



LA COOPÉRATION AGRICOLE
MÉTIER DU GRAIN

Vente et conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques

Mise en œuvre de la séparation
pour les coopératives agricoles



Document issu des travaux conduits dans le cadre de l'action « Conseil » du programme de développement de Coop de France. La responsabilité du ministère en charge de l'Agriculture ne saurait être engagée

© Coop de France, 43 rue Sedaine 75538 PARIS Cedex 11, 2019
ISBN : 979-10-91278-29-4

Ce document est le fruit des travaux conduits dans le cadre du programme de développement de Coop de France par les salariés du réseau contributeurs à l'action collective « le conseil coopératif, outil pour accompagner le changement agroécologique » et du Cabinet Groupe Triangle. À ce titre il bénéficie du financement du ministère en charge de l'Agriculture au titre du fonds CASDAR.

Ont ainsi contribué à la réalisation de ce document :

Le responsable de l'action : Guillaume Dyrzka, La Coopération Agricole Occitanie

La pilote du projet : Emilie Rannou, La Coopération Agricole Métiers du Grain

La coordinatrice du programme de développement : Françoise Ledos, La Coopération Agricole

Ainsi que :

Pour la Coopération Agricole

Ilham Bouyazza

Gaëtane Le Breuil

Vincent Magdelaine

Anne-Laure Paumier

Jamila Renouvin

Pour le Cabinet Groupe Triangle

Jean-Albert Massenet

Éric Schlusshuber

Sommaire

édito.....	7
Introduction.....	9

D'hier à aujourd'hui, les coopératives actrices des transitions

Les défis.....	12
Les conseils et services coopératifs: accompagner les producteurs.....	15
Les conséquences du nouveau cadre réglementaire pour les coopératives agricoles.....	18
Un défi pour continuer à être acteur du changement.....	21

Un nouveau cadre réglementaire

Introduction.....	24
Séparation des activités de vente et d'application de produits phytopharmaceutiques du conseil à l'utilisation de ces produits.....	26
Le dispositif des Certificats d'économie de produits phytopharmaceutiques (CEPP).....	41

Les scénarios d'adaptation envisageables

Les paramètres de construction des scénarios.....	46
Le choix du conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques.....	49
Le choix de la vente de produits phytopharmaceutiques.....	60
La logique des coopératives miroir.....	72

La construction d'un scénario individuel sur la base d'évaluations économiques prospectives

Introduction.....	76
Décrire la situation de départ.....	78
Déterminer la valeur de chaque paramètre pertinent identifié.....	78
Visualiser le résultat de l'évaluation économique.....	90

La mise en œuvre d'un scénario individuel: accompagner la transformation du modèle

Les critères fondamentaux à toute réflexion stratégique.....	92
Les conditions de succès pour conduire la transformation vers un modèle résilient.....	98

Glossaire.....	103
Table.....	107

Édito



Thierry Dupont



Dominique Chargé

Pour répondre à une attente citoyenne forte sur la baisse de l'usage des produits phytopharmaceutiques, l'État fixe dans le plan Ecophyto II+ des objectifs ambitieux et vise une baisse de 50 % entre 2018 et 2025.

Depuis vingt ans, la réglementation est d'ailleurs en constante évolution pour atteindre un objectif volontariste, notamment en encadrant de plus en plus les usages, la vente et le conseil.

Pour partie, la plupart des agriculteurs et leurs coopératives ont déjà fait leur cet objectif. Les changements de pratiques sont enclenchés, mais le mouvement et les progrès en cours sont difficilement mesurables.

Avec conviction, sans concession, le législateur traduit cette attente, voire cette impatience : les dispositions prévues dans la loi EGalim sur la séparation du conseil et de la vente des produits phytopharmaceutiques en témoignent. Elles sont inadaptées car elles ne prennent pas en compte les réalités de terrain, mais elles s'imposent, nous obligeant à une remise en cause profonde et une adaptation dans des délais irréalistes.

Mais nous entendons les attentes des citoyens. Nous nous attelons à l'ouvrage, collectivement, nous relevons les défis :

- le défi d'emmener les agriculteurs-coopérateurs vers une agriculture performante, d'un point de vue économique, social et environnemental ;
- le défi de produire des denrées agricoles conformes à des critères sanitaires toujours plus rigoureux et exigeants ;
- le défi de répondre à des clients multiples et variés, nationaux et internationaux, qui attendent chacun des qualités irréprochables conformes à leurs besoins ;
- le défi d'expliquer aux consommateurs la diversité de nos territoires et de notre savoir-faire, de notre « savoir-produire ».

Dès maintenant, chacun dans nos entreprises, nous devons initier et conduire le changement, réaliser les mutations attendues et adapter notre modèle économique.

Par le passé, les coopératives, acteurs du développement de l'agriculture française, ont su être au rendez-vous.

En regardant demain, les solutions sont à écrire. Ensemble, nous nous y attachons. ■

Thierry Dupont

Président de LA COOPÉRATION AGRICOLE - MÉTIERS DU GRAIN

Dominique Chargé

Président de LA COOPÉRATION AGRICOLE

Introduction

Afin d'accompagner les coopératives agricoles dans leur réflexion pour l'application de la séparation des activités de vente de produits phytopharmaceutiques et de conseil à l'utilisation de ces produits, Coop de France, accompagnée par le Groupe Triangle, a mené une étude au cours de l'année 2019. Cette étude avait pour objectif de décrypter la réglementation, en fonction des textes réglementaires publiés, identifier des pistes d'adaptation possibles et des éléments de réflexions pour les coopératives.

La méthode employée a permis de :

- formaliser des scénarios plausibles sur les plans techniques, organisationnels et juridiques, au regard des textes connus au moment de l'étude ;
- identifier les risques et opportunités de chaque scénario ;
- établir des hypothèses sur l'évolution des différentes activités et chiffrer leur impact économique « toutes choses égales par ailleurs » ;
- concevoir des pistes d'adaptation pour bâtir des modèles résilients.

Le présent guide est une restitution de l'étude menée. En préambule, il rappelle le fonctionnement actuel des coopératives

agricoles qui se sont organisées pour répondre à l'ensemble des besoins de leurs associés coopérateurs. Le nouveau cadre réglementaire est ensuite exposé, dans la limite des connaissances au moment de la publication de ce document. En effet, des textes d'application sont attendus fin 2019 / début 2020 pour apporter certaines précisions. Par la suite, sont présentés les scénarios identifiés avec différentes hypothèses organisationnelles et les points de vigilance qui s'y rattachent. Enfin, le guide explicite les éléments à intégrer à la réflexion stratégique des coopératives pour se préparer au changement.

L'étude, et par conséquent ce guide, n'ont pas pour objet d'apporter une recommandation finale d'un ou de scénario(s). Ils invitent au contraire chaque coopérative à conduire sa propre réflexion stratégique afin d'aborder au mieux la mutation de son modèle économique et organisationnel.

Coop de France remercie chaleureusement les coopératives agricoles qui ont participé à la définition du cadre et aux orientations de l'étude: Agora, Axéreal, Cérésia, Dijon Céréales, Qualisol, SCARA Triskalia, Val de Gascogne. ■

D'HIER À AUJOURD'HUI, LES COOPÉRATIVES ACTRICES DES TRANSITIONS

Les défis

Les défis d'après-guerre : nourrir les populations

Le secteur agricole a connu une véritable révolution après la seconde guerre mondiale, en France et en Europe, et ce afin de relever le défi de nourrir l'ensemble de la population. Les rendements en blé ont par exemple été multipliés par 5 en 50 ans. Les facteurs explicatifs de cette transition sont multiples. Du point de vue technique on peut citer le progrès génétique, la mécanisation, la fertilisation et le développement des produits phytomédicamenteux qui ont permis de sécuriser les rendements et de produire une alimentation saine et de qualité.

L'évolution du secteur agricole a été rendue possible également grâce au rôle joué par le conseil agricole, vecteur incontournable de diffusion des innovations auprès des agriculteurs. En effet, si les outils sont indispensables, la pédagogie de leur usage est fondamentale. Dans certains pays, cette pédagogie a surtout été le fait des industriels de l'amont et des banquiers. En France, après une forte implication de l'État et de ses services agricoles, la mission a été transférée aux professionnels agricoles et à leurs organisations à partir des années 1960. Les coopératives agricoles font partie des acteurs qui prirent le relais sur le conseil, se positionnant rapi-

dement comme une des premières sources d'information et de conseil technique pour les agriculteurs. L'investissement humain des coopératives sur le conseil fut financé par la hausse de la production, et donc de la collecte des grains, comme par l'activité d'agrofourniture.

Ainsi, le modèle français s'est démarqué de celui de ses homologues européens par des marges en agrofourniture conséquentes pour couvrir les charges correspondant à un niveau sans équivalent de prestations de conseil et de suivi technique non facturés aux agriculteurs.

Les défis actuels : répondre aux attentes sociétales

À l'écoute de la montée des préoccupations sociétales sur la santé humaine et la préservation de l'environnement, depuis plusieurs années, les coopératives agricoles se sont engagées dans des démarches de développement durable.

Statutairement ancrées sur un territoire défini et positionnées au cœur des filières agricoles, les coopératives apparaissent comme des acteurs incontournables, moteurs du changement de modèle agricole voulu par la société et les pouvoirs publics. Prolongement des exploitations agricoles, elles s'attachent à résoudre une équation complexe : accroître la compétitivité et la performance économique des exploitations dans un contexte de volatilité des prix ; garantir la qualité sanitaire et technologique des productions ; raisonner les pratiques agricoles en limitant leurs impacts sur l'environnement et apporter au consommateur et au citoyen de la transparence sur les méthodes de production. L'engagement des coopératives pour répondre aux attentes des citoyens et des consommateurs en matière d'alimentation saine, sûre et durable se matérialise dans l'ensemble des métiers de la collecte, de l'approvisionnement et des services.

Concernant la collecte, les coopératives ont pour mission fondamentale de mutualiser la mise en marché des productions de leurs adhérents et de les valoriser le mieux possible. À travers leur rôle d'interface entre l'agriculteur et l'aval, elles garantissent la qualité des produits, recherchent l'adaptation de la production agricole aux attentes des clients et des marchés qui traduisent dans des cahiers des charges, de plus en plus exigeants, les demandes multiples des consommateurs. À titre d'illustration, on peut noter l'engagement des coopératives en agriculture biologique: on dénombre ainsi près d'une centaine de coopératives certifiées Bio en filière Grandes Cultures représentant plus de 75 % de la collecte française (COOP & Bio Panorama national 2019, Coop de France 2019).

Pour répondre aux différents marchés tout en permettant aux agriculteurs d'optimiser leur marge et pérenniser leurs exploitations, les coopératives assurent l'approvisionnement des différents moyens de productions: engrais, produits phytopharmaceutiques, semences, nutrition animale, petits matériels... Elles organisent le stockage et la livraison de ces produits d'agrofourriture ainsi que la collecte des emballages vides et déchets associés.

Les coopératives sont soucieuses de proposer à leurs associés coopérateurs des moyens de productions toujours plus vertueux, garantissant tant la productivité, la compétitivité et la pérennité des exploitations, que le respect de l'environnement et de la santé. ■

Les conseils et services coopératifs: accompagner les producteurs

Afin de diffuser auprès des agriculteurs les solutions technico-économiques adaptées en particulier aux contraintes pédoclimatiques de leur territoire et aux attentes des marchés, les coopératives s'appuient notamment sur leur service agronomique. Ces services établissent des références techniques à partir d'expérimentations et d'observations et élaborent des itinéraires de production adaptés. Les coopératives développent et diffusent des outils d'aide à la décision ainsi qu'une palette de solutions pour la protection intégrée des cultures: produits de biocontrôle, variétés résistantes, méthodes de lutte physique... Elles disposent d'un réseau de conseillers présents dans les territoires pour informer, former et animer l'accompagnement technique, tout au long de l'année et au fil des campagnes, pour l'ensemble de leurs associés coopérateurs.

GIEE et groupes « 30 000 »

Certaines coopératives ont choisi de faire labelliser leurs dispositifs par l'État. À fin 2018, 65 GIEE et 61 groupes « 30 000 » portés par des coopératives (hors CUMA), avaient été labellisés depuis la mise en place de ces dispositifs.

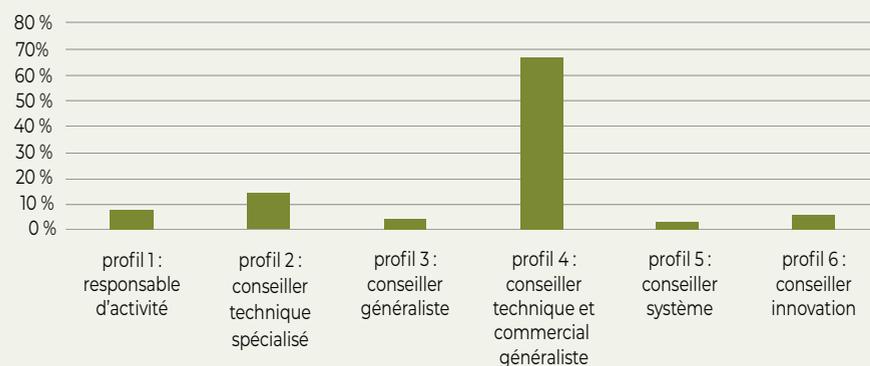
De plus, les coopératives s'appuient sur leurs spécificités organisationnelles pour faciliter la mise en œuvre de projets collectifs permettant de valoriser leur expertise technique et économique.

Focus sur le réseau des Conseillers des coopératives agricoles « Métiers du Grain »

Le terme générique de conseiller sous-tend des missions diverses. Coop de France a réalisé une enquête en 2017 auprès de 34 coopératives, représentant un tiers de la collecte de grains des coopératives, afin de caractériser la population de conseillers des coopératives.

Un échantillon de 1248 conseillers

Répartition de la population de 1 248 conseillers selon leur profil



CHIFFRES CLÉS

- Niveau de formation, **Bac +2 et plus.**
- Un tiers ont **entre 25 et 45 ans.**
- Entre **100 et 200 agriculteurs** suivis par conseiller selon les profils
- Des **conseillers expérimentation / innovation** présents dans **80 %** des coopératives.

(source : enquête Coop de France 2017)

Ces projets adoptent différents formats et leur organisation varie en fonction des structures: groupes de développement d'adhérents, ateliers expérimentaux, visites d'essais en exploitation, parcelles pilotes... («Coopératives et transition agroécologique», Coop de France 2019).

Cependant, malgré cette implication forte des coopératives, celles-ci sont régulièrement questionnées sur l'efficacité de leurs actions en matière de protection de l'environnement. L'utilisation des produits phytopharmaceutiques est notamment remise en cause, la consommation de ces produits par l'agriculture française restant supérieure à ce qu'attendent la société et les pouvoirs publics et ce bien que la France se situe au 9^e rang en termes d'utilisation à l'hectare au niveau européen (source Alimagri n° 1569 – septembre 2019). ■

peut utiliser des observations du groupe Triangle sur un échantillon d'une vingtaine de coopératives issues de différentes régions, avec des orientations différentes. Ces données ne peuvent prétendre à la représentativité de l'ensemble des coopératives agricoles du territoire, mais elles donnent des indications sur les défis économiques posés.

