 109) de légumineuses présente en Occitanie, structurée à l'échelle du territoire français, est la filière soja. Cette filière se distingue d'autres productions internationales, car conformément à la réglementation européenne et la loi française, elle produit uniquement du soja non OGM.

La France produit, en 2019/20, 429 141 tonnes de soja (pour une surface totale de 163 800 ha) dont 150 719 tonnes en Occitanie (35,12 % de la production nationale (source : FranceAgriMer). Certains acteurs économiques présents sur le territoire (et au-delà sur le territoire national) se sont organisés pour créer des chaînes de production, principalement dans le domaine de l'alimentation animale de qualité. Ils ont travaillé ensemble à la création du maillon manquant.

En 2017 le groupe AVRIL et la coopérative EURALIS SANDERS ont inauguré l'unité de trituration de graines de soja, SOJALIM, implantée dans les Hautes-Pyrénées. L'objectif du groupe AVRIL, avec le soutien politique et financier des pouvoirs publics, est de rechercher des solutions de développement de la filière, notamment par la création et l'implantation d'outil de transformation dans des zones stratégiques.

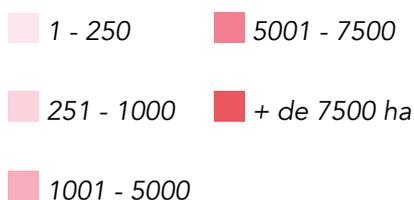
SOJALIM produit de l'huile et des tourteaux de soja pour partie directement valorisés par les filières animales du territoire. Une alimentation animale tracée non OGM et régionale. En amont, la coopérative EURALIS s'est spécialisée à travers Euralis Semences dans la recherche, la production et la commercialisation des semences de soja. SOJALIM a notamment déployé un partenariat aval avec le distributeur Carrefour pour la valorisation auprès de consommateurs des produits issus des filières animales affichant une alimentation tracée « made in France ». SOJALIM traite également du soja bio, destiné à une filière spécifique.



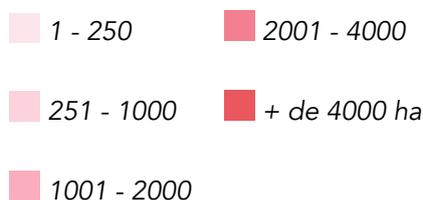
Une partie de la production de soja est destinée à l'alimentation humaine. D'autres acteurs économiques du territoire participent à des modèles de filières. Les Silos du Touch (Soytouch), négociant en grain, spécialisé dans le soja conventionnel et biologique à destination des industriels et de l'exportation (95% marchés européen et asiatique). L'entreprise négocie environ 15 000 tonnes de soja par an. La production, origine Sud-Ouest de la France, repose sur un réseau de 350 producteurs. D'autres entreprises d'Occitanie participent activement à la dynamique de la filière soja en Occitanie.

La région Occitanie produit d'autres légumineuses à graines (surface en 2018) :

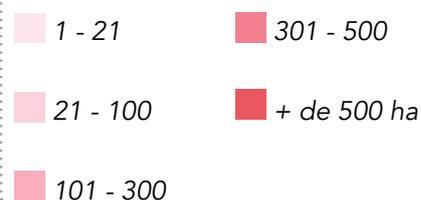
● **Pois, 148 700 hectares**



● **Féverole, 60 700 hectares**



● **Lupin, 3 700 hectares**





La fabrication d'aliments du bétail en Occitanie

Source : AGRESTE

Volume en tonnes :

< 10 000 ●

10000 - 50000 ●

50001 - 112000 ●

La région produit également **du pois** (46 198 tonnes en 2019), **des fèves et des fèveroles** (25 219 tonnes en 2019) et **du lupin** (245 tonnes en 2019) pour l'alimentation animale. Dans ce secteur d'activité, l'Occitanie compte à son actif plus de **30 fabricants d'alimentation animale** (source : AGRESTE).

Ces productions, à destination de l'alimentation animale représentent la deuxième production de légumineuses à graines derrière le soja. Les filières étant de plus en plus attentives aux origines des produits qui composent l'alimentation animale, notamment les productions sous signes officiels de qualité, cette demande devrait croître dans les prochaines années. Sous condition de lever deux verrous : l'accompagnement des agriculteurs (notamment en polyculture élevage) vers des modèles plus autonomes en protéines et le prix, souvent non compétitif par rapport aux protéagineux importés. Le facteur de réussite dépendra également de la capacité des acteurs régionaux à bâtir des ponts commerciaux entre filières végétales et filières animales.

L'Occitanie produit aussi des légumineuses à graines à destination de l'alimentation humaine. On estime que cela représente 1 à 2 % des surfaces agricoles.

Les trois principales productions sont **le pois-chiche, la lentille et les haricots** (source : Terres Inovia).

Sur le territoire poussent deux haricots, intégrés dans le patrimoine gastronomique régional. **Le haricot tarbais**, pépite du terroir de Bigorre. La zone de production est principalement dans les Hautes Pyrénées et s'étend sur quelques zones de cultures du Gers, de la Haute Garonne et des Pyrénées Atlantiques. Plus de 70 producteurs produisent du haricot Tarbais, pour un volume moyen entre 170 et 230 tonnes (sources coopérative Haricot Tarbais) Ils utilisent des semences certifiées, issues du patrimoine local. Les semences sont produites dans la zone IGP et dans le respect des cahiers des charges IGP et Label Rouge. La coopérative « Haricot Tarbais », créée en 1988, regroupe 60 producteurs et assure le conseil, la collecte, le conditionnement, la transformation et la valorisation commerciale. Autour du cassoulet, plat totem de la gastronomie d'Occitanie, s'organise également la production du haricot lingot du Lauraguais, autrement nommé « **haricot de Castelnau** ». Il bénéficie d'un label IGP depuis quelques mois et d'une réputation locale fortement ancrée.

POIS-CHICHE, LENTILLES ET CIE :

Pour que les productions s'implantent de manière pérenne, elles doivent être rémunératrices et maîtrisées techniquement. Avec le déploiement de démarches de transitions agro-environnementales en agriculture dite conventionnelle - comme la Haute Valeur Environnementale (HVE) ou des cahiers des charges spécifiques -, le nombre de rotations en grandes cultures s'allonge ; une situation favorable au déploiement des légumes secs, sous condition d'une meilleure valorisation en aval de la filière. Pour que les industriels de l'alimentation perçoivent l'opportunité de valoriser ces produits encore identifiés comme « aliment de commodité » (peu rémunérateur), il est important que les mangeurs les réhabitent avec régularité dans leur modèle alimentaire quotidien.

Dans l'agriculture biologique, l'implantation de légumi-

neuses est une condition de réussite à la conversion. Le marché des légumineuses, tracées agriculture biologique locale, est rémunérateur. Les consommateurs historiques de produits biologiques ont réintroduit plus tôt les légumes secs dans leur modèle alimentaire. Toutefois, la marge de progrès reste importante. Notamment sur la quatrième gamme (prêt à préparer), levier essentiel de praticité.

Si la production de légumes secs est répertoriée en agriculture biologique, ce n'est malheureusement pas le cas en agriculture conventionnelle. La remontée de la donnée n'étant pas obligatoire, nous pouvons difficilement estimer la quantité de légumes secs en agriculture conventionnelle produite en Occitanie. Toutefois nous pouvons tenter quelques extrapolations... La seule donnée disponible étant la déclaration de surfaces à la PAC.

• Lentille, surface en 2018 : 36 854 ha



1 - 100 ha 101 - 500 ha 501 - 1000 ha 1001 - 3000 ha + de 3000 ha

• Pois chiche, surface en 2018 : 32 278 ha



A ce jour, difficile de transformer les hectares en volumes de production. Les rendements varient considérablement selon les exploitations (maîtrise technique) et les conditions pédoclimatiques. L'équipe de FILEG, en charge de la tâche 3 du lot 1, pilotée par Terres Inovia et la Plateforme Agroécologie, a effectué une enquête auprès de 32 opérateurs de l'amont en 2020. Cet échantillon couvre la majorité des acteurs de l'amont en production végétale. Nous considérons qu'elle est représentative, mais non-exhaustive.

Elle a permis d'évaluer les surfaces dédiées aux légumineuses à graines et de dessiner une première palette des variétés disponibles. La région Occitanie est première productrice de pois-chiches de France. En s'appuyant sur la parole d'experts, on peut tenter quelques extrapolations de volumes : le rendement de pois chiche est évalué en conventionnel entre 1 à 3, 5 tonnes/ha et entre à 0,1 et 3 tonnes/ha en bio et celui de la lentille entre 0,2 à 1,5 tonnes/ha en conventionnel et 0,8 tonne/ha en bio (source BiophyConseil).

LÉGUMINEUSES À GRAINES	SURFACES EN AGRICULTURE CONVENTIONNELLE EN HA (2019)	% EN CONVENTIONNEL	SURFACES EN AGRICULTURE BIOLOGIQUE EN HA (2019)	% EN AGRICULTURE BIOLOGIQUE
Soja AA	26 333	53,41%	11 338	51,03%
Soja AH	10 190	20,67%	2 562	11,53%
Pois protéagineux AA	3 714	7,53%	738	3,32%
Féverole AA	5 263	10,67%	1 062	4,78%
Pois chiche Desi	1 960	3,98%	400	1,80%
Pois chiche Kabuli	1 630	3,31%	3 054	13,74%
Lentille corail	5	0,01%	321	1,44%
Lentille verte	110	0,22%	2 085	9,38%
Haricot azuki	9	0,02%	170	0,77%
Haricot tarbais	94	0,19%	6	0,03%
Lentille blonde	/	/	427	1,92%
Lentille noire	/	/	31	0,14%
Haricot mungo	/	/	26	0,12%
Total	49 308	100%	22 220	100%

AA : alimentation animale // AH : alimentation humaine. Échantillon : 32 opérateurs de l'amont (coopératives, négoce) (Source : FILEG 2020).

Cette première étude apporte également une information qualitative sur la palette étendue des légumineuses présentes en région. Cette diversité ouvre le champ des possibles en matière d'innovation d'usage pour les consommateurs et des « acteurs leviers » comme la restauration commerciale et la restauration collective.

C'est également une sécurité agronomique : mobiliser un éventail de légumineuses contribue à la diversité cultivée, à l'allongement des rotations : des clés de la gestion agroécologique.

Ce panorama économique régional, non exhaustif, montre que l'Occitanie produit des légumineuses à graines. Certaines filières, orientées vers l'alimentation animale, s'appuient sur des écosystèmes d'affaires déjà structurés. Les acteurs économiques de ces filières ont toutefois alerté la communauté FILEG, lors des ateliers, sur le fait :

- qu'elles étaient également impactées par les enjeux sociétaux et l'évolution des comportements de consommation (qualité alimentaire, impacts environnementaux des élevages, bien-être animal, baisse de la consommation de viande en France)
- qu'elles connaissent une phase de questionnement et de changement structurel, dans un contexte économique tendu et extrêmement fragile,
- qu'il est primordial d'imaginer des nouveaux modèles de coopération entre filières végétales et filières animales pour construire ensemble une Haute Qualité Territoriale Alimentaire partagée.

Comme le souligne F. Robert, *pour la production animale, l'autonomie fourragère est importante pour l'équilibre financier des exploitations, mais pas que... la traçabilité d'une protéine sans OGM est essentielle pour les filières de qualité. Certains acteurs régionaux de production d'alimentation animale s'intéressent à ce sujet et certaines coopératives repensent leurs modèles d'élevage pour mieux valoriser les produits et sécuriser économiquement les exploitations* (Frédéric Robert in CI - Cisali RFL2, 2017). Avec le plan protéine qui s'annonce, la mutation des filières animales devrait s'accroître dans les prochaines années.

Il est donc primordial d'imaginer des dispositifs de transition adaptés aux problématiques de nos filières pour accompagner intelligemment ces mutations.

Les filières légumineuses à graines à destination de l'alimentation humaine sont encore peu structurées. Les acteurs de l'amont ont investi dans des outils de collecte et de stockage, dans des unités de première transformation (nettoyage, triage, décorticage, conditionnement). Certains se sont engagés dans la création de marque propre et construisent des partenariats avec les acteurs de la commercialisation. Ces marques portent essentiellement des produits bruts et se heurtent rapidement à des verrous d'usage (trempage, temps de cuisson) qui freinent considérablement leur déploiement. La filière farine présente un fort potentiel, mais nécessite des investissements, l'appropriation technique de ces nouveaux produits dans des métiers traditionnels comme la boulangerie, la pâtisserie, la fabrication de pâtes. De vrais potentiels existent sur certains marchés de niche : le sans gluten, l'hyperprotéiné, la texturation... Sans oublier quelques verrous techniques et nutritionnels à prendre en compte dans le développement de nouveaux processus ou nouvelles gammes de produits.

La Région Occitanie est dotée d'un écosystème d'acteurs de l'aval (IAA, artisanat, restauration traditionnelle et collective) considérable. Il constitue un levier économique et stratégique important, pouvant : 1/ faciliter la pénétration des légumineuses en apportant de la praticité et la régularité d'usage ; 2 / contribuer à l'ancrage des légumineuses dans le patrimoine gastronomique du territoire, mais également 3/ contribuer à leur rayonnement au-delà du territoire. Actuellement les acteurs de l'amont et de l'aval se rencontrent peu et la production de légumineuses à graines est encore sous-développée. La première mission de FILEG est de créer les conditions favorables à la rencontre entre ces deux mondes.



Les premiers travaux effectués lors de la phase préalable et la première phase de FILEG (2017-2019 cf. chapitre 2) ont apporté beaucoup de connaissances et de retours d'expériences.

De ce matériau nous avons choisi d'extraire deux pistes de réflexion :

1 /une lecture enrichie et élargie de la notion de filière qui nous éclaire sur l'originalité d'une démarche ascendante, pensée et portée par les acteurs du territoire pour le territoire.

2/ l'identification des « petits » et « grands » chantiers à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif ambitieux de structuration d'une filière de légumineuses à graines à l'échelle de Occitanie.

Parallèlement, nous avons pioché dans la littérature scientifique des connaissances complémentaires pour nous éclairer sur ce que pourrait être l'écosystème territorial FILEG.

Eclairage prospectif au service du projet FILEG

La filière, comme outils de découpage structurel opérationnel

Le Larousse définit la filière comme étant l'ensemble des phases d'un processus de production qui permettent de passer de la matière première au produit fini vendu sur le marché. Le terme « filière » est une exception française. Parallèlement, les anglosaxons ont développé le concept de *value chain*, autre prisme de lecture que nous proposons de développer plus loin (cf page 111).

La filière, comme outils de lecture des interrelations entre acteurs économiques

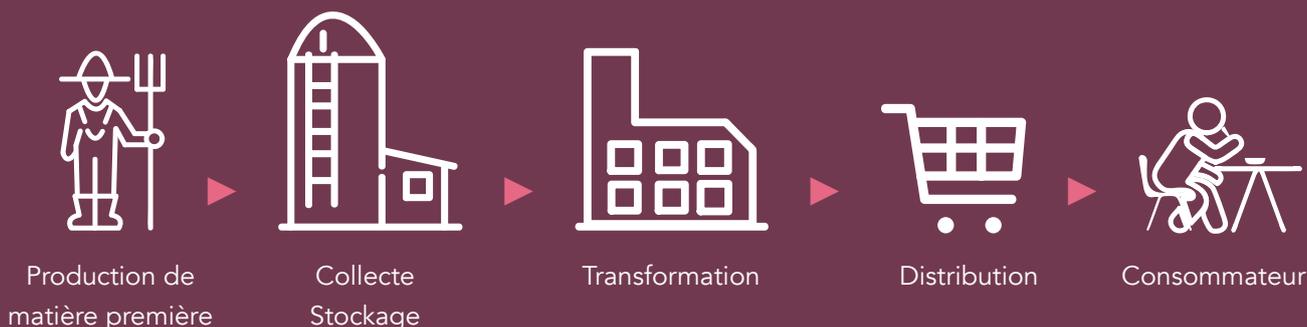
La filière est souvent utilisée comme un outil de lecture des interrelations entre les organisations économiques (gestion des stocks, échanges marchands, contraintes de fabrication et d'organisation dans les espaces d'interface, logistique, etc.) Il permet de découper en éléments constitutifs un système économique pour mieux comprendre les relations entre chaque composante. Ce concept s'est développé dans les années 1950/60, dans le monde industriel et a été rapidement transposé dans le secteur alimentaire.

Elle désigne les différents acteurs et les flux (input/output) qui interviennent sur un aliment jusqu'à l'obtention d'un ou d'une famille de produits de consommation (sélection, production, logistique, transformation, distribution).

La filière caractérise le flux de matières, de biens et de services marchands qui passent de l'agriculteur vers le consommateur en rencontrant un certain nombre d'intermédiaires jusqu'à la consommation d'un produit fini. On produit pour vendre. Plus on comptabilise d'intermédiaires plus la filière est « longue ».