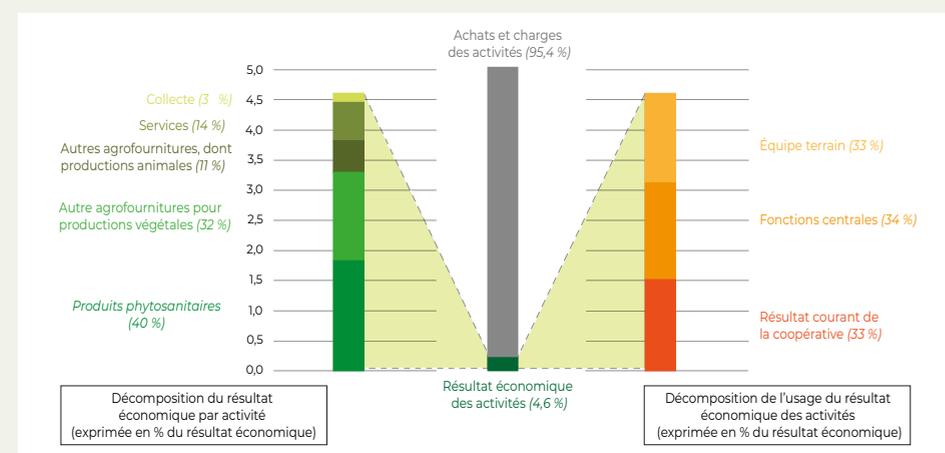
Les conséquences du nouveau cadre réglementaire pour les coopératives agricoles

Lors des débats des États Généraux de l'Alimentation, certains acteurs ont mis en avant que la difficulté à enclencher une baisse significative de l'utilisation des produits phytopharmaceutiques était due au conflit d'intérêts entre la vente de ces produits et le conseil à leur utilisation, lorsque ces deux activités étaient réalisées par la même structure. Sans qu'aucune réelle étude d'impact soit menée, la loi EGalim qui a fait suite à ces débats, a ainsi acté la décision de les séparer capitalistiquement. Cette mesure bouleverse de facto les équilibres en place au sein des coopératives, qu'ils soient économiques ou organisationnels.

Au fil du temps, pour construire leur équilibre économique, les coopératives agricoles ont développé des stratégies différentes, sous l'effet de leurs propres choix internes ou de la concurrence: marge sur chaque activité, choix de facturer les services ou de les inclure dans le prix des produits, ... Des situations très contrastées selon les orientations de la coopérative peuvent être observées: spécialisation en approvisionnement; association de collecte de produits végétaux et agrofourniture; association des activités de collecte et agrofourniture de produits animaux et végétaux (coopératives polyvalentes). Dans le domaine des productions végétales, on distingue des situations différentes également en fonction de l'orientation grandes cultures et/ou cultures spécialisées.

Il reste que les équilibres économiques de ces différents modèles de coopératives sont bien souvent fragiles. À titre d'illustration, on

Décomposition et usage du résultat économique



Le résultat économique médian des activités d'Approvisionnement, de Services et de Collecte des coopératives de cet échantillon, ne représente que 4,6 % du chiffre d'affaires total de la coopérative, 95,4 % de ce dernier étant absorbés par les achats et charges relatifs à ces activités. Ce résultat économique finance alors l'équipe terrain ainsi que les fonctions centrales de la coopérative, à hauteur de 33 et 34 % respectivement. Une fois ces postes imputés au résultat économique, le résultat courant de la coopérative obtenu ne représente plus que 1,5 % du chiffre d'affaires. Concernant le chiffre d'affaires de la distribu-

tion de produits phytopharmaceutiques, son poids n'excède pas en moyenne un cinquième du chiffre d'affaires consolidé des branches Approvisionnement, Collecte et Services. Pourtant, la marge brute dégagée par cette activité contribue à hauteur de 30 % de la marge brute totale et le résultat économique produit par la distribution de produits phytopharmaceutiques représente 40 % du résultat économique global. Quant à la branche Services, bien que sa contribution au chiffre d'affaires total soit faible, environ 2 %, sa part au résultat économique des activités s'élève à 14 %.

(source: Triangle échantillon de 20 coopératives)

En analysant ces éléments a posteriori, on peut s'interroger sur le fait que le suivi des exploitations, de plus en plus systématique et de plus en plus orienté vers des enjeux de conformité aval, de résilience ou de transformation des modèles de production dans des logiques agroécologiques, ne soit pas financé par l'ensemble des activités, notamment significativement par la collecte. Ce n'est néanmoins pas le cas jusqu'à présent, les entreprises ayant resserré les marges liées à la collecte, dans un contexte de marchés globalisés, parfois très tendu sur les prix et ayant provoqué une concurrence exacerbée sur le terrain. Les observations réalisées par le groupe Triangle illustrent bien ce propos : bien que la collecte pèse plus de 40 % du chiffre d'affaires, compte tenu des charges de cette branche (outils de tri, de nettoyage et de stockage des grains, logistique, analyses...), son résultat ne contribue plus qu'à hauteur de 3 % du résultat économique global. Par ailleurs, la difficile valorisation du service en agriculture n'a pas non plus permis un rééquilibrage du modèle dans ce sens.

L'enjeu est donc bien global. Les impacts réels vont être variables selon les campagnes, les structures et les scénarios mis en œuvre. Néanmoins, dans tous les cas, ils seront majeurs et durables. Les coopératives font face à la nécessité de repenser leur modèle dans sa globalité et d'identifier des leviers pour aborder cette transformation profonde. ■

Un défi pour continuer à être acteur du changement

L'implication forte de la coopération dans le conseil et l'accompagnement des agriculteurs d'une part, les enjeux économiques de la branche approvisionnement d'autre part, mais aussi les investissements réalisés dans les infrastructures de stockage à garanties élevées pour la sécurité des personnes et de l'environnement, font que la séparation des activités imposée par le législateur constitue un véritable défi pour les coopératives.

Entre le choix de la vente des produits phytopharmaceutiques et celui du conseil à l'utilisation de ces produits, nombreuses sont les coopératives qui hésitent, d'autant plus dans un délai de mise en œuvre très court (à peine un an après la publication de l'ensemble des textes). Elles peuvent difficilement imaginer équilibrer leurs comptes aussi rapidement sans l'activité commerciale phytopharmaceutique, mais peuvent tout aussi difficilement imaginer abandonner ce qui fait leur raison d'être à savoir l'accompagnement au quotidien de leurs adhérents pour la mise en place de solutions techniquement valides, économiquement robustes et en phase avec les attentes des consommateurs.

Cette réforme nécessite de revisiter l'approvisionnement en produits phytopharmaceutiques et les actions de conseil liées à l'usage de ces produits. Plus globalement, en isolant les produits phytopharmaceutiques du reste des activités de conseil et d'approvisionnement, la réglementation impose de repenser l'ensemble des équilibres économiques et le rôle de la coopérative auprès de ses associés coopérateurs. ■

UN NOUVEAU CADRE RÉGLEMENTAIRE

Introduction

Déjà très réglementées en France les activités de vente, conseil et application de produits phytopharmaceutiques, vont être profondément impactées par la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 *pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous*, dite loi EGAlim.

L'article 88 de la loi EGAlim a habilité le gouvernement à légiférer par ordonnance pour « rendre incompatible » l'exercice des activités de vente et d'application des produits phytopharmaceutiques avec celui de l'activité de conseil à l'utilisation de ces produits « notamment :

- en imposant une séparation capitalistique des structures exerçant ces activités ;
- en assurant l'indépendance des personnes physiques exerçant ces activités ;
- en permettant l'exercice d'un conseil stratégique et indépendant ;
- en permettant la mise en œuvre

effective des certificats d'économie de produits phytopharmaceutiques (CEPP). L'activité de conseil, séparée de l'activité de vente, doit s'inscrire dans un objectif de réduction de l'usage et des impacts des produits phytopharmaceutiques.»

L'article 88 a également prévu de réformer le dispositif CEPP en fixant des objectifs à atteindre à une date antérieure à 2021 et en le transformant en un régime permanent à périodes successives, avec les adaptations nécessaires à son bon fonctionnement. Nous traiterons ce point des pages 41 à 44.

L'ordonnance n° 2019-361 *relative à l'indépendance des activités de conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques et au dispositif de certificats d'économie de produits phytopharmaceutiques* a été publiée le 24 avril 2019. ■



Plusieurs textes d'application sont attendus pour préciser les dispositions de l'ordonnance. Les informations de cette partie devront donc être complétées par la suite, avec la parution des textes d'application.

Séparation des activités de vente et d'application de produits phytopharmaceutiques du conseil à l'utilisation de ces produits

Champ d'application

Produits phytopharmaceutiques

Le périmètre de l'habilitation à légiférer par ordonnance et l'ordonnance porte sur les activités liées aux produits phytopharmaceutiques. Les produits phytopharmaceutiques sont définis à l'article 2 du règlement 1107/2009 du 21 octobre 2009, par renvoi de l'article L. 253-1 du code rural et de la pêche maritime (CRPM).

Les produits phytopharmaceutiques doivent disposer d'une Autorisation de mise sur le marché (AMM) française pour pouvoir être commercialisés et utilisés en France.

Toutes les dispositions prises en application de la loi d'habilitation et de l'ordonnance sur la séparation des activités de vente et de conseil doivent être comprises comme affectant uniquement les activités liées aux produits phytopharmaceutiques. Ainsi, les autres « intrants agricoles » ne sont pas concernés par la séparation entre la vente de ces produits et le conseil à leur utilisation.

Selon l'article 2 du règlement 1107/2009 du 21 octobre 2009, « les produits phytopharmaceutiques sont des produits composés de substances actives, phytoprotecteurs ou synergistes, ou en contenant, et destinés à l'un des usages suivants :

- a) protéger les végétaux ou les produits végétaux contre tous les organismes nuisibles ou prévenir l'action de ceux-ci, sauf si ces produits sont censés être utilisés principalement pour des raisons d'hygiène plutôt que pour la protection des végétaux ou des produits végétaux ;
- b) exercer une action sur les processus vitaux des végétaux, telles les substances, autres que les substances nutritives, exerçant une action sur leur croissance ;
- c) assurer la conservation des produits végétaux, pour autant que ces substances ou produits ne fassent pas l'objet de dispositions communautaires particulières concernant les agents conservateurs ;
- d) détruire les végétaux ou les parties de végétaux indésirables, à l'exception des algues à moins que les produits ne soient appliqués sur le sol ou l'eau pour protéger les végétaux ;
- e) freiner ou prévenir une croissance indésirable des végétaux, à l'exception des algues à moins que les produits ne soient appliqués sur le sol ou l'eau pour protéger les végétaux. »

Cas du biocontrôle

À l'exception des macro-organismes, les produits de biocontrôle sont des produits phytopharmaceutiques et, à ce titre, sont dans le périmètre de la séparation sauf si des exemptions sont expressément prévues par les textes.

Ainsi, les textes prévoient les adaptations suivantes pour les produits phytopharmaceutiques de biocontrôle :

- possibilité pour une entreprise agréée pour la distribution de produits phytopharmaceutiques de réaliser le conseil à l'utilisation des produits de biocontrôle intégrés au dispositif des CEPP qui contribuent à réduire les usages, risques et impacts des produits phytopharmaceutiques conventionnels ;
- exemption du conseil stratégique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques, pour les entreprises, en particulier les exploitations agricoles, n'utilisant que des produits de biocontrôle figurant sur la liste officielle de biocontrôle publiée et régulièrement mise à jour par le ministère de l'Agriculture. Cette exemption est également valable pour les produits composés uniquement de substances de base ou de substances à faible risque et des produits nécessaires aux traitements de lutte obligatoire.

L'article L. 253-6 du CRPM définit le biocontrôle comme « des agents et produits utilisant des mécanismes naturels dans le cadre de la lutte intégrée contre les ennemis des cultures. Ils comprennent en particulier :

1. Les macro-organismes ;
2. Les produits phytopharmaceutiques comprenant des micro-organismes, des médiateurs chimiques comme les phéromones et les kairomones et des substances naturelles d'origine végétale, animale ou minérale. »

Les activités visées

Depuis 2011, et en remplacement des précédents agréments DAPA (distribution et application de produits antiparasitaires), l'exercice d'une activité liée aux produits phytopharmaceutiques est subordonné à la détention d'un agrément pour les entreprises (article L. 254-1 du CRPM).

Il existe quatre types d'agrément, encadrant chacun une activité spécifique :

- l'agrément **distribution de produits phytopharmaceutiques à des utilisateurs professionnels** qui encadre l'activité définie au 1° du II de l'article L. 254-1 du CRPM pour les utilisateurs professionnels ;
- l'agrément **distribution de produits phytopharmaceutiques à des utilisateurs non professionnels** qui encadre l'activité définie au 1° du II de l'article L. 254-1 du CRPM pour les utilisateurs non professionnels ;
- l'agrément **application en prestation de service de produits phytopharmaceutiques** qui encadre l'activité définie au 2° du II de l'article L. 254-1 du CRPM. Cet agrément encadre également l'activité d'application en prestation de service pour les traitements de semences ;
- l'agrément **conseil indépendant à l'utilisation de produits phytopharmaceutiques** qui encadre l'activité définie au 3° du II de l'article L. 254-1 du CRPM.



Il s'agit d'activités professionnelles et la détention de l'agrément d'entreprise correspondant est impérative pour exercer l'une d'entre elles. L'article L. 254-12 prévoit six mois d'emprisonnement et 15 000 € d'amende pour les personnes physiques et une amende de 75 000 € maximum pour les personnes morales exerçant l'une de ces activités sans justifier de la détention de l'agrément.

Un agrément est accordé après validation par un organisme certificateur du respect des exigences de la certification et la souscription d'une assurance civile professionnelle pour l'activité concernée. Une entreprise peut solliciter un ou plusieurs agréments selon les activités qu'elle exerce. Les agréments de distribution à des utilisateurs professionnels, de distribution à des utilisateurs non professionnels et l'application en prestation de service peuvent être détenus conjointement par une même entreprise. Seul l'agrément pour l'activité de conseil indépendant à l'utilisation de produits phytopharmaceutiques est incompatible avec l'exercice des autres activités et ce même avant l'entrée en vigueur de l'ordonnance sur la séparation.

En revanche, dans le dispositif des agréments de 2011, l'activité de conseil à l'utilisation de produits phytopharmaceutiques est intégrée non seulement dans l'agrément conseil indépendant mais aussi dans l'agrément distribution à des utilisateurs professionnels, avec la vérification des mêmes exigences. L'agrément distribution à des utilisateurs professionnels de 2011 permettait donc à la fois d'exercer l'activité vente de produits phytopharmaceutiques et l'activité de conseil à l'utilisation de ces produits (non indépendante de la vente).

L'ordonnance sur la séparation renforce l'incompatibilité de l'activité de conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques avec les autres activités en réservant son exercice uniquement dans le cadre de la détention de l'agrément conseil indépendant à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques. Autrement dit, une structure agréée pour la distribution de produits phytopharmaceutiques à des utilisateurs professionnels ne pourra plus exercer l'activité de conseil à l'utilisation de ces produits car elle en fait la vente.

Cas des fournisseurs de produits phytopharmaceutiques

Les entreprises qui mettent en marché des produits phytopharmaceutiques (IV de l'article L. 254-1 du CRPM) n'ont pas la possibilité d'exercer l'activité de conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques. Cette incompatibilité s'applique même si ces entreprises ne disposent pas de l'agrément distribution à des utilisateurs professionnels.

En effet, l'agrément est obligatoire uniquement si l'entreprise vend directement à l'utilisateur final.

Agrément d'entreprise / Certiphyto: attention à la confusion

La confusion entre les agréments d'entreprise et les Certiphytos est fréquente. Bien que les dispositifs soient étroitement liés, ils sont néanmoins distincts.

Un agrément d'entreprise est nécessaire à une personne morale pour pouvoir réaliser une activité de vente, application en prestation de service ou conseil de produits phytopharmaceutiques. Pour obtenir l'agrément, l'entreprise doit notamment démontrer que chacun de ses salariés exerçant une fonction liée aux produits phytopharmaceutiques est bien formé à titre individuel sur ces produits. Le Certiphyto, valable 5 ans, est attaché à la personne physique et non à l'entreprise.

C'est donc à la personne physique de choisir le Certiphyto qui lui est nécessaire pour pouvoir exercer son ou ses métiers. Il existe 6 catégories de Certiphytos qui attestent des connaissances des personnes physiques selon la fonction qu'elles exercent :

- catégorie Opérateur (salariés agricoles);
- catégorie Décideur: Décideur non soumis à agrément (exploitant agricole); Décideur soumis à agrément (prestataire de services);
- catégorie Vendeur;
- catégorie Conseiller.

À noter qu'il existe des équivalences entre les Certiphytos.

Modalités de la séparation

L'ordonnance définit différentes règles pour assurer l'incompatibilité entre les activités de vente et d'application des produits phytopharmaceutiques et celle de conseil à l'utilisation de ces produits. Le respect de ces règles sera vérifié dans le cadre de la certification de l'entreprise pour l'obtention de l'agrément.

Règles de séparation capitalistique des activités (article L 251-1-1 du CRPM)

• Pour les personnes morales

Une personne morale agréée pour la distribution ou l'application de produits phytopharmaceutiques ou mettant en marché des produits phytopharmaceutiques ne peut détenir, directement ou indirectement, plus de 10 % du capital d'une personne morale agréée pour le conseil indépendant.

Inversement, une personne morale agréée pour le conseil indépendant ne peut détenir, directement ou indirectement, plus de 10 % du capital d'une personne morale agréée pour la distribution ou l'application de produits phytopharmaceutiques ou mettant en marché des produits phytopharmaceutiques.

De plus, la participation cumulée des personnes morales agréées pour la distribution ou l'application de produits phytopharmaceutiques ou mettant en marché des produits phytopharmaceutiques, qui détiennent, directement ou indirectement, du capital dans une personne morale agréée pour le conseil indépendant ne peut excéder 32 % du capital de cette dernière.

Réciproquement, la part des personnes morales agréées pour le conseil indépendant qui détiennent, directement ou indirectement, du capital dans une personne morale agréée pour la distribution

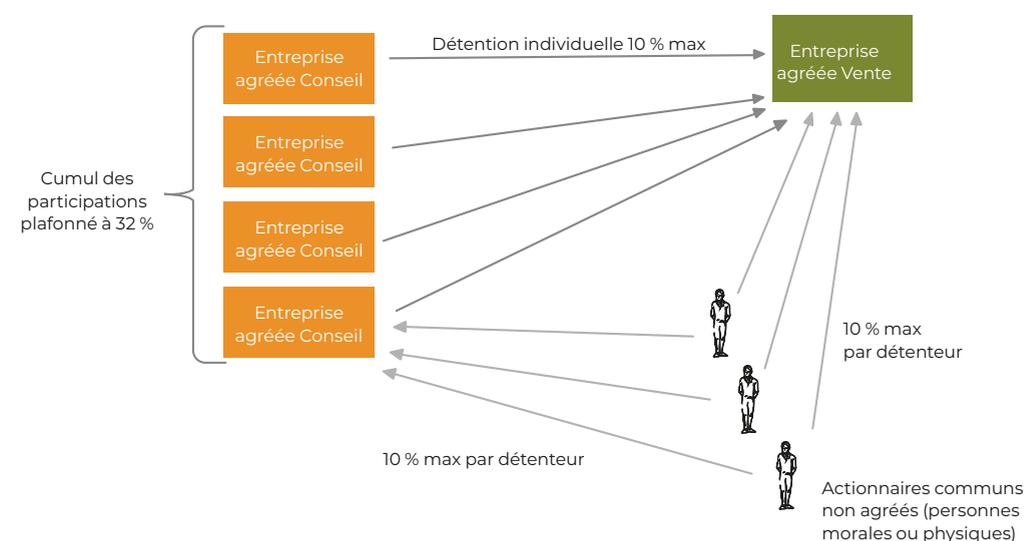
ou l'application de produits phytopharmaceutiques ou mettant en marché des produits phytopharmaceutiques ne peut excéder 32 %.

• Pour les actionnaires ou associés communs

Un actionnaire ou associé commun à une personne morale agréée pour le conseil indépendant et à une personne morale agréée pour la distribution (ou l'application de produits phytopharmaceutiques ou mettant en marché des produits phytopharmaceutiques) ne peut détenir, directement ou indirectement, plus de 10 % du capital de chaque entité. De plus, l'actionnaire ou associé commun ne peut être actionnaire majoritaire ou de référence dans aucune des deux structures.

À noter que les seuils applicables pour les participations capitalistiques s'appliquent également aux droits de vote.

Règles de séparation capitalistique :
possibilités et limites de détention du capital
par des entreprises agréées pour le conseil
dans une entreprise agréée pour la vente.
(Le raisonnement inverse est également valable.)



Règles de gouvernance (article L. 254-1-2 du CRPM)

Un membre d'un organe de surveillance, d'administration et de direction d'une personne morale agréée pour le conseil indépendant, ne peut être membre d'un de ces mêmes organes d'une personne morale agréée pour la distribution ou l'application de produits phytopharmaceutiques ou mettant en marché des produits phytopharmaceutiques. Le raisonnement inverse est également valable.

Pour tenir compte de la gouvernance des chambres d'agriculture définie dans le CRPM, la loi prévoit une exception. Ainsi, une personne membre d'un organe d'administration d'une chambre d'agriculture agréée pour le conseil indépendant peut être membre d'un organe de surveillance, d'administration ou de direction d'une personne morale agréée pour la distribution ou l'application de produits phytopharmaceutiques. Cette exception s'applique sous réserve que la personne n'exerce pas un mandat de président ou de membre du bureau de la chambre d'agriculture concernée, ni de membre du conseil d'administration de l'assemblée permanente des chambres d'agriculture (mandat national). À noter que les mandats actuels ne sont pas remis en cause et que la règle s'appliquera pour les prochaines élections (2025).

Rémunération et emploi des personnes physiques (article L. 254-1-3 du CRPM)

Une personne physique réalisant une activité de conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques à titre professionnel exerce obligatoirement au sein d'une structure disposant d'un agrément conseil indépendant. Elle ne peut pas être simultanément employée par une personne morale agréée pour la

distribution ou l'application de produits phytopharmaceutiques ou mettant en marché ces produits.

Par ailleurs, l'activité de conseil indépendant à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques ne peut être rémunérée par des personnes morales exerçant les activités de vente ou d'application de produits phytopharmaceutiques ou mettant en marché des produits phytopharmaceutiques.

Définition de l'activité de conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques

L'activité de conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques englobe deux catégories de conseil :

- le conseil stratégique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques (nouveau) ;
- le conseil spécifique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques (préexistant).

Ces deux conseils peuvent être réalisés uniquement par des structures agréées pour le conseil indépendant. Ils doivent s'inscrire dans un objectif de réduction de l'usage et des impacts des produits phytopharmaceutiques et respecter les principes généraux de la lutte intégrée, notamment en privilégiant les méthodes alternatives.

Le conseil stratégique (article L.254-6-2 du CRPM)

• Définition

Le conseil stratégique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques est un nouveau conseil créé par la loi EGAlim. Il a pour objet de fournir les éléments permettant de définir une stratégie pour

la protection des végétaux. Il s'appuie pour cela sur un diagnostic comportant, pour les professionnels agricoles, une analyse :

- des spécificités pédoclimatiques, sanitaires, environnementales des espaces concernés ;
- l'organisation et la situation économique de l'exploitation ;
- les cultures, les précédents culturaux et l'évolution des pratiques phytopharmaceutiques ;
- une analyse des moyens humains et matériels disponibles.

Les professionnels non agricoles ne sont concernés que par le premier point.

Un décret viendra préciser le contenu de ce conseil et de son diagnostic ainsi que les modalités pratiques de sa réalisation (publication prévue d'ici la fin de l'année 2019).

• **Personne concernée**

Le conseil stratégique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques est à destination «des décideurs des entreprises utilisatrices de produits phytopharmaceutiques non soumises à l'un des agréments». Les exploitants agricoles sont ainsi la principale cible. Ils doivent posséder un Certiphyto de la catégorie «décideur en entreprise non soumise à agrément» (ou équivalent) pour exercer cette fonction et être en capacité d'acheter des produits phytopharmaceutiques.

Les utilisateurs de produits phytopharmaceutiques dans une entreprise soumise à agrément, par exemple un opérateur en charge de la désinsectisation des silos d'une coopérative agréée, ne sont quant à eux pas visés par ce conseil.

Le conseil stratégique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques est un conseil obligatoire. Les décideurs des entreprises non soumises à agrément devront justifier de deux conseils sur une période de cinq ans, espacés au minimum de deux ans et maximum de trois ans, pour pouvoir renouveler leur Certiphyto de la catégorie «décideur en entreprise non soumise à agrément»

et donc pouvoir acheter et utiliser des produits phytopharmaceutiques. Les modalités pratiques de l'articulation entre le conseil stratégique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques et le dispositif des Certiphytos sont encore en réflexion au niveau du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.

• **Allègements**

Les utilisateurs professionnels, dont les surfaces susceptibles d'être traitées par des produits phytopharmaceutiques sont de dimensions réduites, inférieures à des plafonds déterminés en fonction de la nature des cultures pour les exploitations agricoles et des usages pour les autres utilisateurs, devront justifier d'un seul conseil stratégique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques par période de cinq ans. De plus, le contenu du conseil sera allégé. Les plafonds seront fixés par décret.

• **Exemptions**

La délivrance du conseil stratégique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques n'est pas requise :

- Lorsque l'entreprise, notamment l'exploitation agricole, n'utilise que des produits de biocontrôle figurant sur la liste officielle de biocontrôle publiée et régulièrement mise à jour par le ministère de l'Agriculture, des produits composés uniquement de substances de base ou de substances à faible risque et des produits nécessaires aux traitements de lutte obligatoire.
- Lorsque l'exploitation agricole est engagée, pour la totalité des surfaces de l'exploitation, dans «une démarche ou une pratique ayant des incidences favorables sur la réduction de l'usage et des impacts des produits phytopharmaceutiques». La liste des démarches ou pratiques éligibles sera établie par arrêté conjoint des ministres de l'Agriculture et de l'Alimentation et de la Transition Écologique et Solidaire. Les exploitations en agriculture biologique ou en conversion, celles certifiées niveau 3 de la certification environnementale des exploitations (haute valeur environnementale) ou celles engagées dans une

démarche ou pratique reconnue par le dispositif des CEPP (fiche action correspondante) devraient être exemptées du conseil stratégique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques.

Le conseil spécifique (article L. 254-6-3 du CRPM)

Le conseil spécifique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques est un conseil préexistant à la loi EGAlim, auparavant réalisable par les entreprises agréées pour le conseil indépendant à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques mais aussi par les entreprises agréées pour la distribution de produits phytopharmaceutiques à des utilisateurs professionnels.

Avec la séparation de ces deux activités, seules les entreprises agréées pour le conseil indépendant seront en capacité de le faire. Par ailleurs, les modalités pratiques vont évoluer dans le cadre des référentiels de certification d'entreprise.

Pour les utilisateurs finaux, le conseil spécifique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques ne sera pas obligatoire pour pouvoir acheter des produits phytopharmaceutiques. La disposition de l'article L. 254-7 du CRPM qui impose aux distributeurs de formuler à l'attention de leurs clients utilisateurs professionnels, au moins une fois par an, un conseil individualisé et conforme aux exigences du conseil spécifique ou, de s'assurer qu'ils en ont reçu un de la part d'une autre structure, sera supprimée à partir du 1^{er} janvier 2021.

Extrait

de l'article L. 254-6-3.

« Le conseil spécifique est formulé par écrit et précise la substance active ou la spécialité recommandée, la cible, la ou les parcelles concernées, la superficie à traiter, la dose recommandée et les conditions d'utilisation. »

Les obligations d'information attachées aux structures agréées pour la distribution

Extrait article

L. 254-7 du CRPM

Lors de la vente, le vendeur doit fournir aux utilisateurs: « les informations appropriées concernant l'utilisation des produits phytopharmaceutiques, notamment la cible, la dose recommandée et les conditions de mise en œuvre, les risques pour la santé et l'environnement liés à une telle utilisation et les consignes de sécurité afin de gérer ces risques. »

La loi EGAlim précise que la séparation des activités de vente et d'application des produits phytopharmaceutiques de l'activité de conseil à l'utilisation de ces produits ne concerne pas « les informations relatives à l'utilisation, aux risques et à la sécurité d'emploi des produits cédés ». La délivrance de ces informations relève de l'obligation des distributeurs qui doivent s'enquérir du besoin de l'utilisateur.

Calendrier d'application

L'ensemble des dispositions relatives à la séparation des activités de vente et d'application des produits phytopharmaceutiques de l'activité de conseil à l'utilisation de ces produits entre en vigueur le 1^{er} janvier 2021.

L'ordonnance précise que les agréments des entreprises restent valables après le 1^{er} janvier 2021, tout en devant se conformer au nouveau cadre réglementaire.

Les modalités de la transition d'un agrément à l'autre sont à définir dans le détail mais elles devraient s'appuyer sur la norme 17065 du COFRAC qui définit pour les organismes certificateurs la procédure à suivre en cas d'évolution majeure d'un système de certification.

Article 4 de l'ordonnance

« Les agréments des personnes exerçant les activités mentionnées au II du même article L. 254-1, dans sa rédaction antérieure à l'entrée en vigueur de la présente ordonnance, détenus par les personnes physiques ou morales exerçant ces activités restent valables. »

Étapes et calendrier

- **Fin 2019 / début 2020**: publication des référentiels de certification.
- **Avant le 1^{er} janvier 2021**: les organismes certificateurs informent l'ensemble de leurs clients concernés des modifications apportées par les nouveaux référentiels.
Les clients doivent accuser réception de l'information et indiquer leur plan d'action pour une mise en conformité pour le 1^{er} janvier 2021. Ce plan d'action indiquera de fait le choix opéré par les entreprises.
- **après le 1^{er} janvier 2021**: prévoir un audit pour contrôler la mise en place des nouvelles exigences.

À noter que jusqu'en 2024 au plus tard, date butoir pour l'entrée en vigueur de la séparation pour les microentreprises et dans les DOM, il y aura coexistence de plusieurs référentiels pour un même type d'activité.

Concernant l'obligation de conseil stratégique à l'utilisation de produits phytopharmaceutiques, le ou les agriculteurs d'une exploitation devront justifier avoir reçu un conseil stratégique pour les renouvellements Certiphyto à partir de 2024 et deux conseils stratégiques à partir des renouvellements de 2026. ■

Le dispositif des Certificats d'économie de produits phytopharmaceutiques (CEPP)

Le dispositif initial

Mis en place le 1^{er} juillet 2016, annulé par le Conseil d'État en décembre avant d'être définitivement adopté en mars 2017, le dispositif des CEPP a connu des débuts difficiles.