Pour la filière agro-alimentaire, on évoque souvent l'image « de la fourche à fourchette ».

De la fourche ... à la fourchette



Par la nature fragile et la durée de vie limitée des produits alimentaires, l'approche filière est souvent mobilisée comme un outil de découpage structurel opérationnel. Il permet d'isoler dans des systèmes complexes, des chaînes de production homogènes formées de maillons technicoéconomiques interdépendants, liés par des enjeux organisationnels, de contractualisation, de sécurité et de traçabilité des lots de produits jusqu'à la mise en rayon.

L'approche filière permet également, grâce aux outils de contractualisation et aux formes d'échanges marchands, d'analyser la création de valeur ajoutée et d'identifier les rapports de force qui peuvent exister au sein de la chaîne de production en termes de négociation et d'accords commerciaux.

L'approche filière, comme outils stratégique de soutien économique pour les pouvoirs publics

Elle constitue également un outil stratégique de soutien économique pour les pouvoirs publics. Le paysage économique est découpé en fleurons ou filières d'excellence, en filières d'avenir ou en filières en crise. Chaque territoire déploie son « plan stratégique de soutien aux activités économiques », pour préserver l'emploi, redynamiser les filières historiques, pour développer son attractivité...

Face à la crise sanitaire de la COVID et des conséquences économiques, le plan de relance s'appuie, par exemple, sur le découpage en filières pour construire la stratégie de redynamisation de la France (aéronautique, transport aérien, automobile, hôtellerie, etc.)

Certaines filières sont chapotées par des organisations interprofessionnelles agricoles dont la mission est de s'impliquer dans les problématiques collectives et enjeux de la filière aux stades de la production, de la transformation, de la commercialisation y compris de la distribution (source Ministère de l'agriculture et l'alimentation). Terres Univia est l'interprofession des huiles et protéines végétales.

Les limites du concept de filière

Cette approche « filière » comme une chaîne de production homogène, réduit et focalise l'analyse sur les interrelations économiques ou fonctionnelles qui lient les différents opérateurs de la chaîne au risque d'occulter d'autres forces actives qui participent au développement des chaînes de production comme les pouvoirs publics, les acteurs du conseil et de l'accompagnement au changement, les organisations professionnelles, la recherche et développement, l'innovation, la finance, le droit, l'agro-tourisme, etc. Ces acteurs contribuent indirectement à la création de valeurs par l'amélioration de la performance, l'apport de solutions au déverrouillage de certains systèmes techniques ou d'usage, la définition d'un cadre d'action, etc. La communauté FILEG intègre un grand nombre de ces acteurs publics et privés. De fait, le modèle d'organisation de FILEG dépasse l'approche filière stricto sensu.



Cette réduction fait aussi courir le risque de négliger la valeur patrimoniale et identitaire d'un aliment, la culture et la symbolique qui participent à son ancrage territorial. Mais surtout de minimiser le rôle de l'acteur ultime de la filière : le mangeur. Celui qui décide d'acheter ou pas, d'offrir, de mettre en scène, de cuisiner et d'incorporer l'aliment. Sans consommateurs, il n'existe pas de « force motrice » pour la filière.

Le retour d'expérience du projet FILEG permet de questionner cette notion de filière et nous éclaire sur les formes émergentes de « filières territoriales » qui se rapprochent plus dans son fonctionnement d'un cluster ou d'un « écosystème d'affaires ».

Dans cette partie prospective (pages violettes), nous proposons d'enrichir le retour d'expérience de FILEG (phase 1) en explorant d'autres notions et concepts qui pourraient constituer des éclairages précieux sur la stratégie, l'organisation et la gouvernance que pourrait adopter la communauté FILEG. Précisons qu'il ne s'agit que d'éclairages sans exhaustivité sur les pistes proposées. D'autres travaux pourront être mobilisés ultérieurement.

De la filière à la chaîne de valeur : grands et petits chantiers à déployer pour structurer la production à l'échelle du territoire

LA NOTION FRANÇAISE DE FILIÈRE RÉPOND À UNE DÉFINITION SIMPLE QUI PEUT ÊTRE REFORMULÉE AINSI : UN ENSEMBLE D'ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRES QUI CONCOURENT DE L'AMONT À L'AVANT À LA RÉALISATION ET LA MISE EN MARCHÉ D'UN PRODUIT OU D'UN SERVICE.

Au regard de cette définition, la Région Occitanie est dotée de filières de légumineuses à destination de l'alimentation animale et humaine. Certaines peuvent être qualifiées de « matures », notamment dans les domaines de l'alimentation animale ou de la fabrication de plats préparés appertisés à destination de l'alimentation humaine. D'autres sont des filières en émergence. Enfin, il existe un potentiel technique et économique pour envisager le développement de nouvelles chaînes de production (filières en devenir).

C'est dans cet écosystème complexe que prend racine le projet FILEG.

La littérature nous éclaire sur les stratégies de commercialisation. Un acteur économique peut être impliqué, pour un même produit, dans plusieurs filières de production. Les coûts d'insertion dans une filière diffèrent et vont dépendre de la valeur économique ou de l'avantage concurrentiel qu'en retire l'entreprise qui s'engage.

Sur les filières d'exportation de produits standards, le plus souvent, le vendeur ne cherche pas prioritairement une différenciation par la qualité, son ambition est de vendre le plus possible à un prix rémunérateur. Le prix est lié, entre autres, à deux éléments clés : 1/ les coûts de production et 2/ la rareté (ex : accident climatique). Pour être concurrentiel sur ces marchés de volume, il faut proposer un prix attractif. Les coûts de production en France rendent difficile l'accès à ces filières d'exportation, face à l'avantage concurrentiel d'un coût du travail faible de certains pays exportateurs. En cas d'aléas climatique, provoquant une rareté du produit, ces marchés peuvent présenter momentanément un intérêt par le jeu des spéculations sur les prix. Le niveau de risque reste élevé. Retenons que la France vend à l'heure actuelle la majorité de ses productions végétales sur ces marchés qui ne sont pas suffisamment rémunérateurs pour les légumes secs au regard des coûts de production actuels dans l'hexagone.

La stratégie de filière peut s'appuyer sur une stratégie de différenciation et/ou d'amélioration de la qualité du produit ou du service pour répondre aux attentes d'un segment de marché plus rémunérateur. Le consommateur face aux caractéristiques uniques du produit ou du service est prêt à payer le prix. Ce modèle peut s'appliquer aux productions sous label de qualité (bio, label rouge, HVE, etc.) Encore faut-il que le consommateur ait la capacité et les moyens d'identifier clairement ces signes différenciateurs sur les produits pour faire un choix éclairé.

Enfin, il existe des scénarios de filières dites de niche : le produit ou le service s'adresse à un marché plus spécifique et moins concurrentiel (ex : le marché du sans gluten). Ces chaînes de production demandent souvent des investissements techniques et humains

Au regard de cette définition, la Région Occitanie est dotée de filières de légumineuses à destination de l'alimentation animale et humaine. Certaines peuvent être qualifiées de « matures », notamment dans les

domaines de l'alimentation animale ou de la fabrication de plats préparés appertisés à destination de l'alimentation humaine. D'autres sont des filières en émergences. Enfin, il existe un potentiel technique et économique pour envisager le développement de nouvelles chaînes de production (filières en devenir). C'est dans cet écosystème complexe que prend racine le projet FILEG.

La littérature nous éclaire sur les stratégies de commercialisation. Un acteur économique peut être impliqué, pour un même produit, dans plusieurs filières de production. Les coûts d'insertion dans une filière diffèrent et vont dépendre de la valeur économique ou de l'avantage concurrentiel qu'en retire l'entreprise qui s'engage.

Sur les filières d'exportation de produits standards, le plus souvent, le vendeur ne cherche pas prioritairement une différenciation par la qualité, son ambition est de vendre le plus possible à un prix rémunérateur. Le prix est lié, entre autres, à deux éléments clés : 1/ les coûts de production et 2/ la rareté (ex : accident climatique). Pour être concurrentiel sur ces marchés de volume, il faut proposer un prix attractif. Les coûts de production en France rendent difficile l'accès à ces filières d'exportation, face à l'avantage concurrentiel d'un coût du travail faible de certains pays exportateurs. En cas d'aléas climatique, provoquant une rareté du produit, ces marchés peuvent présenter momentanément un intérêt par le jeu des spéculations sur les prix. Le niveau de risque reste élevé. Retenons que la France vend à l'heure actuelle la majorité de ses productions végétales sur ces marchés qui ne sont pas suffisamment rémunérateurs pour les légumes secs au regard des coûts de production actuels dans l'hexagone.

La stratégie de filière peut s'appuyer sur une stratégie de différenciation et/ou d'amélioration de la qualité du produit ou du service pour répondre aux attentes d'un segment de marché plus rémunérateur.

Le consommateur face aux caractéristiques uniques du produit ou du service est prêt à payer le prix. Ce modèle peut s'appliquer aux productions sous label de qualité (bio, label rouge, HVE, etc.) Encore faut-il que le consommateur ait la capacité et les moyens d'identifier clairement ces signes différenciateurs sur les produits pour faire un choix éclairé.

Enfin, il existe des scénarios de filières dites de niche : le produit ou le service s'adresse à un marché plus spécifique et moins concurrentiel (ex : le marché du sans gluten). Ces chaînes de production demandent souvent des investissements techniques et humains particuliers (ex : pour le marché du sans gluten, il faut se doter d'une chaîne logistique et de stockage spécifique pour éviter les contaminations). Ces niches sont souvent fortement rémunératrices, du moins en phase d'émergence. Il existe des pistes intéressantes de marchés de niche pour les légumes secs. Mais elles exigent d'investir dans la recherche et l'innovation (de process, de variétés, d'usage).

L'ensemble de ces scénarios questionne la performance de la filière. Le concept anglophone de « chaîne de valeur » (value-chain) introduit par Michael Porter, au début des années 80, comme instrument d'analyse apporte un éclairage. Initialement pensé pour analyser la performance des systèmes organisationnels d'une entreprise, il peut se décliner, dans une lecture plus systémique, aux chaînes de production (associant plusieurs acteurs économiques).

Ce concept repose sur une analyse des avantages compétitifs et des environnements concurrentiels de la chaîne de valeur. Le principe consiste à opérer des diagnostics pour chaque activité nécessaire au fonctionnement de la chaîne de production au regard des ambitions que le collectif souhaite porter. L'analyse des activités permet d'organiser ces dernières en deux catégories : les activités principales ou opérationnelles, directement liées à la création de valeur et les activités de support. Pour la seconde catégorie, on questionne plus la contribution à l'efficacité et le retour sur investissement.

Dans les filières de légumineuses existantes, certains gisements de valeurs sont identifiés, mais exigent de lourdes transformations : investissements, refontes organisationnelles, acquisitions de nouvelles technologies, formations, montée en compétences, etc. Cela pour atteindre de meilleurs niveaux de performance ou mieux répondre exigences de différenciation.

Parmi les pistes identifiées lors des échanges, on peut citer :

- le renforcement de l'investissement dans des outils de collecte et de logistique (supply chain) plus performants en amont pour répondre aux exigences de la segmentation en aval ;
- l'acquisition d'outil de traçabilité des activités (block chain) pour tracer et sécuriser la qualité des productions ;
- l'investissement dans de nouveaux outils de transformation et conditionnement pour apporter plus de praticité d'usage au consommateur.

Transformer les gisements de valeurs en grands chantiers pour créer de la valeur au cœur des territoires.

Investir dans ces « gisements de valeurs identifiés » permettrait d'améliorer la fluidité, le dynamisme, la réactivité face à des marchés rémunérateurs en pleine mutation. Il s'agit de rendre plus compétitives des filières existantes et de s'engager dans de nouveaux segments de marchés.

Investir dans de nouvelles filières nécessite de penser et créer parfois de nouvelles activités. De créer, ce qu'on pourrait appeler : les « maillons manquants » (ex : des unités de précuisson pour créer une filière d'approvisionnement locale en restauration collective). Objectif : déverrouiller le déploiement de filières, faciliter l'accès aux légumineuses. Toutefois, cela exige de bien évaluer les risques, les coûts d'investissement, de recrutement, d'organisation, de montée en compétence... et surtout de s'assurer que le volume d'activités sera suffisant et régulier pour garantir un modèle économique rentable à moyen terme. Qu'il s'agisse de modernisation de systèmes existants ou de création de nouvelles agro-chaînes, investir dans ces « gisements de valeurs » représente des grands chantiers de structuration et/ou de redynamisation, qui peuvent mobiliser des secteurs d'activité entiers (ex supply chain). Ils permettront de consolider et moderniser la performance des filières existantes et/ou de créer de nouvelles chaînes de valeurs pour atteindre des segmentations de différenciation ou des marchés de niche à la fois locaux, nationaux et internationaux, dans les secteurs de l'alimentation animale et humaine.

Ces projets collectifs exigent une coopération étroite entre acteurs économiques et publics. Ils nécessitent de construire une stratégie commune de programmation à l'échelle des territoires, pas uniquement des filières. Elle devra tenir compte des enjeux sociétaux et environnementaux.

Si les entreprises opèrent et portent ces changements au cœur de leurs organisations, les pouvoirs publics aident à diminuer les risques, à créer les conditions de réussite et veillent à la cohérence territoriale. Les services déconcentrés de l'Etat et les collectivités contribuent au financement des infrastructures ; peuvent faciliter l'accès au foncier et, par leur rôle de médiateur, facilitent la création d'espace de coopération. Ils participent au financement d'études techniques et de prospective ; investissent dans des programmes de recherche. Enfin ils contribuent, par la valorisation des productions auprès des citoyens, à leur ancrage patrimonial et leur rayonnement au-delà du territoire régional. Quel que soit le modèle d'organisation ou de gouvernance de ces filières de production, il reste un point de vigilance : ces grands chantiers représentent des prises de risques considérables en coûts d'investissement, d'amortissement et de conduite de changement. Certains maillons de la chaîne de valeur peuvent être plus impactés que d'autres.

Si la question de la répartition juste de la valeur se pose, celle du partage des risques et des coûts de transition sur l'ensemble de la filière également. FILEG constitue un écosystème propice à l'émergence et la programmation de stratégies territoriales d'envergure. Il offre un cadre de co-construction, de négociation, de production de connaissances (études techniques, de faisabilité, de marché) mais également un cadre de référence éthique et déontologique voulu et exprimé par l'ensemble parties prenantes (privées comme publiques), nécessaire pour tendre vers des modèles durables et responsables. Il peut devenir le point de fusion entre économie, écologie et patrimonialisation pour aider les acteurs économiques et politiques à construire une stratégie « protéines végétales » ambitieuse et réaliste, en adéquation avec les spécificités de territoires d'Occitanie.

Externaliser, mutualiser : petits chantiers identifiés pour structurer FILEG et donner corps à sa valeur ajoutée.

Porter souligne aussi que la performance des filières repose également sur l'optimisation et l'efficacité des activités de support. Certaines activités de soutien sont indissociables de la filière de production (gestion des ressources humaines, comptabilité/gestion, logistique) d'autres peuvent être externalisées ou mutualisées (recherche & développement, design, marketing, communication). Lors des ateliers plusieurs pistes ont émergé. Les parties prenantes de FILEG ont notamment soulevé la question du poids des transitions agronomiques : la nécessité d'organiser l'acquisition de références, la production de connaissances et le transfert de compétences. Elles ont évoqué également la nécessité de se doter d'outils de suivi des marchés et des comportements de consommation. L'expérimentation semble un enjeu majeur à deux niveaux : l'expérimentation de nouveaux itinéraires techniques et de nouvelles variétés (amont), l'expérimentation de nouveaux usages, produits ou services pour faciliter l'acceptabilité des légumineuses par les consommateurs (aval).

Enfin l'enjeu de la qualité produite et de la qualité perçue (ou comment mieux valoriser auprès des consommateurs les bonnes pratiques des acteurs des filières pour favoriser l'engagement par l'achat ?) a également été posé. La stratégie de domination par les coûts (marges faibles-ventes en volumes), nous l'avons vu, répond à des marchés hautement concurrentiels difficiles à tenir quand on sait que les légumineuses à graines sont des productions secondaires, difficiles à produire pour les agriculteurs ; identifiées comme aliments de commodité par les consommateurs ; produites par les principaux pays exportateurs sur des bases de coûts de production beaucoup plus faibles que la France. La différenciation par la qualité devient une priorité pour les productions de légumineuses à graines d'Occitanie.

Sous condition que les consommateurs perçoivent cette création de valeur et se détournent des autres produits ne répondant pas à ses critères différenciants. Le défi est triple : 1/ s'entendre sur un modèle de production durable et responsable répondant aux enjeux sociétaux et aux attentes des consommateurs, et le porter ensemble ; 2/ acquérir et déployer des méthodes et des outils de traçabilité performants reposant sur des indicateurs robustes, transparents et reconnus par les consommateurs ; 3/ Développer des stratégies de vente et de valorisation offensives et ambitieuses pour inscrire ces nouvelles productions dans le patrimoine alimentaire et gastronomique de la région.