Ce dispositif repose sur les distributeurs de produits phytopharmaceutiques, les obligés, qui ont un objectif CEPP à atteindre pour l'année 2021. Cet objectif est calculé à partir de la référence des ventes du distributeur en NODU, d'après ses déclarations à la banque nationale des ventes de produits phytopharmaceutiques (BNVD). Il correspond à 20 % de la moyenne olympique des ventes sur les années 2011 à 2015.

Pour atteindre son objectif CEPP, un obligé doit promouvoir des actions standardisées rapportant chacune un certain nombre de CEPP (par hectare, par unité commerciale...). Les actions standardisées sont regroupées sous forme de fiches action instruites par une Commission d'évaluation et validées par le ministère de l'Agriculture.

Après deux années complètes de déclaration, 2017 et 2018, force est de constater que le dispositif semble mal calibré avec de

grandes disparités selon les filières. La filière grandes cultures apparaît comme la plus en difficulté avec des fiches action insuffisantes et rapportant peu de CEPP.

Les modifications apportées par l'ordonnance

Malgré la mise en place de la séparation de l'activité de vente de produits phytopharmaceutiques du conseil à l'utilisation de ces produits, la loi EGalim, loin de renoncer aux CEPP pérennise et renforce le dispositif.

Deux décrets en Conseil d'État sont prévus sur les évolutions du dispositif CEPP :

- le décret n° 2019-1157 du 7 novembre 2019 a intégré en priorité les adaptations pour 2020 et 2021;
- un décret définissant les modalités à partir de 2022 est attendu.

Dispositif expérimental transformé en dispositif pérenne

Le dispositif, initialement conçu comme une expérimentation sur cinq ans par la loi EGalim, se poursuivra après le 31 décembre 2021.

Fixation d'une obligation intermédiaire en 2020

Dans le dispositif initial, l'année 2021 était la première année pour laquelle les obligés avaient un objectif à atteindre, les années antérieures devant permettre une montée en puissance progressive. Dans le cadre de la loi EGalim, le législateur a décidé d'ajouter un objectif intermédiaire en 2020. Cet objectif est fixé à 60 % de l'objectif déjà notifié pour 2021 (décret n° 2019-1157). Les obligés

recevront la notification de l'objectif 2020 d'ici la fin de l'année 2019. En 2021, l'objectif est inchangé.

Suppression de la notion d'éligible

Les structures exerçant l'activité de conseil indépendant à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques pouvaient prétendre au titre d'éligible. Autrement dit, elles avaient la possibilité de déployer des fiches action CEPP auprès des utilisateurs finaux et ensuite de déclarer ces actions. Les certificats acquis pouvaient être cédés aux obligés.

L'ordonnance supprime la notion d'éligible, catégorie d'acteurs peu impliquée dans les premières années du dispositif. Les entreprises agréées pour le conseil indépendant devront toutefois contribuer au dispositif à travers les conseils qu'elles délivreront.

Remplacement de la pénalité financière par la prise en compte des moyens mis en œuvre par l'obligé

Le dispositif initial prévoyait une pénalité financière de cinq euros pour tout CEPP manquant pour les obligés n'ayant pas atteint leur objectif en 2021. Cette pénalité financière a été supprimée par l'article 2 de l'ordonnance.

À la place, le législateur a souhaité que la certification d'entreprise, nécessaire pour obtenir un agrément, garantisse que l'obligé a « mis en œuvre les moyens nécessaires pour satisfaire aux obligations » CEPP. Les objectifs de moyen seront vérifiés par la certification des entreprises. Les obligés devront continuer à accompagner les agriculteurs dans la mise en œuvre des solutions contenues dans les fiches action CEPP. Le fait de disposer d'un référent CEPP au sein de l'entreprise ou d'avoir réalisé un diagnostic de la situation par rapport aux activités de l'entreprise sont des exemples des moyens pouvant être mis en œuvre par

une entreprise. L'arrêté définissant les exigences de la certification n'est pas encore publié.

Les autres évolutions après 2022

Les évolutions à partir de 2022 seront définies par décret. Le dispositif sera élargi aux prestataires de services en traitement de semences et aux agriculteurs qui achètent des produits phytopharmaceutiques à l'étranger. Les traitements de semence seront également pris en compte.

À partir du 1^{er} janvier 2022, des périodes successives seront fixées par décret, dans la limite de quatre ans, avec une notification des objectifs pour chaque période sur la base de la référence des ventes de produits phytopharmaceutiques du distributeur et un glissement des années de référence.

Par ailleurs, à compter de 2023 au plus tard, le dispositif sera applicable dans les territoires d'Outre-mer. ■

LES SCÉNARIOS D'ADAPTATION ENVISAGEABLES



Les scénarios et les points de vigilance énoncés dans ce chapitre ont fait l'objet d'un travail mené début 2019. L'ensemble des textes d'application de l'article 88 de la loi EGAlim n'était donc pas connu au moment de l'écriture et de la finalisation de ce guide.

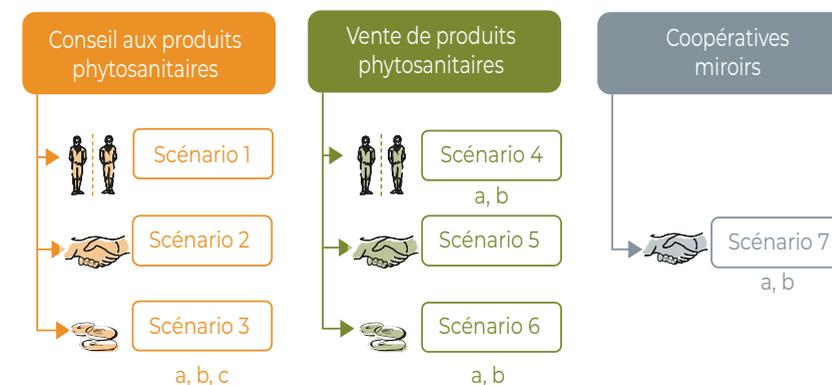
Les paramètres de construction des scénarios

Comme déjà évoqué précédemment, le fait de ne plus pouvoir conduire conjointement la vente de produits phytopharmaceutiques et le conseil à l'utilisation de ces produits remet profondément en cause la façon d'envisager l'activité de la plupart des coopératives, tant vis-à-vis du service aux adhérents que du point de vue de l'équilibre économique de l'ensemble des activités.

Au-delà du choix désormais nécessaire de conduire l'une ou l'autre des activités, un autre paramètre vient enrichir le nombre de scénarios d'adaptation possibles. Il s'agit de la nature de la relation qui sera entretenue avec la ou les structures tierces qui interviendront auprès des associés coopérateurs.

On peut envisager différentes formes de partenariat entre les acteurs, selon le gradient suivant :

- La **coopérative se concentre** sur la vente ou le conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques **et ne se préoccupe pas** de l'acteur qui pourrait fournir l'autre service à ses adhérents.
- La coopérative entretient un **partenariat contractuel**, de type accord-cadre, avec le ou les acteurs pouvant interagir avec ses adhérents.
- Le partenariat entre les structures se formalise par une **alliance capitalistique**, dans le respect des contraintes établies par la réglementation.



La coopération sur le territoire est également possible entre des coopératives agricoles uniquement dans une logique de *coopératives miroirs*. Soit deux coopératives, l'une choisissant la vente des produits phytopharmaceutiques et l'autre le conseil à ces produits, s'associent, soit une nouvelle coopérative se constitue, avec le même sociétariat que la coopérative de base, pour exercer l'autre activité.

Le croisement du paramètre *option* de la coopérative avec celui du *type de relation* établi avec la structure exerçant l'autre activité a permis d'établir sept scénarios, certains générant des variantes selon les hypothèses retenues et d'autres pouvant être rapidement écartés.

Par ailleurs, pour identifier ces scénarios d'adaptation, nous nous sommes concentrés uniquement sur la réorganisation des activités de vente de produits phytopharmaceutiques aux utilisateurs professionnels et du conseil à l'utilisation de ces produits (activités concernées par la nouvelle réglementation). Néanmoins, la coopérative doit également inclure dans sa réflexion ses activités éventuelles de vente de produits phytopharmaceutiques au grand public et d'application de ces produits en prestation de service. En



effet, ces dernières pourront être impactées par l'option choisie (voir chapitre « Un nouveau cadre réglementaire », p. 29-30, “Les activités visées”). ■



Ces scénarios n'ont que valeur d'exemple et de support à la réflexion. Chaque coopérative, en fonction de ses réalités (juridiques, économiques, organisationnelles...), pourra imaginer son propre scénario.

Observatoire des métiers de la Coopération agricole Impacts de la réforme sur les Ressources Humaines

Les représentants des Branches de la Coopération Agricole ont créé un Observatoire Paritaire Prospectif interbranches des emplois, des Métiers et des Qualifications afin de pouvoir accompagner les entreprises et les salariés dans l'élaboration de leurs projets et parcours professionnels.

Dans le cadre de ses missions, l'Observatoire des métiers de la Coopération Agricole souhaite avoir une meilleure connaissance de l'évolution des métiers et des compétences des salariés des coopératives dans le cadre de la séparation des activités de Vente et de Conseil, en particulier pour les conseillers.

Cette étude doit se traduire par un rapport et une synthèse comprenant :

- l'état des lieux sur les enjeux et les principaux scénarios probables ;
- une cartographie des activités et métiers impactés : compétences en évolution, nouvelles compétences, nouveaux métiers émergents, les métiers en danger ;
- un répertoire des formations actuelles proposées ;
- des préconisations quant à l'évolution de ces formations à effectuer ;
- des préconisations de partenariats possibles sur les champs de la mobilité ou de la formation.

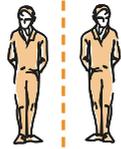
Le choix du conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques

La coopérative fait le choix de l'activité de conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques et abandonne la vente de ces produits, y compris des produits de biocontrôle. La coopérative exerce ainsi les activités de collecte, d'approvisionnement autre que les produits phytopharmaceutiques, et de services. Les services comprennent en particulier les conseils stratégique et spécifique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques.

Si elle fait le choix du conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques, la coopérative doit également renoncer à ses activités éventuelles d'applicateur en prestation de service.

En renonçant à la vente de produits phytopharmaceutiques et en choisissant le conseil, l'enjeu pour la coopérative est le rééquilibrage de son modèle économique avec notamment une facturation nécessaire du conseil et des autres services développés.

Avec le choix de l'activité conseil, plusieurs scénarios sont envisageables, selon la nature de la relation avec les structures exerçant l'activité de vente des produits phytopharmaceutiques.



SCÉNARIO 1: AUCUNE RELATION AVEC LES STRUCTURES ASSURANT LA VENTE DES PRODUITS PHYTOPHARMACEUTIQUES

Dans ce scénario, la coopérative fait le choix du conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques et ne se préoccupe pas de l'organisation de l'activité de vente de ces produits sur son territoire, laissant ses adhérents trouver des solutions d'approvisionnement par eux-mêmes. Les structures de distribution de produits phytopharmaceutiques choisies par les agriculteurs peuvent être des distributeurs physiques, régionaux ou nationaux, ou des plateformes de vente en ligne d'une autre structure réalisant l'activité de vente de produits phytopharmaceutiques.

Points de vigilance dans la mise en œuvre du scénario 1

Relation coopérative et associé-coopérateur :

- Changement de posture vis-à-vis de l'agriculteur en passant d'une approche « produit » à une approche « service » ;
- Nécessité de renforcer la relation entre la coopérative et les associés – coopérateurs : des structures externes assurant la vente de produits phytopharmaceutiques aux associés coopérateurs pourront vouloir conquérir des parts de marché sur les autres approvisionnements voire la collecte.

Relation coopérative – autres acteurs économiques :

- Si la coopérative est adhérente à une structure d'approvisionnement de produits phytopharmaceutiques, elle

doit revoir ses éventuelles participations pour respecter les règles de la séparation (limitation des participations à 10 % individuellement et 32 % en cumulé avec les autres structures choisissant le conseil).

Évolution des activités de la coopérative :

- Réussir à créer de la valeur sur différents types de services (auprès des associés coopérateurs et de l'aval).

Ressources Humaines (*) :

- Réorganisation de l'activité pouvant entraîner une évolution des effectifs ;
- Évolution des compétences et adaptation nécessaires des salariés grâce à la formation continue. ■

(*) Une étude de l'Observatoire des métiers de la Coopération agricole est en cours.



SCÉNARIO 2: RELATION CONTRACTUELLE AVEC UNE STRUCTURE ASSURANT LA VENTE DE PRODUITS PHYTOPHARMACEUTIQUES

Scénario théoriquement possible qui a été écarté. Il serait en effet délicat d'établir un partenariat pérenne non formalisé avec une structure pouvant concurrencer la coopérative sur ses autres activités comme la collecte et/ou la vente des approvisionnements autres que produits phytopharmaceutiques.

De ce fait, il n'a pas été jugé utile d'approfondir le scénario.



SCÉNARIO 3: RELATION CAPITALISTIQUE

Si, du point de vue de la gouvernance et du management, la loi prévoit une séparation stricte entre les structures agréées pour le conseil et celles agréées pour la vente, elle autorise une prise de participation au capital à hauteur de 10 % maximum pour une structure et de 32 % en cumulé pour l'ensemble des structures ayant l'autre activité.

Cela signifie donc qu'il est possible d'envisager des scénarios pour lesquels un lien capitalistique existe, certes minoritaire et sans réel pouvoir décisionnel.

Ce type de lien peut être envisagé :

- soit par le biais d'une entreprise nouvelle ;
 - S3a: Création d'une plateforme e-business en « détournant » l'activité de vente de produits phytopharmaceutiques de la coopérative ;
 - S3b: Création d'une plateforme e-business portée par une union de coopératives.
- soit par le biais de la prise de participation au sein d'une entreprise existante, S3c.



SCÉNARIO 3A : CRÉATION D'UNE PLATEFORME E-BUSINESS EN « DÉTOURANT » SON ACTIVITÉ DE VENTE DE PRODUITS PHYTOPHARMACEUTIQUES

Le principe est d'externaliser une équipe de salariés de la coopérative qui va créer sa propre entreprise pour réaliser la vente de produits phytopharmaceutiques, via le développement d'une plateforme de vente en ligne par exemple.

Les ex-salariés de la coopérative pourront être porteurs du capital de la nouvelle société créée. La coopérative positionnée sur l'activité de conseil pourra prendre 10 % de part de capital dans l'entreprise (avec un cumul de 32 % de participation si on imagine un partenariat entre plusieurs coopératives positionnées sur le conseil).

On peut imaginer que la coopérative puisse valoriser certains services auprès de la plateforme comme le back-office administratif ou la réalisation d'essais sur les produits vendus par la plateforme par exemple. Cependant, la nouvelle société doit pouvoir satisfaire à l'ensemble des exigences portées par son agrément d'entreprise « *distribution de produits phytopharmaceutiques aux utilisateurs professionnels* ».

Points de vigilance dans la mise en œuvre du scénario 3a

Relation coopérative et associé-coopérateur

- Changement de posture vis-à-vis de l'agriculteur en passant d'une approche « produit » à une approche « service ».

Relation coopérative – autres acteurs économiques :

- Il est nécessaire d'organiser les relations entre la coopérative et la nouvelle structure de façon à garder une cohérence pour les agriculteurs entre les conseils délivrés par les conseillers et la disponibilité des produits : respect des préconisations des conseillers, prise en compte des délais logistiques de la plateforme.
 - Collaboration sur les métiers à envisager : absence de concurrence sur les activités demeurant dans la coopérative et utilisation de ressources préexistantes avec mise en place éventuelle d'une facturation de prestations de services (services administratifs, conduite d'essais...), dans le respect de la réglementation sur la séparation du conseil et de la vente et du statut coopératif.
- Il convient d'être vigilant s'agissant des prestations de services notamment au regard de l'objet des coopératives et de leur régime fiscal, puisque les sociétés visées ne sont pas contrôlées par la coopérative. Ainsi, il faut s'assurer que la facturation à la société nouvellement créée est réalisée à titre accessoire (en termes de chiffre d'affaires et de temps d'utilisation du personnel) et qu'elle est conforme à l'intérêt de la coopérative.
- L'autonomie des instances de

gouvernance doit être respectée. Un membre du conseil d'administration de la coopérative ne peut pas être également membre d'une instance de gouvernance de la nouvelle société. Idem pour les instances de direction.

- L'enjeu de la pérennité du partenariat est posé, notamment si les deux structures prennent des orientations divergentes au fil du temps.

Évolution des activités de la coopérative

- Réussir à créer de la valeur sur différents types de services (auprès des associés coopérateurs et de l'aval).
- Pour plus de facilité de mise en œuvre, il est souhaitable d'être dans une logique de minimisation du périmètre détourné en impliquant le moins possible d'actifs et de personnel dans la société nouvellement créée.

Ressources Humaines (*)

- Réorganisation de l'activité pouvant entraîner une évolution des effectifs ;
- Évolution des compétences et adaptation nécessaires des salariés grâce à la formation continue ;
- Transfert des salariés dans la nouvelle structure.

Nouvelle structure portée par les ex-salariés

- Les dirigeants et salariés de la nouvelle structure ne doivent pas être dans un lien de subordination avec la coopérative, en raison d'un risque de requalification en contrat de travail. ■

(*) Une étude de l'Observatoire des métiers de la Coopération agricole est en cours.



SCÉNARIO 3B : CRÉATION D'UNE PLATEFORME DE E-BUSINESS PORTÉE PAR UNE UNION DE COOPÉRATIVES

On se place ici dans le cas où la coopérative, ayant choisi de conserver l'activité de conseil aux produits phytopharmaceutiques, est adhérente à une union de coopératives (régionale ou nationale). Cette union souhaite se doter d'outils permettant d'assurer l'approvisionnement des agriculteurs en produits phytopharmaceutiques et développe une plateforme de vente en ligne. Cette plateforme est obligatoirement une filiale de l'union car cette dernière ne peut travailler qu'avec ses coopératives adhérentes.

Parmi les coopératives adhérentes de l'union, la majorité a opté pour la vente de produits phytopharmaceutiques ce qui assure que les coopératives agréées pour le conseil à ces produits ne possèdent pas, à elles seules, plus de 32 % du capital de la plateforme de e-business directement ou indirectement.

La coopérative pourra alors assurer le conseil stratégique et spécifique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques à ses adhérents et éventuellement aux adhérents des autres coopératives de l'union. De plus, elle sera en mesure d'offrir à ses adhérents un accès facilité à une plateforme e-business, portée par l'union de coopératives, dont elle est actionnaire à hauteur maximum de 10 %.

On peut imaginer que l'union, ou les coopératives adhérentes, valorisent certains services auprès de la plateforme comme le back-office administratif par exemple. Cependant, la nouvelle société doit pouvoir satisfaire à l'ensemble des exigences portées par son agrément d'entreprise « *distribution de produits phytopharmaceutiques aux utilisateurs professionnels* ».

Points de vigilance dans la mise en œuvre du scénario 3b

Relation coopérative et associé-coopérateur

- Changement de posture vis-à-vis de l'agriculteur en passant d'une approche « produit » à une approche « service ».

Relation coopérative – autres acteurs économiques

- Il est nécessaire d'organiser les relations entre la coopérative et la nouvelle structure de façon à garder une cohérence pour les agriculteurs entre les conseils délivrés par les conseillers et la disponibilité des produits: respect des préconisations des conseillers, prise en compte des délais logistiques de la plateforme.
- Collaboration sur les métiers à envisager: absence de concurrence sur les activités demeurant dans la coopérative et utilisation de ressources préexistantes avec mise en place éventuelle d'une facturation de prestations de services (services administratifs, conduite d'essais...), dans le respect de la réglementation sur la séparation du conseil et de la vente et du statut coopératif.

Il convient d'être vigilant s'agissant des prestations de services notamment au regard de l'objet des coopératives et de leur régime fiscal, puisque les sociétés visées ne sont pas contrôlées par la coopérative. Ainsi, il faut s'assurer que la facturation à la société nouvellement créée est réalisée à titre accessoire (en termes de chiffre d'affaires et de temps d'utilisation du personnel) et qu'elle est conforme à l'intérêt de la coopérative.

- L'autonomie des instances de gouvernance doit être respectée. Un membre du conseil d'administration d'une coopérative ayant choisi le conseil, membre de l'union, ne peut pas également être membre d'une instance de gouvernance de la nouvelle société, filiale de l'union. Idem pour les instances de direction.

Évolution des activités de la coopérative

- Réussir à créer de la valeur sur différents types de services (auprès des associés coopérateurs et de l'aval).
- Si la coopérative souhaite assurer les conseils à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques aux adhérents d'une autre coopérative, elle doit vérifier la conformité avec son statut et sa circonscription territoriale. (La circonscription territoriale peut différer selon l'objet).

Ressources Humaines (*)

- Réorganisation de l'activité pouvant entraîner une évolution des effectifs;
- Évolution des compétences et adaptation nécessaires des salariés grâce à la formation continue.

Nouvelle structure portée par l'union

- Les dirigeants et salariés de la nouvelle structure ne doivent pas être dans un lien de subordination avec la coopérative, en raison d'un risque de requalification en contrat de travail. ■

(*) Une étude de l'Observatoire des métiers de la Coopération agricole est en cours.



SCÉNARIO 3C : PRISE DE PARTICIPATION DANS UNE SOCIÉTÉ EXISTANTE

Cette solution consiste en une prise de participation de la coopérative dans une plateforme Internet privée (ou de *vente à distance multicanal*) qui peut être à vocation nationale. On peut alors imaginer que cette coopérative prenne 10 % de capital de cette société, ou que quatre coopératives ayant choisi le conseil en prennent 8 % chacune, ou toute autre combinaison mais toujours dans la limite des 32 % maximum. La prise de participation peut aussi se faire de façon indirecte par une union de coopératives ou une holding financière.

On peut imaginer que la coopérative valorise certains services auprès de la plateforme comme le back-office administratif ou la réalisation d'essais sur les produits vendus par la plateforme par exemple. Cependant, la nouvelle société doit pouvoir satisfaire à l'ensemble des exigences portées par son agrément d'entreprise « *distribution de produits phytopharmaceutiques aux utilisateurs professionnels* ». ■

Points de vigilance dans la mise en œuvre du scénario 3c

Relation coopérative et associé-coopérateur

- Changement de posture vis-à-vis de l'agriculteur en passant d'une approche « produit » à une approche « service ».
- Nécessité de renforcer la relation entre la coopérative et les associés coopérateurs : la plateforme de vente peut vouloir conquérir des parts de marché sur les autres approvisionnements.

Relation coopérative – autres acteurs économiques

- Les coopératives n'apportent qu'une part non majoritaire au capital social de la structure de vente. Un investisseur tiers est donc nécessaire. Quelle pourrait être la nature de cet investisseur et quel serait

son intérêt à participer à cette structure ? On peut envisager un logisticien, un pur financier, ou encore un distributeur étranger...

Évolution des activités de la coopérative

- Réussir à créer de la valeur sur différents types de services (auprès des associés coopérateurs et de l'aval).

Ressources Humaines (*)

- Réorganisation de l'activité pouvant entraîner une évolution des effectifs ;
- Évolution des compétences et adaptation nécessaires des salariés grâce à la formation continue. ■

(*) Une étude de l'Observatoire des métiers de la Coopération agricole est en cours.

Le choix de la vente de produits phytopharmaceutiques

La coopérative fait le choix de conserver l'activité de distribution des produits phytopharmaceutiques. Elle renonce de ce fait à l'activité de conseil à l'utilisation de ces produits, aussi bien le conseil stratégique que spécifique. Elle garde cependant l'obligation de fournir lors de la vente les informations relatives à l'utilisation, aux risques et à la sécurité d'emploi des produits cédés.

De plus, la coopérative doit assurer la promotion des actions CEPP auprès de ses adhérents. À ce titre, elle est alors autorisée à conseiller aux agriculteurs les produits de biocontrôle qui sont éligibles aux CEPP, même s'il s'agit juridiquement de produits phytopharmaceutiques.

La coopérative exerce ainsi les activités de collecte, d'approvisionnement et de service, à l'exclusion des conseils à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques.



Ces scénarios nécessitent une politique extrêmement volontariste de diminution de l'utilisation des produits phytopharmaceutiques. En effet, pour assurer la pérennité de son scénario reposant sur le choix de la vente, la coopérative doit se donner les moyens d'être dans une dynamique d'accompagnement de ses adhérents vers la réduction de la consommation de produits phytopharmaceutiques. De plus, il est primordial que l'entreprise contribue au dispositif CEPP et s'implique dans la promotion des fiches action CEPP.



SCÉNARIO 4: AUCUNE RELATION AVEC LES STRUCTURES ASSURANT LE CONSEIL À L'UTILISATION DES PRODUITS PHYTOPHARMACEUTIQUES

SCÉNARIO 4A: LA COOPÉRATIVE NE POSSÈDE PAS UNE BRANCHE SERVICES DÉVELOPPÉE

La coopérative propose une offre limitée de services et conseil à ses associés coopérateurs, qu'elle ne souhaite pas développer, et opte pour l'activité vente. Elle abandonne le conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques. Elle garde l'obligation de fournir, lors de la vente de ces produits, les informations appropriées concernant leur utilisation. Elle assure néanmoins l'accompagnement des adhérents dans la mise en œuvre des solutions alternatives aux produits phytopharmaceutiques répertoriées dans les fiches action CEPP, conformément à la réglementation.

Les conseils stratégiques et spécifiques à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques prodigués à ses adhérents peuvent être assurés par différents types d'entités selon les territoires: chambres d'agriculture, CETA (centre d'études techniques agricoles), conseillers privés indépendants, autres coopératives... au choix des adhérents. La coopérative n'entretient pas de relation avec ces entités.

Points de vigilance dans la mise en œuvre du scénario 4a

Relation coopérative et associé-coopérateur

- Lors de la vente de produits phytopharmaceutiques, le vendeur s'assure que le produit délivré est conforme aux besoins de l'agriculteur.
- Le vendeur communique les informations appropriées concernant l'utilisation des produits phytopharmaceutiques, notamment la cible, la dose recommandée et les conditions de mise en œuvre, les risques pour la santé et l'environnement liés à une telle utilisation et les consignes de sécurité afin de gérer ces risques.
- Une attention particulière doit être portée par la coopérative sur la non délivrance de conseils à l'utilisation de produits phytopharmaceutiques par ses salariés.
- Le partage des responsabilités entre vendeur, conseiller et agriculteur va évoluer et devra être pris en compte dans la relation entre la coopérative et les associés coopérateurs.

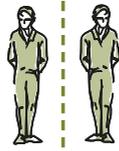
Évolution des activités de la coopérative

- Le fait que la coopérative ne se préoccupe pas de qui assure le conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques auprès de ses adhérents, peut entraîner un risque de déstabilisation des filières avec une incohérence entre les conseils à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques prodigués en amont et les exigences émises par les clients en aval.

Ressources Humaines (*)

- Réorganisation de l'activité pouvant entraîner une évolution des effectifs;
- Évolution des compétences et adaptation nécessaires des salariés grâce à la formation continue. ■

(*) Une étude de l'Observatoire des métiers de la Coopération agricole est en cours.



SCÉNARIO 4B: LA COOPÉRATIVE RENFORCE SON ACTIVITÉ DE CONSEIL HORS CONSEIL À L'UTILISATION DES PRODUITS PHYTOPHARMACEUTIQUES

La coopérative opte pour l'activité vente de produits phytopharmaceutiques et décide de maintenir l'ensemble des missions de conseil, à l'exception des conseils stratégique et spécifique liés l'utilisation des produits phytopharmaceutiques.

En effet, il est toujours possible pour la structure optant pour la vente de mettre en œuvre diverses actions relevant du conseil (au sens large du terme) aux exploitations agricoles. L'enjeu est, dans ce scénario, de les maintenir voire de les renforcer dans l'optique de préserver au maximum un lien fort avec les adhérents et d'assurer une cohésion globale du suivi technique et économique des exploitations. Parmi ces actions, on peut notamment citer:

- La diffusion des essais entrepris par le service agronomique de la coopérative;
- La valorisation des observations;
- La transmission de documents techniques présentant les enjeux du territoire de la coopérative (contexte pédoclimatique, pression des ravageurs...);
- Le conseil global de l'exploitation avec une approche système;
- Des conseils plus ciblés: sélection variétale, conduite de la fertilisation, gestion des rotations...;
- L'accompagnement dans des démarches de certification comme la certification environnementale des exploitations, la conversion à l'agriculture biologique;
- Le déploiement d'outils d'aide à la décision et de systèmes experts.

Points de vigilance dans la mise en œuvre du scénario 4b

Relation coopérative et associé-coopérateur

- Lors de la vente de produits phytopharmaceutiques, le vendeur s'assure que le produit délivré est conforme aux besoins de l'agriculteur.
- Le vendeur communique les informations appropriées concernant l'utilisation des produits phytopharmaceutiques, notamment la cible, la dose recommandée et les conditions de mise en œuvre, les risques pour la santé et l'environnement liés à une telle utilisation et les consignes de sécurité afin de gérer ces risques.
- Une attention particulière doit être portée par la coopérative sur la non-délivrance de conseils à l'utilisation de produits phytopharmaceutiques par ses salariés.
- Le partage des responsabilités entre vendeur, conseiller et agriculteur va évoluer et devra être pris en compte dans la relation entre la coopérative et les associés coopérateurs.

- La coopérative identifie les acteurs du territoire fournissant les conseils stratégique et spécifique vers lesquels elle peut orienter ses adhérents.

Évolution des activités de la coopérative

- L'efficacité et la pertinence de ce scénario reposent sur la capacité pour la coopérative et l'ensemble des salariés à maîtriser le contexte réglementaire et les limites à ne pas franchir;
- Formaliser une offre d'accompagnement globale de l'agriculteur, en conformité avec la loi.

Ressources Humaines (*)

- Réorganisation de l'activité pouvant entraîner une évolution des effectifs;
- Évolution des compétences et adaptation nécessaires des salariés grâce à la formation continue. ■

(*) Une étude de l'Observatoire des métiers de la Coopération agricole est en cours.



SCÉNARIO 5: RELATION CONTRACTUELLE AVEC UN ACTEUR ASSURANT LE CONSEIL À L'UTILISATION DES PRODUITS PHYTOPHARMACEUTIQUES

La coopérative, ayant opté pour la vente, s'associe à une ou plusieurs structures de conseil déjà existantes sur le territoire parmi lesquelles: chambres d'agriculture, Groupement de développement agricole (GDA), Centre d'études techniques agricoles (CETA), une société de conseil, une organisation de producteurs (OP).