La production de connaissances, l'expérimentation et la qualité sont donc trois piliers de l'innovation qui peuvent être mutualisés et constituer le corps de la valeur ajoutée de l'organisation FILEG. FILEG doit construire ces briques d'externalité pour être attractive auprès des parties prenantes. Pour cela, elle pourra s'appuyer sur les acteurs de l'innovation (Agence Add'Oc, pôle AgriSudOuest, instituts techniques, plateforme agroécologie, CISALI, etc.) présents et à venir.

Le concept de chaîne de valeur constitue un outil de pilotage stratégique au service de l'écosystème FILEG qui permet de distinguer des gisements de valeurs (grands chantiers) et les briques mutualisables (petits chantiers) à déployer. Nous nous sommes appuyés sur cette méthode d'analyse pour structurer ce chapitre de capitalisation. Si les concepts de filière et de chaîne de valeur nous éclairent sur certains points, ils apportent peu d'éclairages sur les modèles de gouvernance. Nous proposons d'explorer d'autres travaux pour identifier des pistes sur des systèmes d'acteurs organisés autour d'une dynamique ascendante.

FILEG : l'émergence d'une filière territoriale

COMME L'INDIQUE LA LITTÉRATURE, LE TERME « FILIÈRE »

EST UNE SPÉCIFICITÉ FRANÇAISE.

L'activité économique est découpée en branches, en secteurs et en filières (cf. page 108). Le plus souvent la filière couvre un domaine d'activités (automobile, aéronautique, numérique, santé, etc.).

On parle de la filière agricole, sous divisée en filières de production autour d'une famille de produits (céréales, lait, viande, viticulture, etc.). La gouvernance de ces filières se fait le plus souvent à travers des instances représentatives à l'échelle nationale (avec pour certaines des antennes locales).

La spécificité de FILEG est d'être une démarche collective territoriale. Partant d'une question simple : « **est-il pertinent de structurer une filière de légumineuses à graines en région Occitanie ?** » **Une démarche ascendante**, partant des besoins des acteurs de territoire, qui croise une lecture descendante des politiques publiques, qui fixent les enjeux sociétaux et environnementaux. Faire en quelque sorte des politiques publiques des leviers de création de valeurs, pour développer des filières durables en adéquation avec les spécificités du territoire.

Le défi qui en découle est ambitieux : comment fédérer les acteurs économiques, de la recherche, de conseil et de la formation, de l'innovation, les pouvoirs publics autour d'une stratégie ou d'actions communes, bâties sur des enjeux économiques, environnementaux, de santé et d'éthique partagés ?

Un premier travail a consisté à définir ensemble les **enjeux, les principes structurants et le cap vers lequel nous pourrions tendre**. De mettre à plat, en quelque sorte, ce qui faisait sens et nous fédérait (première partie de la restitution).

Le terme de **FILIERE a fait consensus dès le début du projet**. Pour rapidement constater qu'il existe des niveaux de lecture très différents derrière ce terme. Certains s'interrogent : de quoi parle-t-on quand on évoque la filière « légumineuses à graines » en termes d'organisation, de services rendus et de valeurs ajoutée ? s'agit-il d'une interprofession organisée à l'échelle du territoire ? D'un outil d'émergence de nouvelles activités et/ou innovation ? S'agit-il d'un simple réseau d'influence (cluster) ?

La question de la gouvernance a été soulevée par l'ensemble des acteurs, avec une réelle difficulté de ces derniers à se positionner sur une forme organisationnelle ou juridique précise.

L'analyse des besoins exprimés soulève la question des moyens en recherche & développement, en innovation, en droit, en communication, (etc.), à mobiliser pour permettre à la production de légumineuses à graines d'Occitanie d'être plus performante et reconnue à l'échelle du territoire et au-delà.

Nous identifions rapidement les « **petits chantiers** » ou **briques** qui représentent les moyens à mutualiser pour améliorer la performance et la capacité d'innovation des filières de production existantes ou en devenir. Certaines « briques », à mettre en œuvre rapidement, pourront donner corps à la structure organisationnelle FILEG et se déployer à travers une offre de services adaptée aux besoins des parties prenantes.

Et les « **grands chantiers** » qui relèvent plus de la programmation stratégique d'une politique agricole et alimentaire autour des protéines végétales à l'échelle du territoire d'Occitanie.

Si FILEG était un cluster ?

Partant du constat que les niveaux de connaissance intra-entreprise sont insuffisants pour embrasser le sujet complexe des protéines végétales et tout particulièrement des légumineuses, la structuration en « cluster » peut présenter des avantages dans un premier temps. Il s'agit de structurer un réseau d'acteurs hétérogènes (entreprises, institutions, innovation, recherche, syndicats, etc.) autour d'un champ d'activité spécifique. Dans le cas de FILEG, le premier enjeu est **le partage de la connaissance et le besoin en innovation, autour des légumineuses à graines et des cultures associées**. Le cluster présente plusieurs avantages :

- **Le modèle de gouvernance est non engageant.**

Souvent structuré en association, la participation relève de l'adhésion (ex : pôle de compétitivité). Les adhérents sont libres d'entrer et de sortir et non contraints à participer.

- **Le réseau est organisé autour d'un champ particulier et commun (pôle d'intérêt et de compétences).**

- **Le réseau d'acteurs est hétérogène, complémentaire et localisé (concentration géographique et économique).** Il favorise les coopérations et collaborations locales entre les acteurs économiques, institutionnels, de la recherche et du développement. Ces partenariats participent souvent au dynamisme économique du territoire. Ils bénéficient du soutien des dispositifs financiers territoriaux.

- Trois moteurs structurent le dynamisme d'un cluster : **1/ Le réseau d'affaire de proximité (format club)** qui favorise dans le temps les relations de confiance et d'opportunité économique au service de la compétitivité de chacun. Il permet de créer des synergies, d'accroître les économies d'échelle et participe à la réduction des coûts de transaction* (Daidj N. 2011) ; **2/ La diffusion de l'information et de la connaissance** formelles et informelles qui **forme un terreau d'émergence de l'innovation** et bénéficie au processus d'apprentissage collectif ;

3 / L'organisation en pôle de compétences et le nombre d'acteurs engagés qui devient un indicateur d'attractivité du territoire.

Toutefois, **l'organisation en cluster présente certaines limites**. Le premier inconvénient du cluster est qu'il mise principalement sur l'innovation au détriment des stratégies de relance, de redynamisation et de modernisation des filières de production historiques. Les grands chantiers évoqués précédemment ne relèvent pas forcément de l'innovation, mais plus de la transformation et de l'adaptation des filières existantes aux nouvelles exigences des marchés et notamment de la segmentation. Si innovation il y a, dans ce cas, elle est principalement organisationnelle, un modèle d'innovation peu soutenu par des fonds dédiés plus axés sur l'innovation technologique.

Le deuxième inconvénient est qu'il fonctionne sur des logiques de coopérations opportunistes au profit de la compétitivité de chacun et intègre peu l'enjeu territorial. Les stratégies individuelles priment sur les enjeux sociétaux, ce qui peut freiner la transition agroécologique des systèmes de production. Dans une forme peu développée le cluster peut également rester au stade de réseau d'affaire et d'influence, sans projet ou dynamique collective de création. Le cluster présente l'avantage d'être rapide et simple à créer, avec une offre de service qui repose essentiellement sur la diffusion d'information, l'organisation d'échanges autour de sujets prioritaires pour les membres, le lobbying, la mise en réseau.

Ils reposent sur des besoins identifiés de transformation ou création de maillons ou nouvelles chaînes de production, nécessitant la mise en œuvre de projets ambitieux et structurants (supply chain, block chain, commercialisation). Des transformations jugées nécessaires pour répondre au mieux aux nouvelles exigences des marchés (les petits et grands chantiers constituent la deuxième partie du chapitre).

Les discussions au sein de la communauté FILEG ont considérablement enrichi l'approche classique de la notion de filière. Il ne s'agit plus d'une filière unique, mais bien de plusieurs filières de production, existantes ou à créer, animales ou végétales, fonctionnant en transversalité et en synergie, autour d'une production : les légumineuses à graines. Un modèle de coopération plus proche de l'écosystème.

Pour faciliter la lecture, nous proposons de distinguer deux notions : celle de « **filière de production ou chaîne de production** » (ex : la filière haricot tarbais) et la notion d' « **écosystème d'affaires territorial** » plus proche de l'écosystème FILEG.

Les acteurs qui le composent peuvent être impliqués dans plusieurs filières de production, peuvent être des acteurs privés et publics, ou associatifs ; ils ont un objectif commun : développer la production, la transformation et la commercialisation des légumineuses à graines à destination de l'alimentation humaine et animale.

Ce chapitre est divisé en deux volets : le premier s'appuie et restitue le matériau produit lors des ateliers ; le deuxième mobilise des connaissances plus théoriques pour éclairer l'action FILEG (pages impaires).

La restitution des travaux fruits des ateliers s'organise en trois parties : la première autour des enjeux, du cap et de la vision (le sens de l'action), les deux parties suivantes expriment les besoins pour y parvenir, pouvant donner lieu à des petits ou grands chantiers permettant de structurer et rendre robuste cet écosystème à l'échelle régionale.

Si FILEG était un écosystème d'affaires territorialisé ?

Le **modèle d'écosystème d'affaires** semble mieux correspondre à l'ambition affichée par les acteurs de la communauté FILEG. Il intègre certaines caractéristiques du cluster. Il repose également sur un réseau d'acteurs hétérogènes, privés et publics, dotés de compétences spécifiques, réuni autour d'une stratégie d'intérêt, susceptibles d'intervenir à des degrés divers dans un processus de création de valeurs collectif*. Historiquement les ESA s'organisaient principalement sur un modèle de système solaire : une grappe d'entreprises aux spécialisations complémentaires autour d'une entreprise leader. Actuellement de nouvelles formes émergent, organisées autour d'une ambition commune (ex : valoriser la production de légumineuses à graines d'Occitanie) et structurées autour

d'entreprises ou **acteurs « pivots »**, formant ainsi des **pôles d'intérêt souvent associés au développement de filières de production** (ex : l'autonomie protéique des formes d'élevage). Ces acteurs pilotes pouvant être des acteurs publics. Un écosystème d'affaires ne se décrète pas, il se construit « chemin faisant ». Il repose sur un modèle de fonctionnement dit de **coopétition***, associant manœuvres de compétition et manœuvres de coopération entre les membres. Une stratégie de coopération peut notamment aider les acteurs économiques à gagner en compétitivité au-delà du territoire. Porter une qualité commune, par exemple, à l'échelle du territoire, communiquer d'une seule voix, peut garantir une meilleure visibilité internationale notamment.

Du cluster au système d'affaires territorialisé : quelle forme d'organisation pour FILEG ?

A ce stade, FILEG n'étant pas une structure organisée et fonctionnelle, on peut se questionner sur la forme que pourrait prendre la communauté d'acteurs qui forme le « terreau » sur lequel de projet s'enracine, si elle décidait de co-agir. L'année 2020/21 doit nous apporter des réponses sur son modèle de gouvernance et de fonctionnement, sur son offre de services dont l'ambition serait de faire de la production des légumineuses à graines un atout économique, écologique et patrimonial pour les entreprises et le territoire d'Occitanie. Comme démontré plus haut, les notions de filière et de chaîne de valeur ne suffisent pas à décrire l'écosystème actuel et futur FILEG. Les caractéristiques évoquées par les acteurs relèvent de visions pouvant être perçues comme antinomiques. Certains parlent d'une **structure agile, flexible et réactive**, capable d'aider les acteurs économiques à s'adapter rapidement et efficacement aux évolutions des marchés et aux attentes des consommateurs.

D'autres évoquent la nécessité de construire une vision stratégique commune qui ancre la légumineuse à graine comme **clé de voûte** : à la fois d'un modèle agricole régional durable et responsable, d'une transition écologique et économique des filières d'élevage, d'un modèle alimentaire plus sain pour les citoyens. La première vision, bâtie sur des besoins fonctionnels immédiats, relève plus de **l'improvisation et de l'adaptation**, l'autre de la **programmation**, de la **stratégie territoriale et sociétale à long terme**. L'enjeu, pour fédérer tout le monde, consisterait à bâtir un modèle d'organisation qui intègre et répond à ces deux visions. La première conditionne le dynamisme et la créativité immédiats, la seconde forme l'ossature d'un projet durable et responsable ancré et pensé en adéquation avec le territoire.

La question qui se pose est : quelle(s) forme(s) organisationnelle(s) pourrait prendre FILEG pour répondre et intégrer ces deux visions ?

Des enjeux partagés ...

Rappelons que l'enjeu est ce que l'on risque quand on décide d'intégrer une partie. Une mise que l'on peut perdre ou gagner. Pour que la partie soit équitable, les joueurs doivent connaître et partager les enjeux. Des enjeux clairs favorisent l'engagement, l'implication dans la partie. Accepter les enjeux signifie également mesurer les risques et les gains potentiels ; dans un esprit d'équipe, c'est prendre conscience de l'importance de l'intelligence collective pour établir une stratégie et une tactique appropriées aux enjeux. 5 enjeux majeurs émergent des travaux des ateliers : 1/ Penser ensemble une stratégie régionale différenciante à l'échelle nationale et internationale, ancrée dans le territoire ; 2/ Accompagner les changements de pratiques de production pour un modèle agricole rentable, durable et responsable ; 3/ Favoriser l'ancrage de filières de transformation dans nos territoires ; 4/ Consolider et développer les forces de recherche, de transfert et d'expérimentation ; 5/ Créer de la valeur via la 2ème et 3ème transformation. Ces enjeux pouvant être déclinés en objectifs :

1 - Penser ensemble une stratégie régionale différenciante ancrée dans le territoire avec un rayonnement national et international, pour construire et porter ensemble une qualité partagée, favoriser l'accès à des marchés valorisants, déployer une politique commune d'investissement, notamment sur les infrastructures (logistiques, collecte, tri, stockage, transformation, innovation, etc.), bâtir des liens avec les territoires et inter-filières (filières végétales et filières animales) .

2 - Accompagner les changements de pratiques de production pour un modèle agricole rentable, durable et responsable, en mutualisant des outils de production et de transfert de connaissances, développant des outils de suivis des impacts des légumineuses sur l'environnement, les modèles économiques des systèmes agricoles en intégrant la valeur des services écosystémiques, développant et en stabilisant la production et les itinéraires techniques adaptés, en accompagnant l'évolution des compétences et des savoir-faire des métiers agricoles et du conseil, en sécurisant la production par le développement des interactions entre les acteurs de l'amont et de l'aval.

3 - Favoriser l'ancrage de filières de transformation dans nos territoires en mutualisant les investissements des infrastructures, développant des outils de connaissance et de suivi des comportements de consomma-

tion, développant des outils d'innovation pour faciliter l'usage et la praticité, partageant les risques de mise en marché de nouveaux produits, sécurisant la production par le développement des interactions entre acteurs de l'amont et de l'aval.

4 - Consolider et développer les forces de la recherche, du transfert de l'expérimentation pour développer de la sélection adaptée aux situations pédoclimatiques du territoire et aux attentes de consommation, développer des connaissances fines des spécificités territoriales grâce au maillage d'outils d'expérimentation, anticiper les enjeux de production (ravageurs, changements climatiques, génétiques, biocontrôles, etc.), développer des modèles pour mieux apprécier les bénéfices agronomiques, environnementaux, de santé, économiques des légumineuses, développer des outils de suivi des marchés, des filières, de l'action collective, des politiques publiques, des signes de qualité, etc.

5 - Créer de la valeur via la 2ème et 3ème transformation pour faciliter la pénétration des légumineuses dans certains segments aval (food service, restauration collective), améliorer la praticité et favoriser l'acceptabilité des consommateurs, créer de nouvelles recettes ou des nouveaux produits qui viendront enrichir le patrimoine culinaire régional, contribuer à l'ancrage des filières dans nos territoires.

L'étape suivante a consisté à se fixer un cap, avoir une vision d'un projet réussi, dessiner un scénario de réussite.

Guidé par la promotion d'une ressource commune (ex : les légumineuses à graines), la première ambition du collectif est de faire **co-évoluer leurs compétences**, en se reposant sur la complémentarité des acteurs (chacun contribue à la montée en compétence de l'autre) et en mutualisant des outils de production et de transfert de connaissances (ex : acquisition de références, adaptation de nouvelles variétés, nouveaux usages). La confiance entre les protagonistes se construit notamment sur la transparence de la production de connaissances et les processus d'apprentissage. Il s'agit là du point névralgique de la coopération. Sachant que la production et la capitalisation de connaissances dépend des moyens que les protagonistes sont prêts à investir, pour créer des outils d'expérimentation et d'innovation mutualisés. Ces outils doivent être efficaces, performants et taillés aux niveaux des exigences propres aux ambitions portées par le collectif. Dit autrement, il faut construire des moyens à la hauteur de ses ambitions. S'il existe un premier pas à franchir pour basculer d'une forme de cluster à celui de système d'affaires territorialisé, ce serait celui-là.

Ce qui caractérise un écosystème d'affaires est la capacité des protagonistes à alterner stratégies collectives et stratégies compétitives. Si, dans le monde de l'entreprise, on a longtemps cru que coopération et compétition étaient les deux pôles opposés d'un continuum, ce n'est plus le cas. Notamment quand l'échiquier sur lequel se joue certaines parties est de la taille d'une région française, sachant que les principales batailles commerciales se jouent à des échelles nationale et internationale.

Pour que l'ossature de l'écosystème d'affaires reste robuste, il faut s'assurer :

1/ qu'il existe un **cadre (éthique et déontologique)** et des règles du jeu, ainsi que des instances de vigilance et de médiation pour s'assurer de leur respect. Porté et partagé par les acteurs privés et publics,

2/ que le niveau de **qualité** de la ressource commune, qui assure sa notoriété et son rayonnement, soit conditionnée à l'implication de chacun et bénéficie à tous,

3/ que le **système de gouvernance** soit celui des protagonistes qui co-construisent l'écosystème, quel que soit leur poids économique, sur la base d'un modèle démocratique, et non celui d'une instance tutélaire qui imposerait un modèle descendant ou celui d'un acteur économique dominant qui imposerait une stratégie hégémonique,

4/ que les instances de gouvernance restent agiles et réactives pour s'adapter à une réalité économique de plus en plus contrainte et instable,

5/ qu'il existe deux leviers pour ancrer une production dans le patrimoine gastronomique d'un territoire : le premier consiste à **développer des filières de production de proximité** pour s'assurer que **les citoyens du territoire seront les premiers ambassadeurs** de la ressource, le second consiste à « **chasser en meute** », pour déployer des stratégies de conquête au-delà du territoire, bâtie sur la complémentarité des compétences des protagonistes et une palette significative de produits.

Rien ne présage que ce modèle sera celui de FILEG dans les prochaines années. Soit les acteurs de la communauté considèrent qu'il existe un intérêt à faire d'une production secondaire, d'un aliment de commodité, un atout économique et identitaire du territoire. Pour y parvenir la qualité, la production de connaissance et l'innovation deviennent les piliers de réussite d'un écosystème d'affaires territorialisé. Soit les légumineuses restent une production secondaire à valoriser « au mieux », dans ce cas le cluster semble être le meilleur modèle pour fédérer un réseau d'acteurs autour d'une stratégie de marque et d'un cahier des charges qualité qui permettra de certifier les productions FILEG et de bénéficier d'une communication commune.

Se fixer un cap commun ambitieux

EN 2030, LA RÉGION OCCITANIE DISPOSE D'UNE FILIÈRE LÉGUMINEUSES À GRAINES TERRITORIALISÉE RECONNUE, RENTABLE ET DURABLE (ENVIRONNEMENT, ÉCONOMIE ET SOCIAL).

Cette filière est créatrice de valeur ajoutée, répartie équitablement sur tous les acteurs de la filière : producteurs, collecteurs et transformateurs, avec une dynamique de R&D, structurée et financée collectivement.

Ce cap fixé par le collectif repose sur des axes de travail forts :

- 1 - La filière repose sur un modèle (de la production à la consommation) durable et responsable, bâti sur la coopération,
- 2 - La filière est construite sur un modèle économique rentable et équitablement réparti,
- 3 - La filière c'est aussi des outils structurés et mutualisés, au service de tous, financés par tous.
- 4 - La filière repose sur une Qualité, reconnue parce qu'inscrite dans le patrimoine économique et culinaire de la Région.

La spécificité de la démarche FILEG est quelle associe acteurs privés et publics sur des enjeux et des objectifs partagés. Ils ont été construits en cohérence avec les politiques publiques et en adéquation avec les situations des acteurs de terrain. Acteurs publics et privés s'engagent à contribuer à la mise en place d'un secteur d'activité durable et créateur de valeurs ; à soutenir un projet qui apportera des réponses à certaines questions de transitions agroécologiques et alimentaires. Cette lisibilité stratégique permettra également de sécuriser et rationaliser l'utilisation des fonds publics en réponse aux besoins identifiés. En contrepartie, chacun s'engage à contribuer au rayonnement de ces productions au cœur des territoires et au-delà.



La vision de la filière à l'horizon 2030

PRINCIPE 1 :

UNE STRATÉGIE
RÉGIONALE
FÉDÉRATRICE ET
DIFFÉRENCIANTE

- La stratégie portée par la filière est le fruit d'une **gouvernance partenariale équilibrée, forte et dynamique, représentative** de toutes les parties prenantes. Elle se donne l'ambition d'atteindre tous les marchés (niches, locaux, nationaux et internationaux). Elle porte des politiques d'investissement et d'innovation ambitieuses.

PRINCIPE 2 :

LA FILIÈRE VALORISE
UN MODÈLE DE
PRODUCTION
DURABLE ET
RESPONSABLE

- La filière porte un **modèle agroécologique validé et porté par l'ensemble des acteurs de la filière**. Il repose sur les principes écosystémiques et les valeurs de la durabilité. Ce modèle est décliné dans les territoires en adéquation avec les spécificités pédoclimatiques des terroirs.

PRINCIPE 3 :

LE SOURCING EST
SÉCURISÉ

- La filière a réussi à réduire les risques de production. **L'approvisionnement des acteurs de l'aval est sécurisé**. La filière fonctionne sur un outil de connaissance et de planification performant : collecte des besoins des acteurs de l'aval, anticipation, planification des productions à l'échelle des territoires (interstructures), contractualisation.

SCÉNARIO RÉUSSITE | HORIZON 2030

PRINCIPE 4 :

LA FILIÈRE EST DOTÉE DE CHAINES DE PRODUCTIONS ORGANISÉES ET PERFORMANTES

- La filière a investi dans des outils de logistique et de transformation performants et créateurs d'emplois. Les activités sont structurés de l'amont à l'aval sur des segments diversifiés (brut, farine, prêt à l'emploi, niches). Les chaînes de production sont dotées d'outils de traçabilité (blockchain) qui garantissent la traçabilité des bonnes pratiques.

PRINCIPE 5 :

LA FILIÈRE A SU DÉVELOPPER UNE QUALITÉ RECONNUE ET PORTÉE PAR LE TERRITOIRE

- La stratégie qualité repose sur une charte commune de qualité territoriale. Elle garantit auprès des co-sommateurs, la qualité portée par l'ensemble des acteurs impliqués dans des démarches de filières légumineuses à graine. FILEG est dotée d'outils de traçabilité de cette qualité, fiables et transparents. Les légumineuses d'Occitanie sont intégrées dans le patrimoine gastronomique du territoire et intégrées aux politiques de communication des structures représentatives.

PRINCIPE 6 :

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE JUSTE, BÂTI SUR UNE RÉPARTITION ÉQUITABLE DE LA VALEUR

- La filière repose sur un modèle économique équitable, rémunérateur pour l'ensemble des acteurs impliqués. La filière s'est dotée d'outils de construction du "prix" pour permettre une communication transparente aux consommateurs.

PRINCIPE 7 :

UNE FILIÈRE DYNAMIQUE, CRÉATRICE ET INNOVANTE

- La filière a investi dans pôle agronomique en lien direct avec la recherche. Elle travaille sur les mutations des formes d'élevage (automatique, qualité), sur la génétique, la symbiose, les maladies et les ravageurs. Elle met en réseau des parcelles expérimentales pour favoriser l'acquisition de références, la construction de connaissances et le transfert. Elle a investi dans des outils de suivi des marchés et des comportements de consommation. Elle travaille sur la qualité nutritionnelle et l'innovation d'usage (nouveaux produits).

Les besoins pour structurer la production de légumineuses en Occitanie

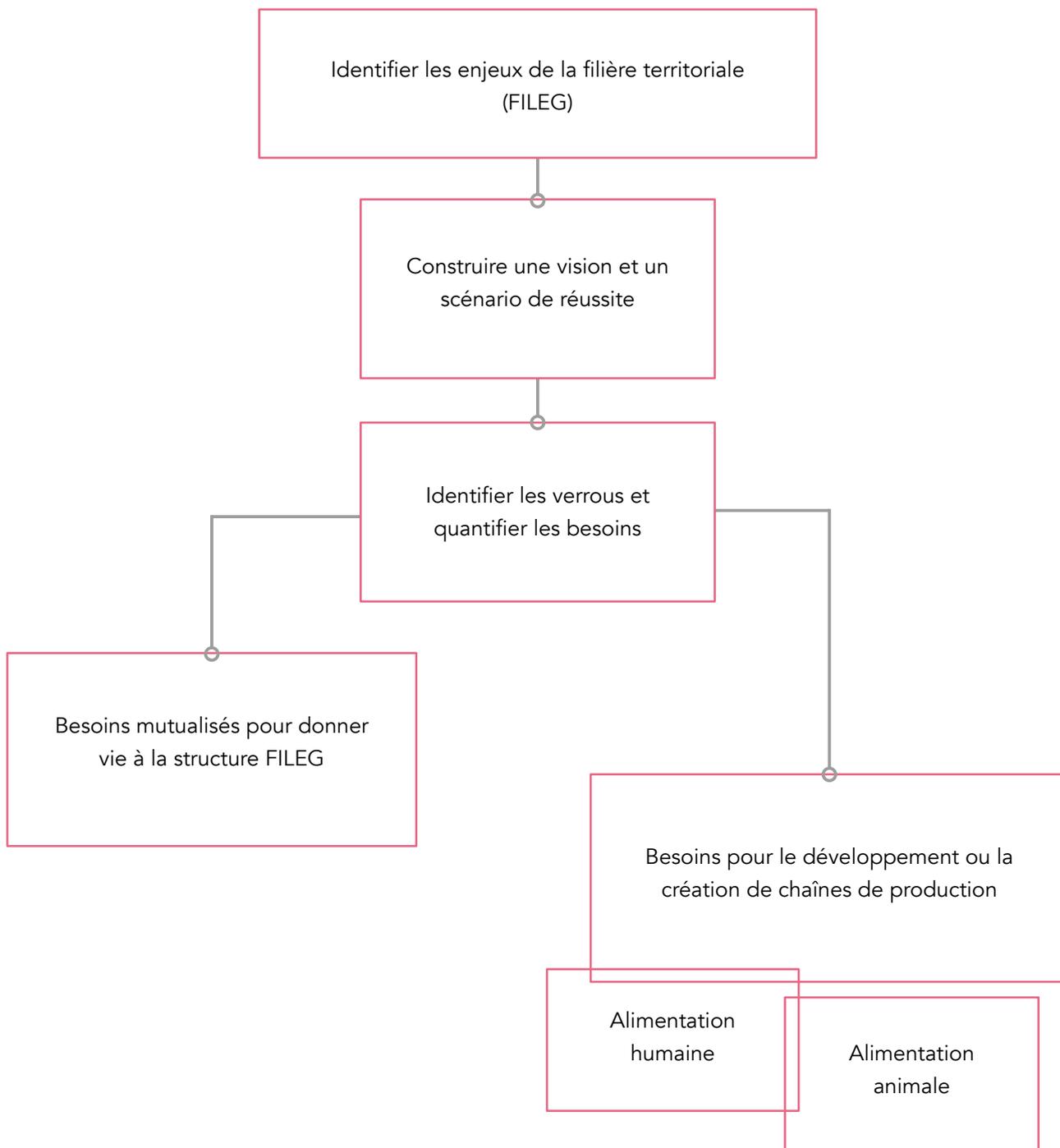
L'EXERCICE SUIVANT CONSISTE À METTRE LE

SCÉNARIO DE RÉUSSITE À L'ÉPREUVE DE LA RÉALITÉ.

- Qu'est-ce qui pourrait freiner ou verrouiller ce scénario de réussite ?
- Quelles solutions, moyens humains, techniques et financiers devons-nous mobiliser pour l'atteindre ?
- Quels soutiens attendons-nous ? Ou quel soutien propose la force publique pour soutenir ce projet territorial ?
- Avons-nous les capacités de coopération pour penser une stratégie de développement qui aurait pour première ambition d'emporter le plus grand nombre d'acteurs ?

De l'ensemble de ce questionnement a émergé des besoins de deux natures.

Ceux tournés vers l'innovation, la construction de connaissances et de compétences communes, qui pourraient faire l'objet d'une mutualisation au service de tous, à l'échelle d'une organisation pilotée par une gouvernance représentative. Ces petits chantiers à haute valeur ajoutée représentent les briques fonctionnelles qui pourraient à moyen terme structurer l'écosystème d'affaire FILEG, et son offre de services au service de la performance des filières de production. Et ceux tournés vers la modernisation, la consolidation et le développement de filières de production à destination de l'alimentation humaine et animale.



Les besoins mutualisables à l'échelle de l'écosystème d'affaire FILEG

Besoin 1 : Structurer les connaissances,
développer les expérimentations et
l'acquisition de références

Produire des connaissances agronomiques
et organiser le transfert

Besoin 2 : Organiser le transfert,
former les opérateurs du terrain

Besoin 9 : Définir, développer et sécuriser la qualité
filière territoriale : déployer un système d'information
et de traçabilité inter-organisationnel

Structurer, stabiliser et
faire circuler l'information

Besoin 8 : Doter FILEG d'un système de
gestion de l'information robuste créateur de valeurs

Besoin 7 : Construire un
observatoire des productions
de légumineuses à graines en
Occitanie



FIL



Besoin 3 : Développer une stratégie «génétique et agronomique »

Investir dans la Génétique et la Recherche

Besoin 4 : Participer et financer des programmes de recherche

- Un programme de recherche « génétique & agronomie »
- Un programme de recherche « processus de transformation et nouveaux débouchés »
- Un programme de recherche sur « stratégie multi-acteurs, filières territorialisées et déploiement »

Besoin 5 : Se doter d'outil de prospective et de suivi des comportements de consommation

Comprendre et anticiper les attentes des consommateurs

Besoin 6 : Développer des outils et méthodes d'innovations par l'usage

- Axe 1 : développer la praticité, créer de nouvelles envies pour faciliter l'usage.
- Axe 2 : Adopter les systèmes techniques (variétés / process) pour répondre aux qualités gustatives et organoleptiques attendues par les consommateurs.
- Axe 3 : Construire la qualité des légumineuses d'Occitanie avec les consommateurs.

PRODUIRE DES CONNAISSANCES AGRONOMIQUES ET

ORGANISER LE TRANSFERT

Les questions de la recherche et développement dans le domaine de l'agronomie ont largement été soulevées par les acteurs de l'amont et de l'aval sur les aspects de génétique, de sélection variétale, de l'expérimentation et l'acquisition de références pour améliorer l'accompagnement agronomique et stratégique des exploitations. Mais également sur la sécurisation des productions et sur l'adaptation des espèces/variétés aux contraintes de transformation et à l'évolution des attentes de consommation.

Besoin 1 : Structurer les connaissances, développer les expérimentations et l'acquisition de références.

Quels verrous identifiés ?