À l'instar de ce qui peut exister dans les productions végétales spécialisées, on peut imaginer une alliance entre la coopérative, spécialisée en approvisionnement et donc en charge notamment de la vente de produits phytopharmaceutiques, et une structure qui se charge de la mise en marché des productions. La coopérative a donc uniquement une activité d'approvisionnement. Les OP maîtrisent les enjeux de qualité et sont très souvent impliquées dans le suivi technique des cultures concernées. Il n'est donc pas illogique d'imaginer qu'elles puissent développer une activité de conseil à l'utilisation de produits phytopharmaceutiques.

L'enjeu pour la coopérative est de construire un partenariat, de préférence formalisé à travers un contrat, permettant de coconstruire avec le partenaire conseil un cadre intégrant:

- les enjeux liés aux débouchés et aux marchés sur lesquels sont valorisées les productions des associés coopérateurs;
- les réalités technico-économiques des exploitations;
- une vision partagée de promotion des solutions alternatives aux produits phytopharmaceutiques et de produits de biocontrôle;
- le choix des outils d'aide à la décision.

Cet accord peut également inclure une expertise produit permettant à la coopérative d'optimiser le référencement et la logistique. Dès lors, on peut imaginer des réunions annuelles au cours desquelles les partenaires seront amenés à partager leurs expertises permettant ainsi de créer des « cadres » d'actions communes visant à éviter les conflits et les « fausses pistes ».

Points de vigilance dans la mise en œuvre du scénario 5

Relation coopérative et associé-coopérateur

- Lors de la vente de produits phytopharmaceutiques, le vendeur s'assure que le produit délivré est conforme aux besoins de l'agriculteur.
- Le vendeur communique les informations appropriées concernant l'utilisation des produits phytopharmaceutiques, notamment la cible, la dose recommandée et les conditions de mise en œuvre, les risques pour la santé et l'environnement liés à une telle utilisation et les consignes de sécurité afin de gérer ces risques.
- Une attention particulière doit être portée par la coopérative sur la non-délivrance de conseils à l'utilisation de produits phytopharmaceutiques par ses salariés.
- Le partage des responsabilités entre vendeur, conseiller et agriculteur va évoluer et devra être pris en compte dans la relation entre la coopérative et les associés coopérateurs.
- La coopérative identifie les acteurs du territoire fournissant les conseils stratégiques et spécifiques vers lesquels elle peut orienter ses adhérents.

Relation coopérative – autres acteurs économiques:

- Il est nécessaire d'organiser les relations entre la coopérative et la structure de conseil partenaire de façon à garder une

cohérence pour les agriculteurs entre les conseils délivrés par les conseillers et la disponibilité des produits: partage sur les schémas techniques, les attendus des productions et les besoins des agriculteurs en produits (anticipation logistique).

- Collaboration sur les métiers à envisager: absence de concurrence sur certaines activités, prestations de services (services administratifs, conduite d'essais...), dans le respect de la réglementation sur la séparation du conseil et de la vente et du statut coopératif.

- La structure de conseil doit être en capacité d'assurer pleinement son rôle de conseiller (conseil stratégique et spécifique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques)
- Il est probable qu'une seule alliance ne permette pas de couvrir l'intégralité des marchés or la multiplicité des alliances complexifie la capacité de la coopérative à disposer de solutions pour l'ensemble de ses adhérents. Cette difficulté sera moindre dans les zones spécialisées.

Ressources Humaines (*)

- Réorganisation de l'activité pouvant entraîner une évolution des effectifs;
- Évolution des compétences et adaptations nécessaires des salariés grâce à la formation continue. ■

(*) Une étude de l'Observatoire des métiers de la Coopération agricole est en cours.



SCÉNARIO 6 : RELATION CAPITALISTIQUE



SCÉNARIO 6A : CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ DE CONSEIL PAR UN « DÉTOURAGE »

La coopérative souhaite trouver un partenaire privilégié pour assurer le conseil auprès de ses adhérents dans l'objectif de sécuriser ses contrats de filière et son activité de collecte – vente. Le principe de ce scénario est d'effectuer un « détournage » de l'activité de conseil à l'utilisation de produits phytopharmaceutiques par la création d'une nouvelle entreprise, dédiée au conseil et portée par les anciens salariés de la coopérative.

Concrètement, il s'agit pour la coopérative d'accompagner une équipe de conseillers, issus du réseau de la coopérative, à mettre en place une structure capable d'assurer et de facturer les conseils stratégiques et spécifiques à l'ensemble des associés coopérateurs de la coopérative.

On peut imaginer que la coopérative valorise certains services auprès de la société comme le back-office administratif par exemple. Cependant, la nouvelle société doit pouvoir satisfaire à l'ensemble des exigences portées par son agrément d'entreprise « conseil indépendant à l'utilisation de produits phytopharmaceutiques ».

Points de vigilance dans la mise en œuvre du scénario 6a

Relation coopérative et associé-coopérateur :

- Lors de la vente de produits phytopharmaceutiques, le vendeur s'assure que le produit délivré est conforme aux besoins de l'agriculteur.
- Le vendeur communique les informations appropriées concernant l'utilisation des produits phytopharmaceutiques, notamment la cible, la dose recommandée et les conditions de mise en œuvre, les risques pour la santé et l'environnement liés à une telle utilisation et les consignes de sécurité afin de gérer ces risques.
- Une attention particulière doit être portée par la coopérative sur la non-délivrance de conseils à l'utilisation de produits phytopharmaceutiques par ses salariés.
- Le partage des responsabilités entre vendeur, conseiller et agriculteur va évoluer et devra être pris en compte dans la relation entre la coopérative et les associés coopérateurs.

Relation coopérative – autres acteurs économiques :

- Il est nécessaire d'organiser les relations entre la coopérative et la structure de conseil nouvellement créée de façon à garder une cohérence pour les agriculteurs entre les conseils délivrés par les conseillers et la disponibilité des produits : partage sur les schémas techniques, les attendus des productions et les besoins des agriculteurs en produits (anticipation logistique).
- Collaboration sur les métiers à envisager : absence de concurrence sur les activités demeurant dans la coopérative et utilisation de ressources préexistantes avec mise en place éventuelle d'une facturation de prestations de services (services administratifs, conduite d'essais...),

dans le respect de la réglementation sur la séparation du conseil et de la vente et du statut coopératif.

Il convient d'être vigilant s'agissant des prestations de services notamment au regard de l'objet des coopératives et de leur régime fiscal, puisque les sociétés visées ne sont pas contrôlées par la coopérative. Ainsi, il faut s'assurer que la facturation à la société nouvellement créée est réalisée à titre accessoire (en termes de chiffre d'affaires et de temps d'utilisation du personnel) et qu'elle est conforme à l'intérêt de la coopérative.

- La question de la pérennité d'une telle structure se pose compte tenu de la concurrence qui va émerger sur ces services, notamment si les difficultés économiques conduisent les salariés devenus actionnaires à se détourner de l'objectif initial ayant conduit à la création de la société de conseil afin de mieux assurer leur développement.

Ressources Humaines (*) :

- Réorganisation de l'activité pouvant entraîner une évolution des effectifs ;
- Évolution des compétences et adaptations nécessaires des salariés grâce à la formation continue ;
- Transfert des salariés dans la nouvelle structure, que l'on imagine plus important que pour les scénarios 3a et 3b.

Nouvelle structure portée par les ex-salariés :

- Les dirigeants et salariés de la nouvelle structure ne doivent pas être dans un lien de subordination avec la coopérative, en raison d'un risque de requalification en contrat de travail. ■

(*) Une étude de l'Observatoire des métiers de la Coopération agricole est en cours.



SCÉNARIO 6B : CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ DE CONSEIL PORTÉE PAR UNE UNION DE COOPÉRATIVES

On se place ici dans le cas où la coopérative, qui a choisi de conserver son activité de vente de produits phytopharmaceutiques, est adhérente à une union de coopératives.

L'union souhaite se doter d'un pôle d'expertise permettant d'assurer les conseils à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques aux associés coopérateurs de ses coopératives adhérentes. Avec l'aide des coopératives, elle crée une filiale spécialisée dans le conseil, l'union ne pouvant travailler directement qu'avec les coopératives adhérentes. Le capital de la nouvelle société peut être détenu indirectement par les coopératives ayant opté pour la vente, à hauteur de 32 % maximum. Les parts de capital restantes peuvent être prises par les coopératives ayant opté pour le conseil, ou par des salariés de la nouvelle société. ■

Points de vigilance dans la mise en œuvre du scénario 6b

Relation coopérative et associé-coopérateur

- Lors de la vente de produits phytopharmaceutiques, le vendeur s'assure que le produit délivré est conforme aux besoins de l'agriculteur.
- Le vendeur communique les informations appropriées concernant l'utilisation des produits phytopharmaceutiques, notamment la cible, la dose recommandée et les conditions de mise en œuvre, les risques pour la santé et l'environnement liés à une telle utilisation et les consignes de sécurité afin de gérer ces risques.
- Une attention particulière doit être portée par la coopérative sur la non-délivrance de conseils à l'utilisation de produits phytopharmaceutiques par ses salariés.
- Le partage des responsabilités entre vendeur, conseiller et agriculteur va évoluer et devra être pris en compte dans la relation entre la coopérative et les associés coopérateurs.

Relation coopérative – autres acteurs économiques

- Il est nécessaire d'organiser les relations entre la coopérative et la structure de conseil nouvellement créée de façon à garder une cohérence pour les agriculteurs entre les conseils délivrés par les conseillers et la disponibilité des produits: partage sur les schémas techniques, les attendus des productions et les besoins des agriculteurs en produits (anticipation logistique).
- Collaboration sur les métiers à envisager: absence de concurrence sur les activités demeurant dans la coopérative et utilisation de ressources préexistantes

avec mise en place éventuelle d'une facturation de prestations de services (services administratifs, conduite d'essais...), dans le respect de la réglementation sur la séparation du conseil et de la vente et du statut coopératif.

Il convient d'être vigilant s'agissant des prestations de services notamment au regard de l'objet des coopératives et de leur régime fiscal, puisque les sociétés visées ne sont pas contrôlées par la coopérative. Ainsi, il faut s'assurer que la facturation à la société nouvellement créée est réalisée à titre accessoire (en termes de chiffre d'affaires et de temps d'utilisation du personnel) et qu'elle est conforme à l'intérêt de la coopérative.

- La question de la pérennité d'une telle structure se pose compte tenu de la concurrence qui va émerger sur ces services, notamment si les difficultés économiques conduisent les actionnaires à se détourner de l'objectif initial ayant conduit à la création de la société de conseil afin de mieux assurer leur développement.

Ressources Humaines (*)

- Réorganisation de l'activité pouvant entraîner une évolution des effectifs;
- Évolution des compétences et adaptation nécessaires des salariés grâce à la formation continue.

Nouvelle structure portée par l'union

- Les dirigeants et salariés de la nouvelle structure ne doivent pas être dans un lien de subordination avec la coopérative, en raison d'un risque de requalification en contrat de travail. ■

(*) Une étude de l'Observatoire des métiers de la Coopération agricole est en cours.

La logique des coopératives miroirs

Le principe de la « coopérative miroir » est celui de la constitution d'une coopérative ayant le même sociétariat que la coopérative qui engage la réflexion, mais n'exerçant pas la même activité. Ce modèle existait dans le passé, avec une collaboration sur les territoires entre les coopératives d'approvisionnement et les coopératives de collecte-vente auprès des agriculteurs adhérents des deux coopératives. D'une certaine façon, c'est la situation qui est développée dans les productions spécialisées (vin, fruits et légumes), ou encore dans le domaine de l'élevage avec certaines laiteries ou certaines organisations de producteurs qui n'assurent pas de fonction d'approvisionnement.

Toutefois dans le domaine des grandes cultures en particulier, ces situations sont maintenant assez rares, du fait des processus de rapprochement et de fusion entre coopératives.

Deux options peuvent être considérées pour la mise en place de coopératives miroirs :

- la création *ex nihilo* d'une nouvelle coopérative ;
- la répartition des activités entre deux coopératives déjà existantes.



SCÉNARIO 7A : CRÉATION EX NIHILO D'UNE NOUVELLE COOPÉRATIVE

Dans ce scénario, quel que soit le choix de la coopérative d'origine entre la vente des produits phytopharmaceutiques ou le conseil à l'utilisation de ces produits, cette dernière décide de créer une nouvelle coopérative qui assurera l'autre activité auprès des associés coopérateurs.

Pour ce faire, on peut distinguer deux possibilités de mise en œuvre :

- la coopérative d'origine incite ses coopérateurs à adhérer, dans leur totalité, à la coopérative nouvellement créée.

Dans ce cas, il est préférable que la nouvelle structure soit celle qui porte l'option conseil, car cela faciliterait la gestion des transferts d'actifs ;

- la nouvelle coopérative est créée avec 7 agriculteurs adhérents de la coopérative d'origine. Une fois que la coopérative est légalement constituée et agréé par le Haut Conseil de la Coopération Agricole, la coopérative d'origine réalise un apport partiel d'actif de la branche autonome (approvisionnement ou services) à la coopérative nouvellement créée.

Cette opération permet un transfert automatique des adhérents à la branche objet du transfert, mais nécessite de bien définir les contours de la branche autonome à transférer.



SCÉNARIO 7B : RÉPARTITION DES ACTIVITÉS ENTRE DEUX COOPÉRATIVES EXISTANTES

Deux coopératives, ayant idéalement des circonscriptions territoriales qui se superposent, encouragent leurs associés coopérateurs respectifs à adhérer à l'autre coopérative. L'une des coopératives pourrait alors prendre l'option vente et l'autre l'option conseil.

La mise en œuvre de ce scénario nécessite d'une part, de convaincre les adhérents d'adhérer à l'autre coopérative et, d'autre part, d'assurer une répartition des actifs et des personnels selon les choix d'activité réalisés par les deux structures: ensemble des moyens de vente dans l'une, ensemble des moyens de conseil dans l'autre. ■

Points de vigilance dans la mise en œuvre des scénarios 7

Processus juridique

- Ces scénarios nécessitent un important travail juridique, notamment pour la création de coopérative, les prises d'adhésion et le transfert des actifs.

Pérennité de la structure miroir:

- Les deux coopératives peuvent au mieux être adhérentes l'une de l'autre dans la limite de 10 % de capital maximum;
- Les deux entités ne peuvent pas avoir de gouvernance (élus ou cadres de direction) commune;
- Les deux coopératives auront sans doute, à un rythme différent, des évolutions au moins en partie discordantes: des adhérents nouveaux non adhérents aux deux; des départs d'une coopérative seulement; des divergences stratégiques progressives... Il est difficile de s'assurer sur le long terme que les adhérents aient envie de

poursuivre ce double rattachement.

Robustesse économique:

- Même si en cumul des deux coopératives, les activités et les charges liées sont conservées, les modèles économiques diffèrent selon la répartition de ces activités entre les coopératives: quelle coopérative garde la collecte des productions? la vente des autres intrants?...
- Quelle que soit la répartition de ces activités entre les deux coopératives, le rééquilibrage de la valeur entre les activités approvisionnement, collecte et service devra être conduit en veillant au coût pour les associés coopérateurs.
- Cela impose probablement des négociations complexes et instables dans le temps. ■

LA CONSTRUCTION D'UN SCÉNARIO INDIVIDUEL SUR LA BASE D'ÉVALUATIONS ÉCONOMIQUES PROSPECTIVES

Introduction

Les enjeux économiques liés à la perte de valeur en raison de l'arrêt de l'activité de vente ou de conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques sont importants. Par conséquent, réaliser une évaluation économique prospective est une étape indispensable au processus de décision et à la construction d'un scénario individuel.