Manque de connaissances agronomiques, impasses techniques ; manque de références adaptées aux spécificités pédo-climatiques des territoires et aux espèces

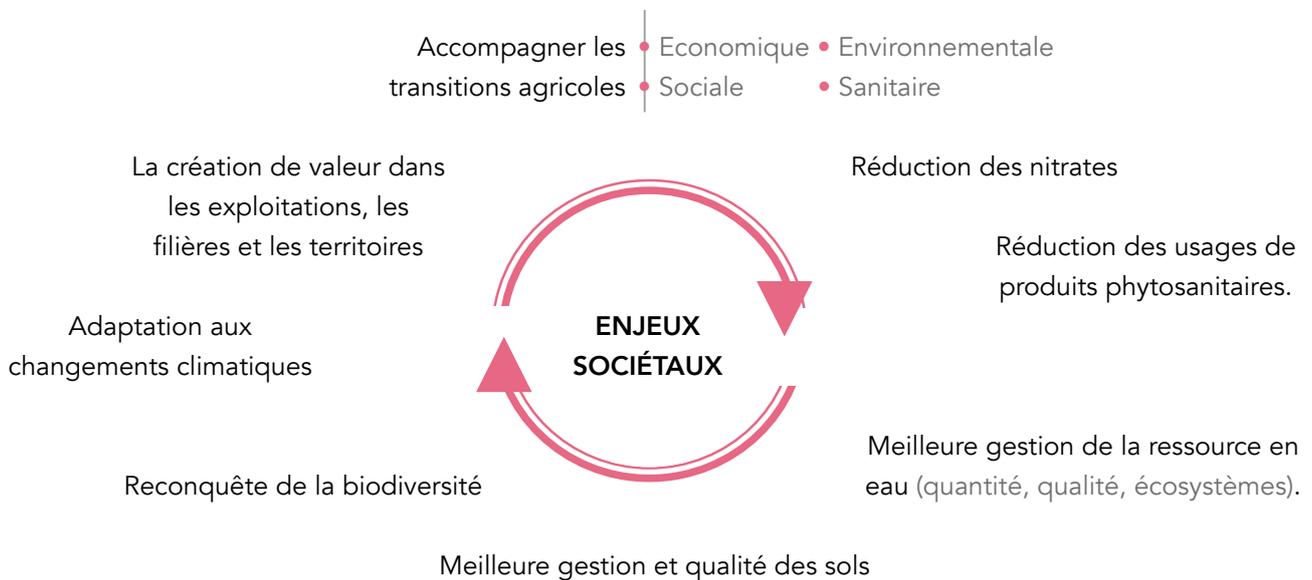
Le besoin agronomique immédiat semble être la structuration de la connaissance existante et la production de nouvelles connaissances bâties sur l'association légumineuse/terroir/conduite de culture. Le premier constat est qu'il existe une grande quantité de connaissances sur les espèces/variétés peu accessibles aux utilisateurs potentiels. On observe également un déficit de partage de l'information sur les retours d'expériences agriculteurs/conseillers. La réintroduction des légumineuses questionne la maîtrise technique (conduite, choix de l'espèce ou de la variété, bioagresseurs) et l'adaptation aux conditions pédo-climatiques des terroirs. Les professionnels doivent faire face à des impasses techniques qui pourront être levées sous deux conditions :

1/mettre en place des expérimentations contrôlées en intégrant l'expertise de l'agriculteur et d'organiser le transfert de connaissances (conseil, formation) ;

2/ investir dans des programmes de recherche à moyen et long terme. Pour couvrir la diversité des terroirs d'Occitanie, les opérateurs jugent nécessaire de structurer un réseau de parcelles et exploitations expérimentales pour faciliter l'acquisition de références en fonction des spécificités territoriales.

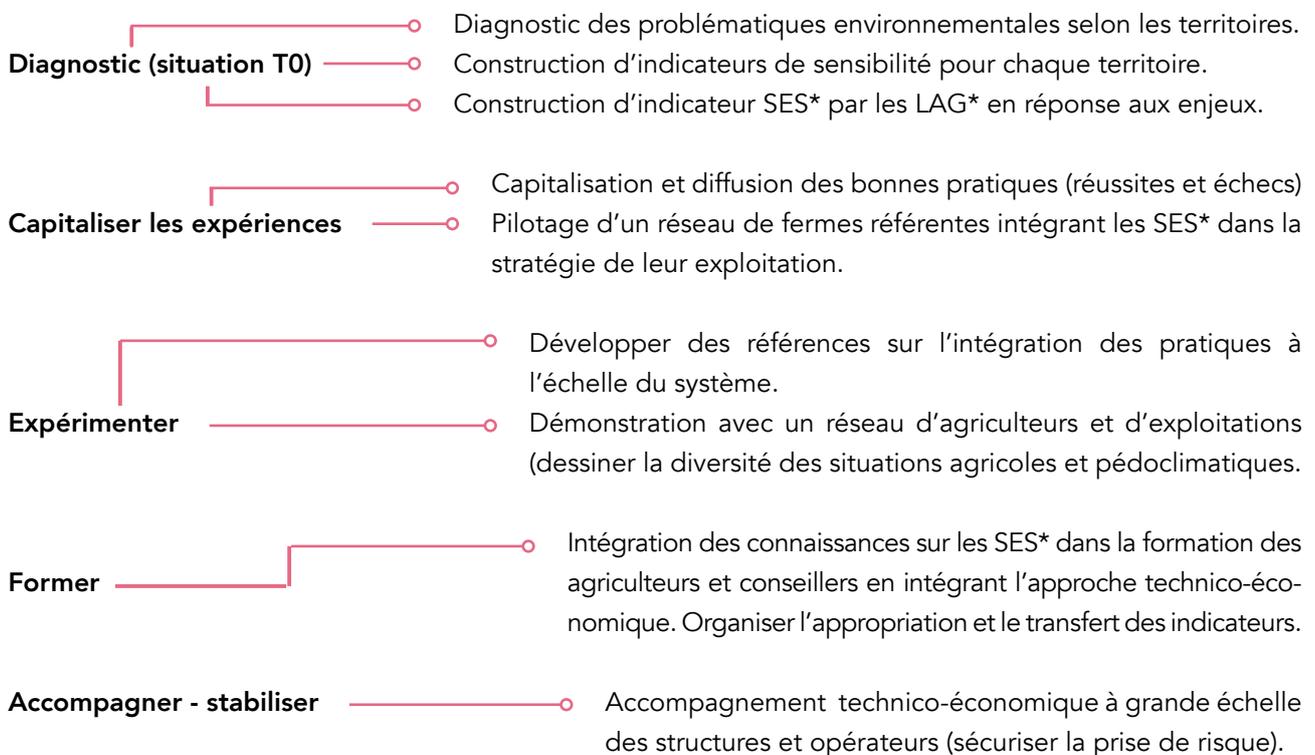
Ce réseau de « fermes pilotes » demande des moyens techniques, humains et financiers. Ces expérimentations exigent des protocoles stricts et reproductibles, des outils de suivi et de mesure, ainsi que des outils de transfert. La captation et la gestion de la DATA est une condition de réussite. Le système numérique doit être robuste, stable et interopérable pour garantir que le réseau expérimental soit efficient, efficace et pérenne.

LES GRANDS ENJEUX AGRICOLES EN OCCITANIE :



LES CHEMINS DU CHANGEMENT :

Source : Atelier « Services Ecosystémiques » ◆



• SES : services écosystémiques • LAG : légumineuses à graines

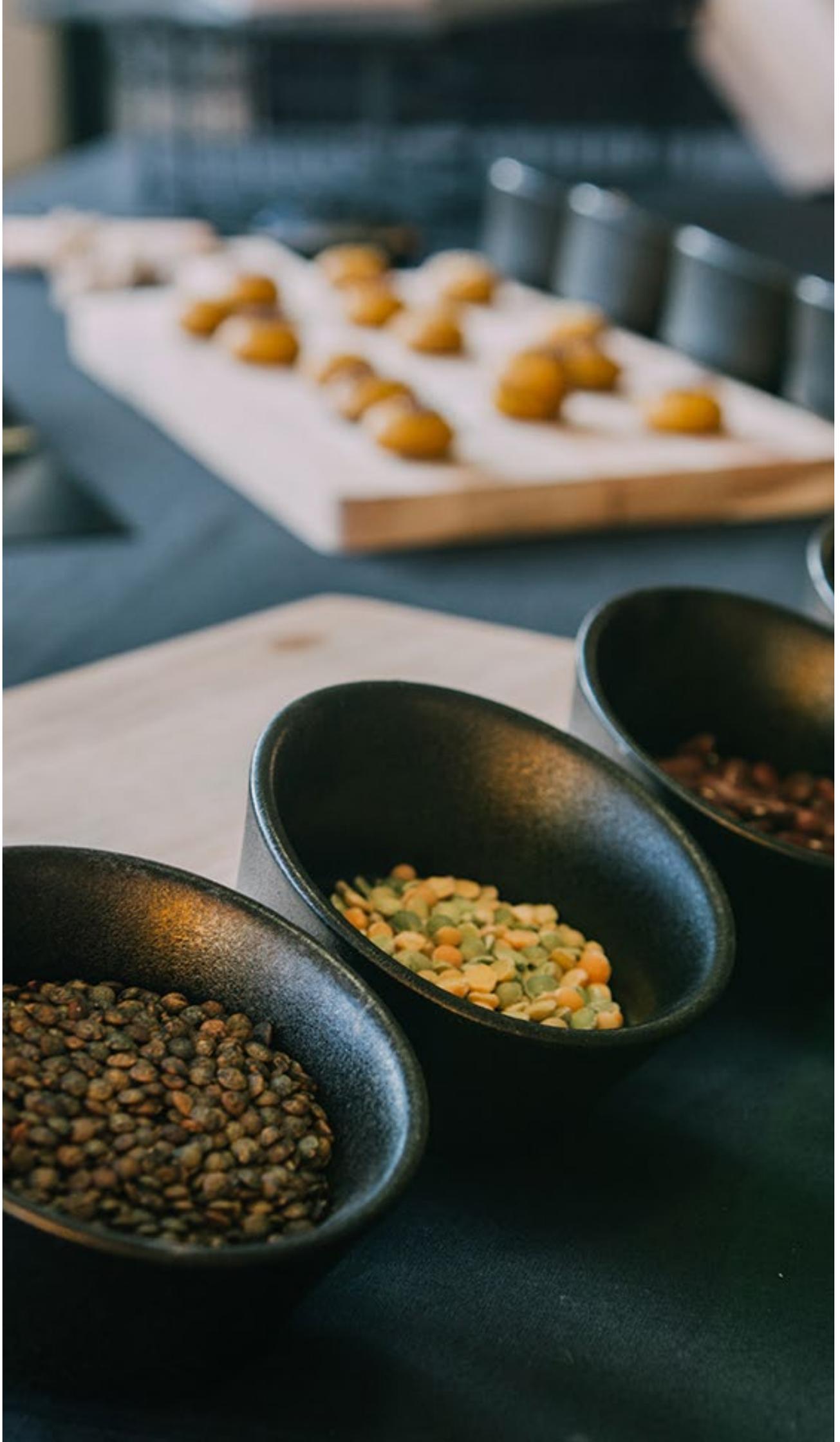
Besoin 2 : Organiser le transfert, former les opérateurs de terrain.

Quels verrous identifiés ?

Manque de structuration du transfert (conseils, formation, accès à l'information)

La filière doit investir dans des outils de transfert (portail d'information, bulletins, conseil, formation, etc.) La filière doit contribuer à la montée en compétences des techniciens de terrain et des agriculteurs. Ces opérateurs peuvent appartenir à des structures différentes (chambres d'agriculture, coopératives, indépendants, etc.), ils doivent pouvoir travailler en réseau. Ils ne sont pas de simple 'récepteurs' de connaissance, ils participent activement à la production de connaissance « en situation ». Le système de production et de transfert de connaissance doit être pensé ouvert et collaboratif.

La filière a besoin de moyens pour construire ces outils de captation, de capitalisation, de transfert et de mise en réseau. Ils doivent être pensés faciles d'usage, accessibles au plus grand nombre, interopérables. Ces outils devront également être au service de la pédagogie et permettre une meilleure pénétration de la connaissance dans la formation initiale. Ces investissements sont indispensables pour sécuriser la production, stabiliser les rendements et ainsi permettre de construire la confiance des acteurs de l'aval.



INVESTIR DANS LA GÉNÉTIQUE ET LA RECHERCHE

Besoin 3 : Développer une stratégie « génétique et agronomique ».

Quels verrous identifiés ?

Trouver des espèces adaptées aux terroirs et qui répondent aux attentes de consommation ; trouver des réponses aux maladies et à l'instabilité des rendements, forte variation de qualité.

Génétique et agronomie sont indissociables.

La génétique trouve ses limites si on ne la confronte pas au travail agronomique (densité des semis, écartements, association, etc.) et inversement sur certaines impasses techniques (maladies) l'agronomie peut progresser grâce à la génétique. Le maillage de parcelles expérimentales à l'échelle du territoire peut aider la production de semences par l'élargissement des contextes de production : trouver la bonne variété pour le bon terroir. Ces îlots de production permettent l'évaluation d'espèces/variétés en fonction des conditions pédoclimatiques, toutefois elle doit s'accompagner d'une optimisation et une sécurisation de la logistique et du stockage pour la préservation de la qualité des semences.

Le travail agronomique, pour pallier au risque de maladie et améliorer les rendements, implique de s'engager sur de nouveaux modèles de production qui reposent sur un allongement des rotations. Les acteurs de la génétique et de l'agronomie devront s'associer pour créer des outils de cartographie de suivis.

La question de la qualité et de la certification des semences est soulevée. Si l'objectif est d'éviter la propagation des maladies et d'améliorer le rendement, il ne faut pas oublier que l'achat de semences est pour beaucoup d'agriculteurs, le premier poste de dépenses.

Si la qualité portée par la filière exige des semences certifiées, les coûts de production doivent être soutenus par la filière et la politique agricole régionale doit favoriser les investissements nécessaires pour atteindre cette qualité.

Investir dans la génétique est primordial, sous condition de définir une politique de développement claire. La diversité est une réponse aux enjeux sanitaires et aux exigences des marchés de niche, toutefois une trop grande dispersion des expérimentations et des financements pourrait s'avérer inefficace. Il faut 10 ans pour stabiliser une sélection et 2 à 3 ans pour planifier la production de semences. Une stratégie collective à court, moyen et long terme devra permettre d'établir des choix et des priorités.

L'amélioration génétique doit se penser comme un processus continu, intégrant les évolutions sociétales (comportements de consommation, baisse de l'usage de produits phytosanitaires, changements climatiques, gestion de l'eau, etc.) Cela implique d'avoir une filière organisée et intégrée, qui saura dans l'immédiat exploiter l'existant. Son premier investissement consiste à répertorier et sélectionner ce qui est utilisable et qui représente un intérêt potentiel agronomique et d'usage à court terme. Dès sa création, elle devra également lancer des projets sur le long terme.

Besoin 4 : Participer et financer des programmes de recherche.

Quels verrous identifiés ?

Impasses techniques en agronomie ; défauts de connaissance sur la plante et ses interactions avec les autres plantes et le milieu génétique ; connaissance des marchés et de leur évolution ; mieux anticiper les usagers et les changements de modèles alimentaires.

Les problématiques liées aux légumineuses sont présentes dans la Recherche. Elles ne font pas l'objet d'un champ de recherche spécifique mais se situent plus au croisement de plusieurs axes et domaines de recherche. Elles sont également abordées à travers l'enjeu « protéines ».

Un programme de recherche « génétique & agronomie » : la question de départ est comment mieux valoriser les légumineuses dans les systèmes de production par l'acquisition et l'appropriation de connaissances ? Les domaines identifiés sont : la santé et la fertilité des sols, la santé des plantes (nutrition et environnement), la recherche de solutions contre les bioagresseurs, l'anticipation des changements climatiques, la génétique, etc.

Un programme de recherche « Processus de transformation et nouveaux débouchés » : les questions de départ sont : comment faciliter la pénétration des légumineuses dans les nouveaux modèles alimentaires ? Comment valoriser l'intégralité de la matière (graine, plante) pour des débouchés alimentaires et non alimentaires ? La recherche peut aider les acteurs de l'aval à gagner en connaissances sur les futurs marchés et usages (prospective), à développer des processus technologiques innovants (fractionnement, extraction de molécules, etc.), à imaginer de nouveaux usages et de nouveaux produits, à penser des modèles de filières de production éco-raisonnées, bâties sur des modèles économie circulaire.

L'objectif d'un tel programme serait de faciliter la pénétration des légumineuses, de contrôler et agir sur les impacts de la transformation, de développer des marchés de niche à haute valeur ajoutée. Ce programme intégrerait également les professionnels et chercheur en sélection et en génétique pour permettre à court terme de réviser les légumineuses historiques (haricot, pois chiche), de stabiliser une palette régionale et, dans un second temps, travailler sur les « nouvelles candidates » à l'Occitanie.

Un programme de recherche sur « Stratégie multi-acteurs, filières territorialisées et déploiement » : ce programme pourrait être bâti sur un modèle « réflexif » : FILEG deviendrait un terrain d'étude qui pourrait se nourrir des connaissances en organisation, en économie, en droit, en stratégie, en marketing, etc. pour penser son modèle de fonctionnement, son évolution, son intégration dans des systèmes d'affaires plus larges (échelles nationale et internationale). Un premier axe de travail pourrait être développé sur l'articulation de la stratégie de FILEG aux politiques publiques (européennes, nationales et locales). Un deuxième axe sur les interactions multi-acteurs, les formes de coopération et de négociation dans un système complexe contraint (contraintes sanitaires, environnementales, sociétales). Dans cet axe pourrait être abordé des sujets plus ciblés comme l'évolution des dispositifs contractuels pour les biens marchands et non marchands (contrat de production, fixation des prix, mécanismes d'inclusion et d'exclusion des acteurs) dans l'évolution d'une filière.

COMPRENDRE ET ANTICIPER LES ATTENTES

DES CONSOMMATEURS

Besoin 5 : Se doter d'outil de prospective et de suivi des comportements de consommation.

Quels verrous identifiés ?

Méconnaissance de l'évolution des marchés ; nécessité de saisir les nouvelles tendances ; peu de données sur la consommation et la perception des légumineuses ; capter les innovations à l'échelle internationale.

Une faiblesse identifiée par les participants aux ateliers est : **le manque d'outils ou de méthodes pour mieux comprendre les évolutions des attentes et des comportements de consommation** pour être plus réactifs et avoir une meilleure capacité d'adaptation et d'anticipation.