Cette évaluation est complexe et ne saurait être raisonnée autrement qu'à l'échelle de la coopérative. En effet, de nombreux paramètres peuvent influencer sur le résultat final; celui-ci voit donc son estimation varier très significativement selon les particularités et l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Seule une approche individuelle est pertinente. C'est pourquoi nous avons fait le choix dans le cadre de l'étude de construire un outil totalement paramétrable, personnalisable par la coopérative utilisatrice et exploitable aussi bien pour tester les scénarios décrits précédemment que pour élaborer un scénario singulier.

Cet outil n'est pas unique et d'autres peuvent être utilisés pour appuyer la réflexion des coopératives. Construit dans Excel, il comporte une notice d'utilisation et trois onglets correspondant aux différentes étapes de la méthodologie proposée:

- décrire la situation de départ;

- déterminer la valeur de chaque paramètre identifié comme pouvant avoir un impact sur le résultat;
- visualiser le résultat de l'évaluation économique.

Pour conduire la réflexion, nous conseillons dans un premier temps de déterminer la valeur de chaque paramètre identifié comme pouvant avoir un impact sur le résultat économique de la coopérative, «toutes choses étant égales par ailleurs». Autrement dit, sans adaptation particulière du modèle de la coopérative. Cette étape intervient dans un deuxième temps, après la visualisation des résultats économiques. ■

Décrire la situation de départ

Pour chaque activité – collecte, services, agrofourniture – il est nécessaire de renseigner :

- le chiffre d'affaires et la marge brute générés;
- les charges fixes directes liées à l'activité (matériel, dépôts, masse salariale...);
- les charges variables directes (logistique, intérim...)

Des commentaires sont annotés en marge des cases à compléter afin de guider l'utilisateur dans le remplissage des cellules.

Par ailleurs, il faut observer que le *Résultat d'Exploitation* calculé par l'outil diffère du *Résultat Courant Avant Impôt* de la coopérative car il repose uniquement sur les métiers de base (collecte, services, agrofourniture) hors résultats financiers, impôts et taxes, participations, résultats exceptionnels et dividendes. ■

Déterminer la valeur de chaque paramètre pertinent identifié

Les paramètres pertinents identifiés

Nous avons déjà établi que les paramètres influençant la performance économique des coopératives agricoles sont multiples. Ils relèvent de l'adaptation du monde agricole aux attentes sociétales et résultent de la mutation des activités de la coopérative et des tendances d'évolution déjà en œuvre (développement du e-business par exemple).

Une vingtaine de facteurs pertinents a été identifiée pour caractériser les évolutions du marché des intrants agricoles, de la collecte, des services et du conseil.

La mutation du marché des produits phytopharmaceutiques

- Quelle hypothèse d'évolution du marché des produits phytopharmaceutiques ?
- Quel développement des solutions alternatives et notamment des produits de biocontrôle ?
- Quelle variation du taux de marque moyen sur les produits phytopharmaceutiques ?
- Quelle évolution du prix moyen à l'achat des produits phytopharmaceutiques ?
- Compte tenu des potentiels futurs acteurs de la vente de produits phytopharmaceutiques, quelle évolution envisagée de la part de marché de la coopérative pour cette activité ?
- Quelles variations des charges fixes directes liées à l'activité de vente des produits phytopharmaceutiques ?

Les impacts indirects sur les autres intrants agricoles

- Quelle variation du taux de marque moyen sur les autres intrants agricoles vendus par la coopérative (intrants propres aux productions végétales comme aux productions animales) ?
- Face à la mutation des acteurs de la vente d'agrofouritures, quelle évolution envisagée de la part de marché de la coopérative pour son activité « appro » ?

Les évolutions pressenties pour l'activité de collecte

- Doit-on craindre une évolution à la baisse des rendements ?
- Quelle variation envisagée de la part de marché de la coopérative pour son activité collecte ?
- Quelle évolution du taux de marque moyen de la coopérative sur sa branche collecte ?

La transformation des offres de services et conseil aux adhérents

- Quelle variation du chiffre d'affaires de l'activité services, pour les services déjà existants ?
- Quel développement envisagé par la coopérative de nouveaux services ? Quel en serait le taux de marque ?
- Si la coopérative choisit le conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques :
 - quelle part de marché la coopérative est-elle capable de gagner, respectivement sur le conseil stratégique et sur le conseil spécifique ?
 - quels prix facturés pour chacun de ces conseils ?
 - quel taux de marque fixer pour ces conseils stratégiques et spécifiques ?

Le poids des autres charges pour la structure

- Est-il possible d'imaginer une baisse des autres charges directes, fixes ou variables ?
- Est-il possible d'intégrer des facturations de prestation à d'autres structures ?

Recommandations pour évaluer les paramètres

Les indicateurs listés ci-dessus doivent évidemment faire l'objet d'une expertise interne afin de représenter correctement la réalité du marché de la coopérative mettant en œuvre la simulation. Par ailleurs, pour construire des évaluations économiques prospectives pertinentes, nous vous conseillons d'être attentifs aux recommandations suivantes.

Un horizon de réflexion à trois ans

La réflexion peut porter sur différents horizons mais il nous semble optimal de préférer un horizon à trois ans et de ne pas dépasser cinq ans.

En effet, à trop court terme, certains phénomènes comme le développement des nouveaux entrants sur le marché par exemple, n'auraient pas le temps d'atteindre leur « vitesse de croisière ». À l'inverse, rien ne sert de prendre un

horizon trop lointain, car les hypothèses prospectives retenues prendraient alors un caractère très aléatoire.

Ni trop optimiste, ni trop pessimiste

Nous vous encourageons à ne pas faire preuve de trop d'optimisme. En effet il est préférable, pour tester la robustesse d'un modèle, de réaliser une évaluation légèrement trop « noire » permettant réellement d'effectuer un « crash test » de sa structure dans un scénario plutôt que d'adopter une vision utopique qui rendrait tous les scénarios valides. Pour ce faire, il est important de considérer tous les paramètres identifiés comme ayant un impact fort sur le résultat final. À l'inverse rien ne sert de construire une vision « apocalyptique » qui invaliderait toutes les hypothèses.

Pour guider les utilisateurs, les cases de l'onglet (2_Paramétrage scénario) de l'outil sont préremplies à partir des hypothèses prises pour les scénarios de S1 et S4a. De plus, le Résultat d'Exploitation obtenu à l'issue de la simulation est rappelé en haut de cet onglet. L'utilisateur peut donc visualiser directement l'impact d'une hypothèse sur le résultat simulé de la structure. Ainsi, si ce résultat devient très négatif, ou trop positif, il conviendra de s'interroger sur la pertinence des hypothèses retenues.

Hypothèses formulées par le groupe de travail sur les paramètres

L'évaluation des paramètres précités ne peut être juste que si elle est réalisée par une coopérative en tenant compte de son territoire et de son environnement: forces, faiblesses, menaces, opportunités, concurrence...

Néanmoins, nous souhaitons vous partager les valeurs jugées crédibles par le groupe d'expert ayant participé aux travaux pour chacun de ces paramètres. Ces hypothèses sont formulées à horizon trois ans.

La mutation du marché des produits phytopharmaceutiques

• Quelle hypothèse d'évolution du marché des produits phytopharmaceutiques ?

Notons que nous avons choisi d'exprimer cet indicateur par les indices de fréquence de traitement (IFT) car il s'agit d'une référence des pouvoirs publics utilisée comme indicateur de suivi du recours aux produits phytopharmaceutiques, à l'instar du NODU ou « Nombre de Doses Unités ». D'autant plus que l'expression de la consommation de produits phytopharmaceutiques en tonnage ou en euros n'est pas représentative de leur utilisation.

Nous vous rappelons que la séparation des activités de vente et de conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques a pour objectif la baisse de l'usage de ces produits. Nous conseillons donc de se placer dans une baisse volontariste des IFT tout en gardant un objectif réaliste. C'est pourquoi nous avons estimé une baisse du marché des produits phytopharmaceutiques (en IFT hors produits de biocontrôle) de l'ordre de 15 % minimum.

• Quel développement des solutions alternatives et notamment des produits de biocontrôle ?

Le biocontrôle représente aujourd'hui environ 5 % des produits phytopharmaceutiques (IFT «verts»). À horizon 2022, on peut évaluer leur part aux alentours de 10 % (projections de l'IBMA).

• Quelle variation du taux de marque moyen sur les produits phytopharmaceutiques ?

Les taux de marque moyens actuels se situent souvent au-delà de 25 %, voire au-delà de 30 % dans certaines situations. Sur cette base et sous la triple contrainte de l'interdiction des remises, rabais et ristournes, du développement d'offres « produit nu » ainsi que de l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché des produits phytopharmaceutiques, nous avons fait l'hypothèse que le marché moyen généré baisse aux alentours de 20 % de taux de marque, soit un abaissement de 7 points de pourcentage. Cependant, dans certains marchés très concurrentiels il n'est pas impossible que le marché se stabilise entre 12 et 18 % de taux de marque.

• Quelle évolution du prix moyen à l'achat des produits phytopharmaceutiques ?

Nous avons pris l'hypothèse d'une hausse de 2 % de la valeur moyenne du point d'IFT. En effet il nous semble difficile d'imaginer simultanément une baisse du recours aux produits phytopharmaceutiques et un usage renforcé de ces produits les moins performants. Au contraire il est probable que les attentes des utilisateurs tournées de plus en plus vers la précision génèrent une appétence renforcée pour l'innovation, qui n'est jamais gratuite.

Cependant d'autres hypothèses sont plausibles, par exemple celle d'un effondrement du marché dû à une situation économique difficile favorable aux génériques.

- **Compte tenu des potentiels futurs acteurs de la vente de produits phytopharmaceutiques, quelle évolution envisagée de la part de marché de la coopérative pour cette activité ?**

Nous conseillons de ne pas intégrer le résultat du jeu concurrentiel classique, toujours plus proche d'un jeu à somme nulle, mais de plutôt se concentrer sur le risque représenté par les nouveaux entrants, notamment les acteurs du e-business. On pourra cependant avoir un raisonnement plus large si celui-ci est un fondement majeur de la stratégie de la coopérative.

En valeur médiane, il nous semble possible d'imaginer un solde de 90, c'est-à-dire l'abandon de 10 % du marché au profit de ces « concurrents 2.0 ».

- **Quelles variations des charges fixes liées à l'activité de vente des produits phytopharmaceutiques ?**

Pour les coopératives optant pour le conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques, les charges directes fixes liées à la vente de ces produits, désormais inutiles, pourraient être réduites par cession d'actifs et/ou par facturation de prestations aux structures « partenaires » assurant l'option vente. Cette hypothèse est importante dans certains scénarios d'alliances capitalistiques tout comme pour celui des coopératives miroirs.

L'évolution des charges variables liées à la vente de produits phytopharmaceutiques n'est pas prise en compte, car elle est supposée « totale » : suppression en cas d'arrêt de l'activité ou refacturation complète au partenaire qui réalise la vente.

Les impacts indirects sur les autres intrants agricoles

- **Quelle variation du taux de marque moyen sur les autres intrants agricoles vendus par la coopérative (intrants propres aux productions végétales comme aux productions animales) ?**

L'hypothèse la plus probable est celle d'une baisse modérée d'un demi à un point de pourcentage car les évolutions du marché des produits phytopharmaceutiques auront probablement peu d'impact sur le marché des autres intrants.

- **Face à la mutation des acteurs de la vente d'agrofouritures, quelle évolution envisagée de la part de marché de la coopérative pour son activité « appro » ?**

Il s'agit ici de mesurer le risque des transferts liés à la mise en place des scénarios, comme, par exemple, l'introduction de concurrents chez les adhérents. Pour les intrants propres aux productions végétales, hors produits phytopharmaceutiques, on estime la perte de marché entre 5 et 10 %, du fait d'une forte volatilité commerciale et l'émergence des nouveaux entrants dans le secteur de l'agrofouriture. Pour les intrants plutôt réservés aux productions animales, cette perte est moindre : de l'ordre de 3 à 5 %.

Les évolutions pressenties pour l'activité de collecte

- **Doit-on craindre une évolution à la baisse des rendements ?**

L'évaluation de ce paramètre est à faire uniquement au regard de l'effet des évolutions organisationnelles et du marché et en aucune manière des effets liés au climat ou à la génétique. Il s'agit donc de mesurer, par exemple, si un conseil extérieur ou la baisse

du recours aux produits phytopharmaceutiques peuvent engendrer une baisse des rendements.

Les hypothèses de travail retenues se situent entre 0 et - 5 %, c'est-à-dire, une maîtrise technique des opérateurs.

- **Quelle variation envisagée de la part de marché de la coopérative pour son activité collective ?**

Là encore, ce paramètre est à évaluer en tenant compte de l'introduction d'autres acteurs chez les adhérents. Nous estimons la perte de marché sur l'activité collective entre 2 et 10 %. La perte est plus forte pour le scénario « focus vente » dans lequel la structure se détache complètement du conseil prodigué à ses adhérents.

- **Quelle évolution du taux de marque moyen de la coopérative sur sa branche collective ?**

L'hypothèse retenue est celle de la stabilité, soit aucune variation par rapport au taux actuel.

La transformation des offres de services et conseil aux adhérents

- **Quelle variation du Chiffre d'Affaires de l'activité services, sur la base des services déjà vendus ?**

La question concerne toutes les coopératives proposant des services à leurs adhérents, quelle que soit l'option vente ou conseil choisie. Nous pensons que le marché des services va progresser, cependant cette progression sera probablement facilitée dans les coopératives optant pour le conseil. Les hypothèses de travail retenues, très variables en fonction de la réalité actuelle des coopératives, sont de + 20 % pour les scénarios où la coopérative choisit la vente, à + 50 % pour les scénarios axés sur le conseil.

- **Quel développement envisagé par la coopérative de nouveaux services ? Quel en serait le taux de marque ?**

De nouveau ce paramètre concerne toutes les coopératives. Il convient néanmoins de signaler que choisir le conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques constituera probablement un facteur favorisant le développement de nouveaux services. Nous pensons que le marché va accueillir une offre de service nouvelle, boostée par l'innovation : assurances, outils de pilotage, gestion technico-économique...

Le choix a été fait d'exprimer le chiffre d'affaires de ces nouveaux services, aux profils probablement très divers, en pourcentage du chiffre d'affaires de l'actuelle activité liée aux produits phytopharmaceutiques. Les hypothèses de travail retenues sont :

- un chiffre d'affaires de 2 à 3 % du chiffre d'affaires phytopharmaceutiques ;
- un taux de marque aux environs de 20 %, donc inférieur à la valeur moyenne actuelle dû à la part plus importante de la sous-traitance et du mécanisme de distribution de ces services par exemple.

- **Si la coopérative choisit le conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques et propose le conseil stratégique et le conseil spécifique...**

Concernant les parts de marché de la coopérative sur cette activité, les évaluations réalisées par le groupe de travail d'experts sont :

- 80 % en moyenne pour le conseil stratégique car celui-ci est obligatoire pour une majorité des producteurs à raison de deux conseils sur une période de 5 ans ;
- 75 % d'hectares contrôlés pour le conseil spécifique seulement dus à un effet d'aubaine entraînant les producteurs à n'avoir

aucun conseil spécifique (5 %) et la part du marché prise par d'autres conseillers (20 %).