Les acteurs de l'aval ont mis l'accent sur une accélération importante ces dernières années des changements de comportements des consommateurs. Une évolution rapide qui nécessite une importante capacité d'adaptation des systèmes de production. **Il faut dès à présent penser demain.** Mais le rythme de changement des systèmes techniques et organisationnels n'est pas le même que celui de la demande. Ils nécessitent de l'ingénierie, des études de marchés, des investissements, des recrutements, de la formation... de la prise de risques. Dans ces temps de turbulences économiques, la prise de risque est difficilement envisageable à l'échelle de l'entreprise, mais elle peut faire l'objet d'un projet collectif à l'échelle d'une filière de production.

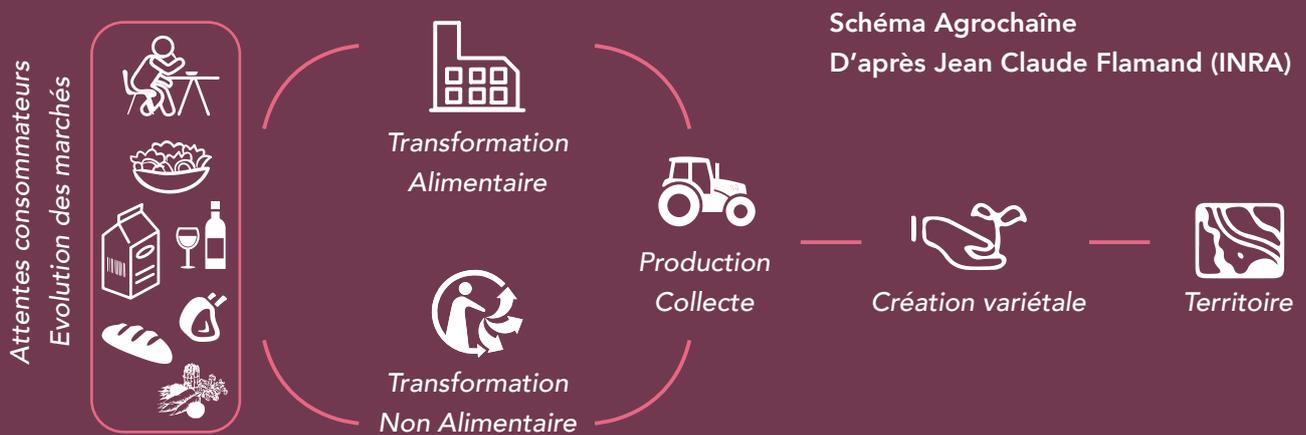
Le tissu économique de l'Occitanie étant principalement composé de petites et moyennes entreprises, disséminées sur un large territoire, l'acquisition de tels outils de prospective est plus facilement envisageable à l'échelle d'un écosystème d'affaires organisé qu'à celle de l'entreprise. La question de la mutualisation est posée.

Le défi de FILEG : aider les acteurs des chaînes de production à **mieux cerner les attentes**, à identifier les signaux faibles annonciateurs de changements de comportement, à **développer des méthodes d'innovation** pour développer de nouveaux produits, de nouveaux services pour viser de nouvelles segmentations, ou atteindre des marchés plus différenciants et rémunérateurs.

La veille et la prospective premier maillon de la filière ?

Jean-Claude Flamant développe au début des années 2000, une autre lecture de la filière en proposant le concept d'agro-chaîne. En faisant des consommateurs et de l'évolution des marchés le premier maillon, il offre une lecture inversée de la filière (de l'assiette au territoire, à l'agriculteur).

Faisant le constat que la lecture classique de la filière agro-alimentaire gomme l'idée qu'il existe, avant que l'agriculteur décide de produire tel ou tel aliment, une série d'évènements qui l'a guidé vers cette décision. Le premier étant de vouloir manger cet aliment, le deuxième étant celui de l'acheter. Les attentes et les besoins physiologiques, culturels, philosophiques, symboliques et psychologiques des mangeurs régissent pour partie les marchés. Placer ces derniers sous monitoring, les intégrer dans les processus d'innovation comme des experts à part entière, des « partenaires stratégiques » pouvant aider les firmes à mieux planifier, organiser et anticiper les productions et à innover.



Depuis l'identification des clients, des besoins, des évolutions



À la production conforme de produits identifiés



Aux nouveaux produits agricoles avec des débouchés sécurisés

La stratégie d'agrochaîne est un outil au service de l'innovation et de la modernisation des systèmes de production. Le principe consiste : partant d'une « idée innovante » (usage, produit, technologique, process, etc.) de remonter chaque maillon de la chaîne de la transformation (alimentaire et non alimentaire), de la production, de la collecte, de la sélection, de l'exploitation jusqu'au territoire, d'identifier les atouts, les forces, les freins et les verrous. Pour ensuite mettre autour de la table les parties prenantes, les expertises et les moyens nécessaires à la construction d'un projet de changement. Dans la notion d'agro-chaîne, l'analyse et l'anticipation des attentes des consommateurs et l'évolution des marchés sont la clé d'entrée de la filière. La veille et la prospective deviennent des outils stratégiques majeurs. Les outils d'émergence de l'innovation et d'expérimentation, des bras armés de la conduite de changement des filières.

Par la mutualisation et la construction d'outils partagés, la « filière » n'est plus un simple outil d'analyse des interrelations fonctionnelles et économiques entre les maillons (division et spécialisation des activités). Elle devient un instrument stratégique structuré au service de la dynamique des entreprises qui la composent. Elle intègre des outils de veille, de prospective, d'expérimentation communs et partagés, qui se déclinent en services (production de connaissances, conseil & formation, communication) au profit de la performance de chacun et du collectif.

Besoin 6 : Développer des outils et méthodes d'innovation par l'usage

Pour que les agriculteurs produisent des légumineuses et trouvent une rémunération attractive, il est nécessaire que les mangeurs intègrent plus de légumes secs dans leur modèle alimentaire. Les professionnels de santé s'accordent à dire qu'une alimentation plus équilibrée et plus saine nécessite de repenser les apports et rapports entre protéines végétales et protéines animales et se doit également d'intégrer plus de fibres. Pour les consommateurs, le message est donc simple : manger plus de légumes secs est sain, savoureux et bon pour la planète ! Mais voilà, rien n'est simple. Les légumineuses pâtissent de freins à la consommation (cf. pages 140-141 et 144-145).



Axe 1 : développer la praticité, créer de nouvelles envies pour faciliter l'usage

Un premier objectif est donc de tenter de les lever. De faire évoluer leur perception dans l'imaginaire collectif souvent associée à un aliment de « commodité » pour qu'elles deviennent des « essentielles du quotidien », gourmandes et pratiques.

Les questions de départ sont :

- Comment améliorer le niveau d'acceptabilité des légumineuses ?
- Comment augmenter la fréquentation de consommation ?
- Comment ouvrir le consommateur à de nouvelles variétés, de nouvelles expériences gustatives ?
- Comment mieux valoriser les atouts santé des légumineuses (protéines végétales / fibres) ?
- Comment adapter les légumineuses aux nouvelles tendances ?

Objectif : passer d'un aliment « de commodité » vers de nouveaux produits / usages plus attractifs et plus ancrés dans notre modernité (plaire aux jeunes générations). Pour les acteurs impliqués dans FILEG, il faut apprendre et oser réinventer les légumineuses. Notamment en s'appuyant sur l'altérité, le métissage, les savoir-faire venus d'ailleurs : de vraies sources d'inspiration pour enrichir notre patrimoine gastronomique régional.



Verrous d'acceptabilité des légumes secs

DÉFICITS D'IMAGE

VIEUX LÉGUMES

Les légumes secs sont souvent associés à des plats traditionnels (cassoulet) moins attractifs pour les jeunes générations ; souvent associés aux repas de famille ou à la cuisine de grand-mère.

ALIMENT DE COMMODITÉ

Produit de base ou produit de consommation courante, les légumes secs font partis des essentiels des placards, mobilisés le plus souvent sous forme appertisée.

ALIMENT DIFFICILE À DIGÉRER

Les légumes secs contiennent des oligosides, fibres indigestes par l'intestin grêle. Elles provoquent des fermentations dans le colon, causes de ballonnements et flatulences.

LES LÉGUMES SECS FONT GROSSIR

En France, dans la pyramide alimentaire, les légumes secs ont longtemps été classés dans la famille des glucides. Les féculents considérés dans un grand nombre de régimes alimentaires comme faisant grossir, dans l'imaginaire collectif les légumes secs gardent encore cette image.

LES ENFANTS N'AIMENT PAS LES LÉGUMES SECS

Certains parents pensent que les enfants n'aiment pas les légumes, y compris les légumes secs. On constate que cela dépend vraiment de la recette et des difficultés à les digérer.

LES VERROUS À LA CONSOMMATION

TEMPS DE PRÉPARATION

Les temps de trempage et de cuisson sont des freins à la consommation de légumes secs.

DES LÉGUMINEUSES

REPENSER L'APPERTISATION

Les process historiques d'appertisation apportent une sur-cuisson aux graines et la présence d'aquafaba est de moins en moins appréciée par les consommateurs

PERTE DE SAVOIR-FAIRE CULINAIRE

La baisse de consommation des légumes secs a entraîné une perte d'usage. Les consommateurs déclarent manquer d'imagination pour les cuisiner. Certains produits de transformations (farines, flocons) sont encore peu utilisés par les consommateurs français.



Axe 2 : Adapter les systèmes techniques (variétés/ process) pour répondre aux qualités gustatives et organoleptiques attendues par les consommateurs

Les nouvelles tendances de consommation (bouddha bowl, bibimap, salades etc.), qui exigent des légumineuses « craquantes » et entières, et les limites de digestibilité de certaines, soulèvent également des questions techniques primordiales :

- Quelles variétés pour quels usages ?
- Quels process de transformation selon les étapes comme le trempage, les modes de cuisson, de transformation ou de conservation ?

De nouvelles technologies, de nouvelles méthodes existent, d'autres sont probablement à inventer. La palette des variétés de légumineuses est également très riche et pourtant la profondeur de gamme utilisée par les opérateurs est peu développée. Comment rendre disponibles à la communauté FILEG toutes ces connaissances ? Quelles expérimentations spécifiques devront être développées pour accompagner leur intégration et l'adaptation des systèmes techniques existants ?

Axe 3 : Construire la qualité des légumineuses d'Occitanie avec les consommateurs

Comme indiqué dans le chapitre suivant, les acteurs de FILEG ont également évoqué la question : quelle qualité pour les légumineuses d'Occitanie attendue par les consommateurs ?

Si tout le monde s'accorde à dire que la Qualité est une clé de différenciation, quand il s'agit d'en définir les contours ou les grands principes sur lesquels elle pourrait reposer, les avis divergent et le consommateur est souvent évoqué dans ses rôles de « juge » et d' « ambassadeur ». Le soutien et l'implication du consommateur-citoyen dans la filière sont perçus comme des clés de réussite de l'ancrage territorial de la qualité de la filière FILEG.

Reste la question de la méthode d'intégration : comment l'associer et l'impliquer dans les démarches de qualité qui seront déployées par les filières de production FILEG ? Comment faire de lui, un acteur à part entière et un ambassadeur de la Qualité portée par l'écosystème d'affaires FILEG ?



Leviers d'acceptabilité des légumes secs,

Mettre de la couleur et des valeurs dans nos assiettes

ATOUS NUTRITIONNELS

Les légumineuses sont de vraies sources de fibres, de protéines et d'oligoéléments. Le discours des professionnels change, ce qui devrait aider à leur réhabilitation dans l'imaginaire collectif.

DES GAMMES ÉTENDUES

DE PRODUITS

Les professionnels de la transformation proposent des gammes étendues de produits : bruts, surgelés, en conserve, sous vide, vapeur, en plats cuisinés, en chips, en tartinade, sous forme de farine, en flocons, en graines germées, en boisson... De nouveaux process de fabrication se développent, augmentant le champ des possibles.

LES LEVIERS À LA CONSOMMATION

DES MARCHÉS DE NICHE PROMETTEURS

Sans gluten, hyperprotéiné pour les sportifs, pour les séniors, textures modifiées pour les pathologies lourdes (ORL, maladie de Charcot, cancer, palliatif...) pour lesquelles la dénutrition est un enjeu de santé publique.

CLÉ DE VOÛTES DES TRANSITIONS AGROÉCOLOGIQUES

Elles contribuent à la santé des sols, à la préservation de la biodiversité, à la réduction de l'impact carbone et jouent un rôle majeur (légumineuses à graines et fourragères) dans l'autonomie protéique des filières d'élevage.

DES LÉGUMINEUSES

L'ALTÉRITÉ,

SOURCE D'INSPIRATION CULINAIRE

Les légumineuses à graines sont cultivées et consommées dans tous les pays. Cette diversité culinaire constitue une source d'inspiration infinie pour réinventer les usages des légumineuses au cœur de notre territoire. C'est dans le métissage que se trouve la créativité culinaire.

DES NOUVEAUX MODÈLES ALIMENTAIRES,

CRÉATEURS DE TENDANCE

L'augmentation des modèles flexitariens, végétariens et végans, inspirent les créatifs qui développent de nouveaux produits, de nouvelles tendances. La réduction de la consommation de la viande peut être un bénéfice pour nos filières animales. Les flexitariens déclarent manger moins de viande mais privilégier la qualité. Ils représentent un atout pour les transitions agroécologiques de nos élevages.

STRUCTURER, STABILISER ET FAIRE CIRCULER L'INFORMATION

La collecte, la production et le partage d'informations ont été identifiés comme des points névralgiques lors des échanges. On peut parler d'information(s) au pluriel.

- Avec un premier niveau en amont sur l'acquisition, la capitalisation et le transfert de références agronomiques. Avec une question cruciale sur les méthodes d'accessibilité et le format de transfert de l'information, soulevant également la question de l'interopérabilité des systèmes de collecte et de transfert.
- Un deuxième niveau d'information a été évoqué sur l'évolution et la connaissance des marchés, associées à un meilleur suivi des attentes et des besoins des consommateurs.
- Un troisième niveau d'information plus axé sur le suivi des productions à l'échelle du territoire : quelles variétés, dans quel cadre de production (standard, bio, HVE, etc.), quels volumes ? Ce niveau se situe plus sur le suivi des productions régionales (quantités, qualités, diversités, origines) pour garantir de meilleurs échanges et faciliter la contractualisation entre les acteurs de l'amont et l'aval.
- Enfin un quatrième niveau concerne plus la traçabilité des activités du champ à l'assiette sur des engagements de qualités (de production, de transformation, de logistique, de commercialisation).

Besoin 7 : Construire un observatoire des productions de légumineuses à graines en Occitanie

Quels verrous identifiés ?

Actuellement on a très peu de connaissances sur les productions de légumineuses à graines en Occitanie, ce qui est un frein aux relations entre l'amont et l'aval ainsi qu'au développement de filières.

L'objectif est de pouvoir dessiner les territoires de production des légumineuses d'Occitanie et de faire un suivi annuel. Le constat fait dans le cadre du projet FILEG est la nécessité de collecter une donnée juste et consolidée chaque année sur les surfaces de productions, les variétés et les volumes produits, par type de production (bio, conventionnel, HVE, etc.). Une condition sine qua none pour gagner en lisibilité, pour pouvoir améliorer les interrelations entre les

acteurs de l'amont et les acteurs de l'aval et faciliter la planification et les contrats de production. Cet observatoire pourrait également intégrer des données plus macroscopiques sur le suivi des marchés internationaux et sur l'évolution des tendances de consommation.

L'importance de l'information dans la structuration de la filière

Dès le début des années 2000, Jean-Claude Flamant insiste sur le double rôle du mangeur contemporain, celui de consommateur (acte d'achat) et celui du citoyen (celui qui revendique et qui décide). D'ailleurs beaucoup d'industriels se plaignent des incohérences ou dissonances que l'on peut constater entre les exigences du citoyen notamment en matière de qualité et l'acte d'achat de ce dernier quand il est dans son rôle de consommateur. Avec cette question récurrente : « pourquoi ne fait-il pas ce qu'il dit ? ».

Lors de la grande consultation citoyenne déployée par la Région Occitanie en 2018, 98 % des répondants ont déclaré vouloir moins de gaspillage alimentaire, 96 % souhaitent une alimentation plus respectueuse de l'environnement, enfin 94 % déclarent être très attentifs à la qualité des produits qu'ils consomment et à leur provenance. Vouloir ne signifie pas pouvoir... Les verrous à l'achat « responsable » se situent principalement dans la difficulté à accéder à une meilleure information environnementale et éthique (pouvoir identifier les produits) et à la difficulté de trouver les produits dans les espaces de commercialisation du quotidien (source Région Occitanie)

Parallèlement, l'ADEME nous alerte sur l'impact écologique de nos pratiques alimentaires. Elles représenteraient un quart de l'empreinte carbone des ménages. L'agriculture et l'alimentation deviennent des secteurs économiques prioritaires pour la transition écologique. Pour cela, il n'existe que deux leviers : la transformation des systèmes de production (les filières) et le changement des modèles de consommation. Comme le souligne l'ADEME, l'enjeu est d'être en capacité de proposer un dispositif opérationnel, qui donne une information objective, fiable, aisément contrôlable et compréhensible par le consommateur. Si l'idée paraît simple, la mise en œuvre constitue un vrai défi (implantation et déploiement de nouvelles technologies, interopérabilité des

systèmes techniques, transition numérique, etc.). Toutefois, dans le domaine de la traçabilité et la sécurité, le cadre réglementaire du « paquet hygiène » (iso 22000) est un bon exemple d'outil réglementaire pensé sur le modèle de filière. Chaque maillon de la chaîne est identifié, caractérisé et se doit de mettre en place des procédures de sécurité, de contrôle et de traçabilité adaptées pour éviter les ruptures et les risques de contamination ou altération de l'aliment. Les procédures de sécurité étant liées à la nature de l'aliment, chaque maillon de la production est soumis aux mêmes exigences quel que soit la longueur de la filière, ou la nature du marché visé (local, national, international). La traçabilité de l'information est devenue un enjeu crucial de sécurité sanitaire notamment depuis la fin des années 1990 et la crise de la « vache folle ».

L'enjeu de l'information s'est renforcé au fil des ans, pour couvrir de nos jours beaucoup de domaines (agronomie, biodiversité, qualité de vie au travail, responsabilité sociétale de l'entreprises, etc.).

La question est : comment faire évoluer les systèmes de gestion des informations pour capter et intégrer ces nouveaux indicateurs et les rendre accessibles aux consommateurs ?

Besoin 8 : Doter FILEG d'un système de gestion de l'information robuste et créateur de valeurs

Quels verrous identifiés ?

L'absence de structuration de la connaissance et de l'information freine le développement des filières territoriales.

Comme évoqué précédemment, les mutations des pratiques de culture et d'élevages sont inévitables et les légumineuses peuvent jouer un rôle clé dans ces transformations. Toutefois, développer ces cultures est un défi agronomique qui nécessite en amont de travailler sur l'acquisition de références (quelle variété, pour quel territoire, dans quelles conditions pédoclimatiques) mais également sur le déploiement d'outils de suivi au cœur des exploitations et des territoires. La transition des exploitations d'élevage vers plus d'autonomie protéique soulève la même question de l'adaptation des modèles de changement aux situations spécifiques des exploitations dans les territoires. La transition des élevages ne peut être pensée de la même manière dans le Lot, l'Aveyron ou l'Ariège, chez les ruminants ou les monogastriques... Le premier défi à relever est de déployer le plus possible d'expérimentations au cœur des territoires pour acquérir et capitaliser des connaissances et des retours d'expériences. Ces derniers devront être accessibles et partagés. La collecte, la gestion, la sécurisation et le transfert d'informations et la mise en réseau des acteurs constitue un point névralgique pour développer l'intelligence collective des changements de pratiques au cœur des territoires. Si les principes et les objectifs de changement sont communs et partagés, la mise en œuvre est spécifique à chaque exploitation, à chaque territoire. La transition agroécologique doit donc s'accompagner d'une

transition numérique des systèmes d'information.

A l'autre bout de la chaîne, pour atteindre de nouveaux marchés, pour créer des offres adaptées aux attentes et aux besoins des consommateurs, nous devons développer également des expérimentations, et mettre à la disposition des acteurs de la transformation des informations concernant les évolutions des comportements de consommation, les données techniques des tests effectués en croisant process et variétés, les expérimentations menées sur le développement de nouveaux produits ou nouveaux usages.

En résumé toute la connaissance collectée et produite par FILEG devra être disponible et accessible à l'ensemble des acteurs, mais pour être efficace devra être traitée et ciblée selon les besoins des adhérents. La gestion de la connaissance et de l'information est un point clé du développement de FILEG.

Il y a 20 ans, Flamant insistait déjà sur l'importance des systèmes d'informations et de l'enjeu de la « qualité » de l'information qui entoure l'aliment et permet un choix éclairé. Pour réduire ces gaps et construire l'unité rationnelle du décideur final :

Il faut doter le « citoyen-consommateur » d'informations justes et fiables pour lui permettre de faire un choix éclairé.

L'aider à construire sa cohérence, permet également aux filières, engagées dans la transition agro-environnementale, de se rendre visibles et donc accessibles. Rien ne sert de déployer des pratiques plus vertueuses (bonnes pratiques, usage de l'eau, énergie renouvelable, gestion des déchets, qualité de vie au travail etc.) si on ne peut le faire savoir à celui qui a le pouvoir de l'achat. La notion de filière intègre donc l'idée d'un système d'information et de communication qui permet de fluidifier et sécuriser la circulation des données, diminuer l'asymétrie de l'information ou faciliter la standardisation des outils de pilotage entre les partenaires (Donada & Nogatchewsky, 2015). Cela soulève la question cruciale de la transition numérique des filières et tout particulièrement de l'intégration des technologies « block chain ». Il ne s'agit pas de développer des outils de contrôle, pilotés par une instance externe, mais bien de créer des outils de collecte de données horizontaux et distribués chez les opérateurs, dont le point central serait le suivi du produit, qui deviendrait le réceptacle des « bonnes pratiques » de chaque maillon, accessibles en toute transparence à chaque protagoniste impliqué dans la filière, y compris le consommateur final. Un moyen mis au service de la traçabilité, de la preuve, de l'efficacité, de la performance de la filière et du contrat de confiance retrouvé entre les filières territoriales et le consommateur-citoyen.

Besoin 9 : Définir, développer et sécuriser la qualité filière territoriale : déployer un système d'information et de traçabilité inter-organisationnel

Quels verrous identifiés ?

Les marchés standards sont concurrentiels et peu rémunérateurs face aux coûts de production en France : quelles stratégies de différenciation ?

Au cours des ateliers, l'idée de construire les fondations de la filière sur une « qualité partagée » a été largement débattue. Les marchés de productions standards étant fortement concurrentiels, la Qualité devient une valeur de différenciation et de valorisation, d'autant plus si le cahier des charges qui la qualifie affiche un niveau d'exigence éthique et écologique en adéquation avec l'évolution des attentes des citoyens. Cette Qualité reposerait sur la préservation de la santé humaine et environnementale (one health – santé unique), le respect des droits du travail, un modèle économique juste et équitable, une palette de saveurs au service de l'identité gastronomique du territoire. Une qualité portée par tous, créatrice de valeurs équitablement partagée, bénéfique pour tous.

Cette qualité ou ces qualités différenciantes sont essentielles pour une meilleure valorisation des productions végétales et animales. Mais le défi est de le faire savoir au consommateur. L'aliment devient le réceptacle de cette qualité produite, il doit donc en « témoigner » pour permettre au consommateur-citoyen de faire un choix « éclairé ». La question cruciale de l'information a été rapidement soulevée et, par effet de conséquence, de la qualité de la donnée collectée, ainsi que la robustesse et l'efficacité des systèmes techniques et humains de collecte et de suivi dont la filière devra se doter et déployer (blockchain).

A la fois pour savoir répondre à une exigence de transparence vis-à-vis de consommateur-citoyen, mais aussi pour sécuriser la démarche de qualité portée par la communauté FILEG. Une qualité pouvant garantir une sécurisation de la production par la contractualisation, nécessaire à la rentabilité économique des exploitations et primordiale à la stabilité de fabrication des acteurs de l'aval pour la mise en marché.

Le système d'information s'impose comme un défi technique, technologique et humain dans la structuration de filière. Il questionne le niveau de qualité attendu, le choix des indicateurs de traçabilité des bonnes pratiques, la nature de la donnée (quantitative, qualitative) et son usage, l'interopérabilité des systèmes techniques, l'expertise et l'engagement des collecteurs, le traitement et le transfert, l'accessibilité au consommateur. Une condition essentielle pour construire de vrais contrats de confiance entre les acteurs des chaînes de production et les consommateurs-citoyens.



Le cœur fonctionnel de FILEG pourrait-il être une plateforme d'émergence d'innovations et de qualité(s) territoriale(s) ?

Partant du constat qu'il existe des gisements de valeurs inexploités De Voeleer et Lescop identifient 3 freins :

1 La rationalité limitée de l'acteur économique dans des environnements complexes et instables, qui face à son inaptitude à appréhender la totalité des conditions préfère limiter ou ne pas prendre de risque. On ajoutera le cloisonnement des activités économiques, qui fait que les acteurs ne se connaissent pas d'un secteur d'activité à l'autre (exemple entre les acteurs de la production et les acteurs de la transformation situés parfois sur un même territoire).

2 Les stratégies opportunistes individuelles qui font que la compétition prend le pas sur la coopération au sein d'un même territoire ou au cœur d'une filière. La situation est souvent observée sur un marché porteur pour lequel les fournisseurs sont peu nombreux. Mais on peut également l'observer sur un marché attractif, pour lequel des fournisseurs vont tenter de déployer une stratégie de commercialisation différenciante pour être les premiers, omettant que parfois il vaut mieux déployer une stratégie de meute sur un territoire de petite taille face à des marchés concurrentiels internationaux risqués ou exigeants.

Certains acteurs économiques n'hésitent pas à investir sur des maillons manquants, embrassant de nouvelles compétences et de nouveaux métiers, pour couvrir le maximum de gisements de valeurs, prenant le risque soit de ne pas atteindre les niveaux d'exigences qualité attendus par les clients (certains métiers ne s'improvisant pas), soit de se doter d'outils surdimensionnés difficiles à amortir...

3 Les asymétries d'information : « l'information disponible ne permet pas au marché d'atteindre son niveau optimal d'efficacité. Les entreprises et les consommateurs ne disposent pas de l'information nécessaire à une prise de décision optimale. Ceci peut entraîner de mauvais choix stratégiques » (Elena De Voeleer, Denis Lescop 2011). Au-delà du fait que malgré les efforts produits, l'entreprise ne trouve pas son client, si les acteurs économiques jouent en modes dispersés, cela entraîne des coûts plus importants liés à la recherche individuelle d'informations (ex : études de marchés, recherche de clients potentiels, stratégie marketing etc.).

Ces absences de visions et de stratégies de coopération font que les acteurs économiques ont du mal à sortir des sentiers battus. Ils « n'ont alors pas conscience de l'existence d'opportunités en dehors de leur marché de prédilection ».

Mettre en réseau, fédérer des acteurs autour d'un projet ou d'une stratégie commune nécessite des moyens. La littérature scientifique montre que les écosystèmes d'affaires sont souvent organisés autour d'un modèle de plateforme qui joue un rôle de coordination des différents acteurs et de stimulation de la création de valeur.

Ces plateformes mettent notamment à disposition de l'ensemble des partenaires des ressources permettant l'élaboration de nouveaux produits et services en retour ces différentes connaissances produites renforcent la plateforme en augmentant son attractivité et sa valeur (Elena De Voeleer, Denis Lescop 2011).

Les différentes briques mutualisables identifiées peuvent faire l'objet de l'organisation d'une plateforme, cœur fonctionnel de FILEG.

L'objectif n'étant pas forcément de les créer, certaines compétences existent déjà dans nos territoires. Mais plutôt de mobiliser les forces existantes et de les organiser à travers une offre de service adaptée aux attentes. Certaines briques, très spécifiques, devront être développées et peuvent être hébergées chez des acteurs existants.

LES GRANDS CHANTIERS :
LES BESOINS IDENTIFIES POUVANT DONNER
LIEU À DES TRANSFORMATIONS
STRUCTURANTES DES FILIERES DE PRODUCTION

Cette première étape d'analyse des contenus des ateliers a permis d'identifier les besoins pouvant faire l'objet d'une mutualisation de moyens (création d'outils spécifiques d'émergence de l'innovation, gestion de l'information, mise en réseau de compétences et de moyens techniques, etc.) et d'une structuration d'un système d'affaire chapoté par une gouvernance *ad hoc*. Ces petits chantiers justifient en quelque sorte la nécessité d'organiser l'écosystème d'affaires FILEG à l'échelle du territoire.

A présent, dans cette seconde partie, figurent les besoins identifiés par les acteurs pouvant donner lieu à des transformations majeures et structurantes des filières de production pour leur permettre de gagner en performance, en attractivité et en adaptation aux attentes des marchés. Ces besoins pourront donner lieu à ce que nous avons appelé les « grands chantiers » de modernisation et d'innovation. Ils relèvent de la programmation stratégique régionale.

STOCKAGE ET LOGISTIQUE AMONT : STRATÉGIE ET MAILLAGE POUR LE TERRITOIRE

Certaines activités de support comme la collecte, le stockage et la logistique (supply chain), historiquement assurées en amont par les organismes collecteurs s'avèrent essentielles à la performance des filières de production végétales. Les nouvelles exigences des acteurs de l'aval en matière de traçabilité (bio, HVE, zéro résidu, etc.) ou de non-contamination (sans gluten, allergènes) remettent en question ces activités reposant sur des schémas de stockage à présent inadaptés.



Les silos historiques qui peuplent nos territoires agricoles s'avèrent inadaptés aux **exigences de traçabilité des productions** à des échelles beaucoup plus fines (parcelle, commune, territoire). Au-delà des légumineuses, **la refonte des systèmes de collecte et de stockage se pose pour l'ensemble des productions végétales.**

Un maillage plus fin, un stockage en cellule, des techniques de stockage spécifiques, toutes ces nouvelles exigences questionnent les acteurs agricoles sur les coûts d'investissement et sur de nouveaux modèles d'organisation à construire. Ces nouvelles formes de stockage soulèvent également les questions de maillage de la collecte et de la logistique à déployer et l'impact écologiques des transports que cela va engendrer..

De nouveaux acteurs économiques apparaissent : les logisticiens. Ils sont en capacité de proposer des offres combinant solution numérique et cellules de stockage, mobiles et adaptables. Certains agriculteurs, dans une logique de diversification des activités, choisissent de devenir des stockeurs. Enfin certains organismes stockeurs et collecteurs ont commencé à opérer leur mue en investissant dans de nouvelles formes de collecte et de stockage.

- Est-ce une tâche de support pouvant être externalisée ?
- Les acteurs de la logistique doivent-ils s'asseoir autour de la table de FILEG ?
- Sont-ils des acteurs à part entière de la filière ou des apporteurs de services ?
- Si les acteurs historiques de la collecte et du stockage doivent s'engager dans une mutation de leurs systèmes techniques doivent-ils à eux seuls porter les poids des investissements ?
- L'activité de stockage peut-elle devenir un service rémunérateur pour l'agriculteur ?
- L'optimisation ne se situe-t-elle pas dans une hybridation des modèles ?

Les exigences qualités imposeront également un niveau précis de traçabilité. Faut-il aborder la mutation des systèmes logistiques et de collecte comme un point stratégique névralgique à l'échelle de la Région ? Cette question relève de la programmation stratégique. FILEG offre un espace de réflexion, de discussion et de construction.

L'écosystème FILEG constitue un outil d'interface permettant d'accompagner ces questions stratégiques à l'échelle du territoire.

CRÉER LES MAILLONS MANQUANTS POUR FACILITER L'USAGE DES LÉGUMINEUSES

La captation de la valeur se joue parfois par l'intégration de nouvelles activités. L'objectif est alors de réduire le nombre d'intermédiaires, d'ancrer les activités dans nos territoires, de viser de nouveaux segments de marché.

Certains acteurs de l'amont ont joué la carte de la commercialisation directe de produits bruts, embrassant pour certains des métiers nouveaux (commercialisation, design, marketing). Pour pouvoir répondre à la demande, ils ont investi dans des unités de nettoyage, de tri, de décorticage, d'ensachage. De nouvelles unités de productions, de nouveaux métiers, de nouvelles organisations du travail qui ont nécessité des investissements techniques, humains et organisationnels. Ces investissements lourds, pensés à l'échelle d'une entreprise, ont parfois de lourdes conséquences sur la performance de la structure, le temps de la montée en charge et de l'amortissement.

La recherche de « local » et de productions tracées, plébiscitée par les consommateurs est certes un levier, mais elle rivalise difficilement avec le besoin de « praticité ». Les légumineuses sont des aliments dits de « commodité » et, pour certaines, le trempage et les temps de cuisson sont des freins à l'usage régulier de produits bruts. Ce verrou ralentit considérablement la pénétration des légumineuses d'Occitanie dans l'ensemble des segments (grande distribution, restauration commerciale, restauration collective). Les **maillons de deuxième transformation** (pré-cuisson) s'avèrent indispensables au déploiement et à l'ancrage de la filière.

Peu présents sur le territoire, leur développement soulève de nouvelles interrogations : quels sont les acteurs économiques qui en prendront la responsabilité ? Avec quels moyens financiers ? Avec quelles technologies, quel process ? Avec quelles variétés ? Quel modèle économique ? D'autres besoins émergent comme l'investissement dans des moulins pour valoriser les légumineuses sous forme de farines, ou des presseurs pour faire de l'huile.

La transition des modèles d'élevage va nécessiter également de créer des maillons manquants : des taosteurs, des séchoirs, des broyeurs, etc.

L'ensemble de ses transformations est nécessaire pour la montée en qualité des filières existantes et pour le déploiement de nouvelles filières de production. Ils demanderont des investissements considérables et donc une prise de risques de la part des opérateurs qui s'engageront.

Ces questions relèvent à la fois de la stratégie des entreprises mais également de la programmation stratégique des transitions à l'échelle des territoires. FILEG représente un écosystème favorable et neutre, à la fois outil d'interface et de dialogue, et laboratoire d'innovation propice à l'expérimentation.



Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, l'autonomie protéique des élevages est une priorité politique pour l'Europe, la France et ses Régions. Les acteurs des filières s'accordent à dire qu'elle doit être pensée, accompagnée et menée en tenant compte des formes d'élevage et des spécificités des territoires. Si les enjeux sont partagés, les réalités de terrain nous obligent à l'adaptation, la flexibilité et l'écoute.

Pourquoi tendre vers une autonomie protéique de nos élevages ?

- **Pour des raisons économiques** : atteindre et garantir une meilleure rentabilité des exploitations, et une rémunération juste et équitablement répartie sur l'ensemble des acteurs des filières de production. La question de la maîtrise des coûts de production est posée, et par la même la question du conseil économique à l'échelle de l'exploitation.

- **Pour une meilleure maîtrise technique** : l'autonomie implique de repenser les formes d'élevage, à la fois sur la dimension zootechnique et sur la qualité de la production végétale sur l'exploitation. L'animal et le végétal sont indissociables et demandent un accompagnement et des expertises techniques intégrées.

- **Pour réinventer les formes de coopération entre les filières végétales et animales** : sur certains aspects, notamment la production des légumineuses à graines, il est difficile d'envisager une autonomie totale à l'échelle d'un territoire. Il est donc primordial de penser de nouvelles coopérations entre les filières à l'échelle du territoire élargi. Cela présente plusieurs avantages : porter une qualité alimentaire cohérente et commune sur l'ensemble des filières, sécuriser l'approvisionnement en situation de risque climatique, réduire le risque spéculatif en ancrant la production localement, garantir une traçabilité de l'alimentation animale aux consommateurs, créer de l'emploi localement par l'implantation d'unité de transformation, réduire l'impact carbone par la diminution des transports.

- **Pour contribuer à la souveraineté alimentaire de nos territoires** : produire et transformer l'alimentation de nos animaux au cœur de nos territoires réduira la dépendance des élevages aux importations. Cela présente plusieurs avantages : la réduction du risque lié aux variations des prix et à la spéculation, la garantie d'une meilleure traçabilité et d'une alimentation sans OGM aux consommateurs, le développement des modèles agricoles plus durables par la réduction de l'impact carbone, l'ancrage des activités de production et de transformation, et par effet de ricochet, la réduction de la déforestation en Amérique Latine.





Quels sont les verrous identifiés à la transition agroécologique des élevages ?

- Une situation économique préoccupante pour beaucoup d'éleveurs,
- Des coûts de transition peu compétitifs face à la concurrence des importations mondiales de soja,
- Des changements de pratiques qui exigent l'acquisition de nouvelles compétences et des changements de métiers,
- Un manque de connaissances techniques auprès des éleveurs,
- Un manque de transversalité entre le conseil technique tourné vers l'animal et le conseil technique en végétal,
- Un manque de soutien financier aux changements de pratiques et aux investissements structurels,
- Un manque de vision sur une stratégie agricole et alimentaire ambitieuse à l'échelle du territoire,
- Une complexité bureaucratique décriée par les professionnels et les éleveurs,
- Un manque de soutien et de partage des coûts de transition avec les acteurs de l'aval des filières de production,
- Un manque de coopération entre les éleveurs et entre les territoires d'élevages (partage des retours d'expériences),
- Un manque de coopérations inter filières (entre les filières animales et entre filières animales et filières végétales).

Cette étude a mis en évidence les enjeux et les défis que soulève la question de l'autonomie protéique des élevages. FILEG est légitime pour s'emparer de la question de la place des légumineuses à graines dans l'autonomie protéique des élevages et pour questionner également les collaborations envisageables entre filières végétales et animales sur ce sujet. Toutefois, l'enjeu de l'autonomie protéique des élevages dépasse le cadre de FILEG et s'impose comme un enjeu à part entière. L'expérience méthodologique de certains membres de l'équipage de FILEG constitue un atout qui peut être mis à la disposition de cette nouvelle question. Grâce à la dynamique de FILEG, un nouvel écosystème d'acteurs a émergé. L'enjeu, à présent, est de l'accompagner, vers ces nouvelles transitions exigeantes et nécessaires.

PARTAGER LES COÛTS DE TRANSITION ET LA VALEUR

La **répartition de la valeur** entre les acteurs de la filière est un sujet évoqué dans tous les ateliers. Actuellement la filière « légumineuses à graines d'Occitanie » n'existant pas, les démarches de création, d'optimisation ou de captation de la valeur se pensent le plus souvent à l'échelle d'un maillon (production, transformation, distribution). Les prises de risques également.

Pour tendre vers un modèle plus équitable, cela implique une contribution de chacun, acteurs économiques et institutionnels. Au regard des enjeux et des conditions de changement, la question de la répartition juste de la valeur soulève la question du partage des coûts de transition vers des modèles agricoles et alimentaires plus durables et rentables, et par voie de conséquence nous oblige à nous interroger sur les nouveaux contrats de filières à venir. Cela relève de la stratégie territoriale et constitue un grand chantier majeur qui se pose en cadre stratégique à tous les autres grands chantiers à mener pour la modernisation des filières. La création de valeur étant indissociable de la prise de risques.

Quelles contributions au service de la création de valeurs ?

- **Développer des politiques nutritionnelles pour porter les changements de pratiques de consommation.**

Pour les acteurs de l'amont, les légumineuses sont des productions « intermédiaires » dans l'allongement des rotations. Elles ne sont pas valorisables financièrement au même titre que les productions majeures (blé, maïs, tournesol, colza). Jugées indispensables à la transition agroécologique, elles ne sont pas encore suffisamment plébiscitées par les consommateurs, pour en faire des productions rentables et attractives. Pourtant le discours de santé pousse leur réhabilitation dans les modèles alimentaires, mais le poids des habitudes et des représentations est un frein au changement. **Les pouvoirs publics doivent s'emparer de cette question nutritionnelle pour, grâce à des compagnes d'information et de formation, aider au changement de modèle alimentaire.** Le nouveau plan national nutrition santé plaide en ce sens en faisant des légumineuses une famille d'aliment à part entière. Mais cela doit s'accompagner d'outils de conduite de changement concrets auprès des acteurs vecteurs de changement : professionnels de santé, jeunes générations,

populations précaires, etc.

- **De lourds investissements portés par les acteurs de l'amont.**

Les organismes collecteurs ont pris des risques ces dernières années en jouant la carte des légumineuses. Le risque d'un prix garanti au producteur pour les accompagner dans le changement de modèle agricole, en misant sur la dynamique des marchés qui tarde à venir. Avec pour conséquences des productions immobilisées et une augmentation des coûts de stockage. Et si la filière biologique s'en sort plutôt bien, la filière conventionnelle se cogne à la dure réalité des marchés à terme fortement concurrentiels. Pour être différenciant, on peut jouer la carte de la « qualité » (haute valeur environnementale, sans résidu, signe officiel de qualité, etc.) mais la qualité a un **coût de transition (conseil, formation, investissements) qu'il est difficile de porter quand les débouchés se font attendre.**



- Construire des contrats de filière « de confiance » reposant sur des cahiers des charges techniques réalistes, réalisables, ambitieux, portés par tous.

Pour l'instant, ce sont les acteurs de l'aval qui sont porteurs de la « qualité » auprès des consommateurs (marketing direct). Pour attirer le consommateur, les signes distinctifs de qualité se multiplient. Cette profusion des « labels et des marques » finit par être contreproductive. Certains cahiers des charges portés par les acteurs de l'aval exigent des changements de pratiques de production (plus ou moins réalistes) sans pour autant partager les coûts de transition et d'investissement nécessaires à la restructuration des territoires agricoles. D'autre part, l'exigence qualité qui pèse sur l'amont doit s'accompagner d'une continuité au sein des autres maillons de la filière. Les engagements doivent être les mêmes pour tous, pour garantir au consommateur une qualité du produit cohérente et continue. **Porter un modèle de qualité commun et partagé**, reposant sur un cahier des charges exigeant pour chacun des maillons exige un **système d'information et de communication robuste**. Des investissements et une transition numérique qui doivent être quantifiés, calibrés et pensés à l'échelle des filières de production...

- Développer les usages de consommation passe par plus de praticité...

Actuellement légumineuses restent des aliments de commodité, la construction du prix, notamment des produits bruts se cognera à un plafond d'acceptabilité. La recherche de création de valeur est envisageable sur des produits transformés associant qualité attendue, praticité et créativité. La qualité de production ne suffira pas à porter la consommation des produits bruts, les acteurs de l'aval doivent investir dans des outils, des processus de transformation et de l'innovation pour créer des gammes de produits faciles d'accès et adaptées aux nouveaux besoins. Des acteurs moins impactés comme la grande distribution doivent afficher une vraie volonté de participer à la construction des ces nouvelles filières durables et locales par le partage des coûts de transition et d'innovation des systèmes agricoles et alimentaires.

- Jouer sur l'image : faire des légumineuses un fleuron patrimonial de la région Occitanie

Mettre l'accent sur les atouts nutritionnels des légumineuses est important pour guider les mangeurs vers un changement de modèle alimentaire, mais cela ne suffira pas. Le premier critère de qualité évoqué par les consommateurs français reste le goût. Le plaisir de manger est une dimension importante. Les légumineuses d'Occitanie présentent de nombreux atouts : une palette étendue et colorée, des savoir-faire et des talents (restaurateurs, boulangers, pâtisseries, etc.), un potentiel créatif important. La politique de communication et de valorisation doit avoir un large impact. Elle doit se penser à l'échelle régionale, doit couvrir le plus grand nombre de segments (restauration commerciale, collective, grande distribution, magasins spécialisés, etc.) et s'adapter dans ses messages aux publics cibles (enfants, jeunes adultes, actifs, seniors, sportifs, régimes spéciaux, etc.).

Ces grands chantiers identifiés, s'ils sont mis en œuvre, participeront à la dynamique et à la performance des filières de production territoriales. FILEG n'a pas vocation à les porter, mais peut mettre à la disposition des acteurs du territoire public et privé, des espaces de négociation et de réflexion pour faciliter la *coopétition*.





Bibliographie

CEREOPA, (2017) La protéine dans tous ses états, rapport sur l'indépendance protéique de l'élevage français.

Daidj N., (2011/6), Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? Management Prospective Ed. « Management et avenir », n° 46.

De Vogeleer E., Lescop D., (2011/6), Plateformes, coordination et incitations, Management Prospective Ed. « Management et avenir », n° 46.

Donada C., Nogatchewsky S., (2015), Stratégies de filières et gouvernance interorganisationnelle imbriquées, in L'état des entreprises. La Découverte.

Edouard S., Gratacap A., (2011/6), Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires, Management Prospective Ed. « Management et avenir », n°46.

Flamant J-C.,(2006), L'agriculture et les « agrobiosciences » aux cœur des controverses, Mission Agrobiosciences.

Gueguen G., Passebois-Ducros J., (2011/6), Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau, Management Prospective Ed. « Management et avenir », n° 46.

Isckia T., (2011/6), Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation, Management Prospective Ed. « Management et avenir », n°46.

Justin J., Boulay J., Geoffriau E., Widehem C., Muller P., (2009/8) Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé, Management & Avenir, n°28.

Koenig G., (2012/2), Le concept d'écosystème d'affaires revisité, AIMS Management, vol.15.

Magrini, M.B., Thomas, A., Schneider, A., (2015). Analyses multi-enjeux et dynamiques socioéconomiques des systèmes de production avec légumineuses., in : Schneider A. and Huygues Ch. (Eds) Les légumineuses pour des systèmes agricoles et alimentaires durables, QUAE Editions, France.

Magrini, M.-B, Modotti, M., Biarnès,V., Blosseville, N., Duc, G., Jeuffroy, M.-H., Labalette, F., (2017). Rapport final du projet COSELAG . Projet COSELAG, AAP CASDAR 776, 293 pages, <https://www6.inra.fr/coselag/Livrables>.

Magrini, M.-B., Anton, M., Cholez, C., Duc, G., Hellou, G., Jeuffroy, M.-H., Meynard, J. M., Pelzer, E., Voisin, A.-S., Walrand, S., (2017), Transition vers des systèmes agricole et agro-alimentaire durables : quelle place et qualification pour les légumineuses à graines ? Revue Française de socio-économie.

Mira-Bonnardel S., Géniaux I., Serraféro P., (2011/6), Naissance d'un écosystème d'affaires, Management Prospective Ed. « Management et avenir », n° 46.

Mira-Bonnardel S., Géniaux I., Serraféro P., (2012/3), Naissance d'un écosystème d'affaires, entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant, Revue française de gestion, n°222.

Mousquet-Rivier V., Amiot M.-J., (2019), Les légumineuses dans nos assiettes : que nous dit la science ? Nutriments et composés bioactifs, Innovations Agronomiques, INRA, 74.

Petit G., (2017), Caractérisation et gestion de la valeur durable dans les chaînes de valeurs agroalimentaires. Application au cas d'une chaîne de valeur française de production et distribution de viande de porc, Gestion et management. Université de Paris Saclay (COmUE) ;

Stevens E., (2009/8), Co-crédation de valeur et communautés d'utilisateurs : vers un renouvellement des modèles de chaîne de valeur et d'innovation, Management & Avenir, n°28.

A consulter : Projet ATA-RI [en ligne].

<https://www.psdr-occitanie.fr/PSDR4-Occitanie/Le-projet-ATA-RI-accompagnement-de-la-transition-agroecologique/Resultats-scientifiques/Cas-d-etude/Cas-1/Accompagnement-et-performance-de-l-autonomie-alimentaire>





CONCLUSION

**LA DYNAMIQUE FILEG,
SOUTENUE PAR LA STRATÉGIE
RÉGIONALE DE L'INNOVATION,
EST STRATÉGIQUE POUR
L'AGRICULTURE RÉGIONALE
ET LE TERRITOIRE.**

Les légumineuses, à graines ou fourragères, sont des atouts agronomiques incontournables. Souvent présentées comme une pierre angulaire d'un modèle de production agro-écologique, elles constituent un levier pour relever de nombreux défis du Green Deal européen et du Pacte Vert régional, notamment :

- L'augmentation de l'autonomie des élevages en protéines, la baisse des émissions de gaz à effet de serre, la réduction de la dépendance aux intrants chimiques, le maintien de la santé des sols,
- L'engagement vers une alimentation saine et durable grâce à un meilleur équilibre nutritionnel porté par la transition des systèmes alimentaires.

Elles sont une pièce maîtresse d'un puzzle qui relie, dans une vision systémique et globale, santé humaine, animale, végétale et environnementale. Elles peuvent donc être qualifiées de véritable clé de voûte des transitions agro-écologique et alimentaire.

La région Occitanie offre un fort potentiel pour le développement et la valorisation des légumineuses, mais le retour d'expérience de la phase 1 du projet FILEG montre bien que ce potentiel n'est pas simple à transformer en réalité économique et environnementale.

Difficiles à produire, victimes d'une image désuète, leur (ré)introduction vient questionner le fonctionnement des filières en place et les modes de consommation actuels. Pour les développer, il faut des engagements : investir dans la génétique, la sélection, l'agronomie, la logistique, la transformation, l'innovation produit, la valorisation et la promotion auprès des consommateurs. Ce n'est qu'au prix de grands efforts que les filières végétales arriveront à mieux valoriser ces productions, à élargir le spectre des débouchés, et à permettre aussi à la filière élevage de progresser dans sa recherche d'autonomie et de production de qualité.

Ce livre blanc décrit une voie à suivre, dans le cadre d'une démarche territoriale innovante en émergence, qui se situe au croisement d'une dynamique ascendante portée par les acteurs des filières et d'une vision stratégique d'un territoire agricole en devenir, fruit de politiques publiques en action.

Mais l'aventure qu'il présente ne fait que commencer. Les phases suivantes du projet FILEG sont à écrire dans le respect des principes et valeurs partagés jusque-là par les parties prenantes. Dans ces conditions, ce projet sera à même d'incarner les ambitions des pouvoirs publics et des acteurs économiques à l'échelle de l'Occitanie pour l'agriculture & les filières de demain.



STRATÉGIE RÉGIONALE DE L'INNOVATION OCCITANIE



Partenaires de FILEG



Financiers de FILEG