Le choix a été fait d'exprimer le prix facturé des conseils stratégique et spécifique en pourcentage du chiffre d'affaires de l'actuelle activité liée aux produits phytopharmaceutiques. Dans nos travaux, nous avons pris l'hypothèse raisonnable d'une facturation de ces prestations à, respectivement, 5 % du chiffre d'affaires phytopharmaceutiques pour le conseil spécifique et de 2 % pour le conseil stratégique.

Cependant ces valeurs seront probablement très variables en fonction des offres locales.

Il convient enfin de fixer le taux de marque de ces conseils stratégiques et spécifiques à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques. L'hypothèse retenue est un taux unique car les deux prestations seront a priori couplées et portées par les mêmes conseillers, dont la valeur seuil est de 80 % du fait de charges spécifiques nouvelles limitées.

Le poids des autres charges pour la structure

- **Est-il possible d'imaginer une baisse des autres charges directes, fixes ou variables ?**

Mesurer ce paramètre revient à intégrer les évolutions « mécaniquement liées » à la mise en place d'un scénario de restructuration. Une réflexion globale sur la répartition des charges est sans doute à mener mais nous vous conseillons de ne pas l'intégrer à ce stade du raisonnement.

Par conséquent, nous n'avons pas simulé d'évolutions des charges directes variables ou fixes, liées aux activités de collecte et d'approvisionnement (hors produits phytopharmaceutiques).

En revanche, les charges d'équipe terrain et de siège varient fortement selon la réorganisation des activités envisagées, jusqu'à - 20 % et - 10 % respectivement.

- **Est-il possible d'intégrer des facturations de prestation à d'autres structures ?**

Nous avons choisi de ne pas évaluer ce paramètre qui relève des relations particulières entre la coopérative et ses partenaires, ou futurs partenaires, économiques. ■

Visualiser le résultat de l'évaluation économique

La coopérative peut évaluer à travers l'outil les paramètres précédents selon les deux options: choix de la vente de produits phytopharmaceutiques ou du conseil à ces produits. Le dernier volet reprend la situation initiale complétée par l'utilisateur et le résultat des deux projections.

Une fois cette analyse réalisée, il convient ensuite de s'interroger sur la robustesse du modèle économique de la structure et d'adopter une vision stratégique globale. Nous aborderons par la suite les composants à prendre en compte pour reconcevoir les processus organisationnels de la coopérative de manière à rendre son modèle résilient. ■

LA MISE EN ŒUVRE D'UN SCÉNARIO INDIVIDUEL: ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU MODÈLE

Les critères fondamentaux à toute réflexion stratégique

La double décision qu'il s'agit de prendre, à savoir le choix entre la vente de produits phytopharmaceutiques ou le conseil à ces produits, mais aussi le choix d'un scénario structurel, doit bien sûr résulter d'une analyse économique valide. C'est la raison pour laquelle nous avons construit le simulateur (voir chapitre IV). Cependant, il s'agit d'une décision stratégique majeure qui ne saurait se résumer à une simple équation économique.

Comme pour toute décision de ce type, il convient de mettre en œuvre une analyse multicritère basée sur au moins quatre paramètres majeurs:

- La performance économique;
- La cohérence stratégique;
- La faisabilité;
- La robustesse.

Le critère de la performance économique

Ce premier critère de performance peut être évalué grâce au simulateur décrit précédemment. C'est pourquoi nous ne détaillerons pas plus la construction de cet indicateur.

Le critère de la cohérence stratégique

Chaque entreprise dispose, de façon formalisée ou non, d'éléments structurants de son « projet d'entreprise » : une vision, des valeurs, l'expression d'une mission, des ambitions stratégiques...

Tout schéma de transformation se doit d'être expertisé à la lumière de sa contribution aux critères précités. Ceci est d'autant plus vrai concernant l'adoption d'un schéma de transformation aussi impactant que celui de la mise en œuvre d'un scénario d'adaptation à la séparation entre les activités de vente et de conseil aux produits phytopharmaceutiques.

Le critère de la *cohérence stratégique* doit être évalué qualitativement en ayant comme référence, non pas la situation actuelle qui peut avoir « dévié » de l'optimal théorique, mais l'ensemble des paramètres stratégiques et identitaires propres à l'entreprise.

Cette analyse peut être complexe et source de débats au sein des organes de gouvernance de la coopérative. Nous vous conseillons de la synthétiser de façon simple, en utilisant l'échelle suivante:

- une totale incohérence,
- une faible cohérence,
- une cohérence moyenne,
- une bonne cohérence,
- une cohérence parfaite.

Il est souhaitable de s'astreindre au même exercice pour la situation actuelle, qui servira ainsi d'étalon.

Mesurer la pertinence spécifique d'un scénario d'adaptation

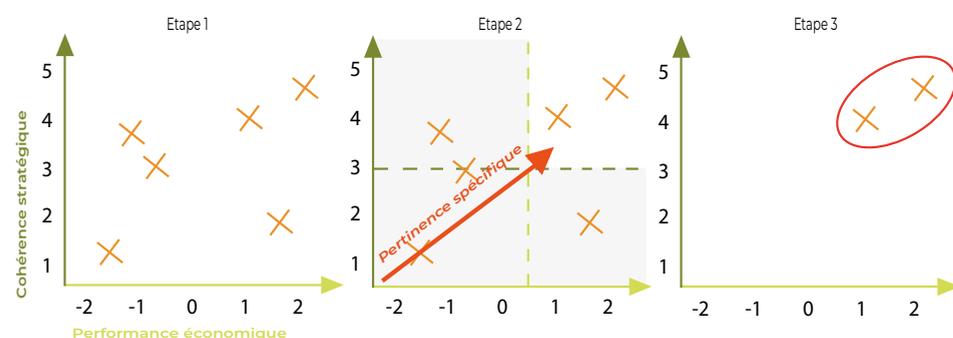
La différence de performance économique entre deux scénarios ne saurait conduire mécaniquement au choix de l'un ou l'autre. La

cohérence stratégique globale de la coopérative doit demeurer le critère prioritaire de la décision.

Munis des deux indicateurs – *performance économique* et *cohérence stratégique* – nous disposons des éléments permettant de juger du degré de *pertinence spécifique*, c'est-à-dire la pertinence d'un scénario pour une coopérative en particulier.

La mesure de la *pertinence spécifique* se fait de la façon suivante:

1. Croiser les deux critères de performances et positionner tous les scénarios dans ce système bidimensionnel;
2. Définir une limite spécifique à chaque critère (*Quel niveau de «faible» performance serait-il acceptable pour conserver une forte cohérence? À l'inverse, quel degré d'incohérence pouvons-nous accepter pour préserver notre performance économique?*) et éliminer les scénarios incohérents et/ou non performants;
3. Sélectionner les scénarios répondant aux deux conditions, *performance et cohérence*.



Nous pouvons maintenant introduire les deux autres critères de performance, pour lesquels en théorie, seuls les scénarios ayant passé le cap de cette première sélection méritent d'être analysés.

Le critère de la faisabilité

Chaque coopérative, au moment de la construction de son scénario, aura fait des hypothèses concernant : sa capacité à développer une activité en particulier, à repousser les attaques de tel ou tel concurrent, à convaincre plus de x % de ses adhérents de la suivre, y % à entrer dans une démarche de certification de leur exploitation ou encore z % à engager la totalité de leur production dans des contrats de filières...

Comme pour le critère de la *cohérence stratégique*, une évaluation qualitative s'impose afin de mesurer le degré d'optimisme, ou de pessimisme, des prédictions et des objectifs des différents schémas de transformation.

De nouveau, utiliser une échelle simple de graduation s'avère le plus pertinent :

- niveau très difficilement atteignable;
- niveau difficilement atteignable;
- niveau ni facilement, ni difficilement atteignable;
- niveau plutôt facilement atteignable;
- niveau très aisément atteignable.

Le critère de la robustesse

Lors de l'évaluation des scénarios, chaque entreprise raisonne, consciemment ou inconsciemment, en s'appuyant sur son environnement et dans le contexte actuel. Ceci, même si nous conseillons de fixer les perspectives de réflexion à 3 ou 4 ans pour l'évaluation des différents paramètres déterminants (voir chapitre IV). Il faut donc s'efforcer à se demander si tel ou tel scénario donnerait les mêmes résultats si le contexte changeait.

Pensons par exemple à un changement brutal de contexte économique, à une évolution forte des exigences des consommateurs ou encore à une évolution plus forte que prévu du nombre et de la nature des nouveaux entrants et/ou des offres émanant des autres acteurs... Cette analyse vise donc à mesurer la stabilité des résultats selon ces aléas. La question posée est donc: ce scénario est-il robuste? En d'autres termes: fonctionnerait-il aussi bien si le contexte venait à changer significativement?

De nouveau une évaluation qualitative s'impose afin de mesurer cette résistance aux aléas. Si la *faisabilité* renvoie à des éléments internes, ici il ne doit s'agir que d'une confrontation aux éléments externes (aléas de type contextuels). Nous pouvons là aussi, utiliser une échelle graduelle:

- Scénario extrêmement sensible;
- Scénario assez sensible;
- Scénario moyennement sensible;
- Scénario plutôt peu sensible;
- Scénario totalement insensible aux aléas contextuels.

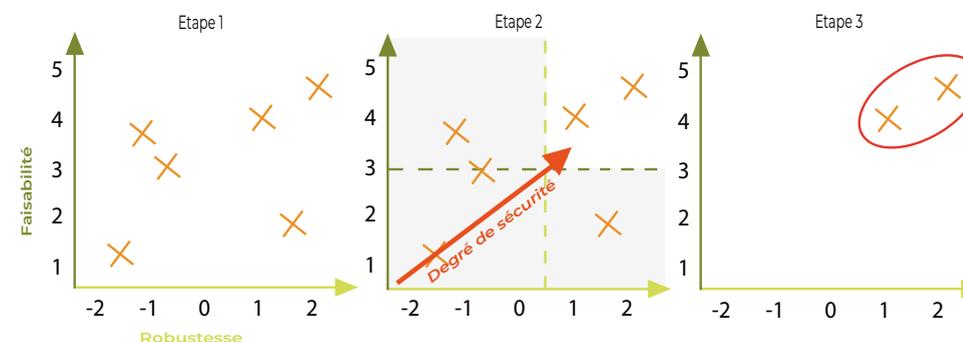
Mesurer le degré de sécurité

Munis de ces deux nouveaux indicateurs – faisabilité et robustesse – nous avons tous les éléments permettant de juger du *degré de sécurité* d'un scénario pour la coopérative.

L'analyse se fait de la façon suivante:

1. Croiser les deux critères de performances et positionner tous les scénarios dans ce système bidimensionnel;
2. Définir une limite spécifique à chaque critère et éliminer les scénarios incohérents et/ou non difficilement faisables et/ou trop sensibles aux aléas;

Sélectionner les scénarios répondant aux deux conditions, *faisabilité et robustesse*.



Synthèse

Dans l'hypothèse où plusieurs scénarios s'avèreraient finalement acceptables, donc sur les quatre critères, on choisira soit le meilleur compromis, soit, en fonction des habitudes stratégiques de l'entreprise, la plus grande pertinence théorique ou la plus grande sécurité.

Du point de vue méthodologique deux compléments méritent enfin d'être pris en compte:

- Les éventuelles difficultés à trouver au moins un scénario passant la barre des quatre critères, mais malheureusement probables, doivent permettre d'identifier l'ampleur et la nature des transformations complémentaires à aborder;
- L'analyse qualitative des scénarios doit permettre un dialogue entre les organes de décisions internes à la coopérative, Comité de Direction et Conseil d'Administration, afin de réinterroger les fondements stratégiques et culturels de l'ADN de la coopérative et la nature de sa conception du « contrat coopératif ». ■

Les conditions de succès pour conduire la transformation vers un modèle résilient

Quel que soit le scénario retenu et compte tenu de l'ampleur du changement, il est donc indispensable de reconcevoir la trajectoire stratégique de la coopérative qui constitue la voie du pilotage d'un processus réellement global de transformation. Ce processus de transformation implique d'imaginer de nouveaux modèles répondant aux enjeux suivants:

- Satisfaire les besoins multiples et de tous types des associés coopérateurs, dans leur diversité. *La coopérative a un rôle central à jouer pour contribuer à la robustesse économique de ses adhérents et à la durabilité de leur modèle, tout en continuant de faire exister un projet porteur de valeurs, d'innovation et de proximité;*
- Répondre aux attentes sociétales à court, moyen et long termes. *Ces attentes se traduisent par des besoins réaffirmés, ou nouveaux, des consommateurs en termes de proximité, de qualité sanitaire et technologique des produits et de pratiques agricoles respectueuses du bien-être animal, des ressources naturelles et du climat.*
- Réaliser des gains de compétitivité sur l'ensemble des activités pour retrouver des équilibres économiques pérennes.

Bien conduire cette transformation vers un modèle résilient repose sur plusieurs conditions d'ordre organisationnel, relationnel (avec les associés coopérateurs et les partenaires de la coopérative) et stratégique.

Condition 1: modifier en profondeur l'organisation

Les évolutions à conduire sur l'organisation des activités et des métiers de la coopérative doivent s'appuyer sur la révolution digitale et la reconception de la relation fournisseur – bénéficiaire de services, ce qui peut se traduire par:

- Développer et intégrer le e-business dans l'organisation en basculant vers l'omnicanalité;
Il s'agit non seulement de repenser la digitalisation de la prise de commande mais aussi de construire une approche permettant d'augmenter globalement le choix proposé aux adhérents: face-à-face, plateforme téléphonique, Internet...
L'omnicanal est aussi un outil favorisant l'interpénétration entre les aspects commerciaux, administratifs (contrats, suivi factures) et techniques (OAD, bases de données) et permettant une circulation de l'information (forum, plateforme d'échange, plateforme d'innovation...) ainsi que le pilotage des processus automatisés (comme les commandes d'agrofournitures déclenchées par capteur).
- Favoriser la digitalisation des exploitations (OAD, agriculture de précision, capteurs, automatisation...);
- Améliorer l'agilité de la *Supply Chain* et la gestion de la *relation client*;
- Aller encore plus loin sur la segmentation du *Front Office* tout en assurant une ingénierie efficace du *Back Office*.

Outre se saisir des opportunités liées au secteur du numérique, revoir l'organisation de la coopérative signifie également:

- rationaliser le temps de travail des technico-commerciaux;
- améliorer la qualité de la relation coopérative – adhérent;
- réduire les coûts fixes;
- Centrer l'organisation autour et pour l'adhérent afin d'améliorer la *Life Time Value*.

Condition 2: construire une approche et des offres de plus en plus orientées sur le résultat

Pour mesurer si le modèle de la coopérative tend à répondre aux enjeux précités, il est primordial de passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultats. Concernant l'approche produit-service, ceci doit se traduire par le passage d'une logique de services liés et indépendants du produit à une logique de services dépendants du produit et dessinés pour répondre à l'adhérent.

Nous pouvons citer ici le cas type de l'économie de la fonctionnalité, dans laquelle le service n'est plus compris dans le prix du produit, mais le produit est compris dans le prix du service. Le produit devient ainsi une charge pour le prestataire qui a vendu un résultat. Résultat qu'il va essayer d'atteindre en utilisant le moins de produit possible et ainsi améliorer la valeur de son modèle économique.

L'encadrement des filières par la contractualisation et les contrats d'engagement pluriannuels sont aussi des outils majeurs dans la construction de cette approche orientée vers le résultat.

Condition 3: faire vivre une stratégie d'innovation

L'enjeu est de créer des nouveaux relais de croissance via une couverture élargie des besoins des adhérents (assurances, prestations, matériel...), via de nouvelles valorisations ou de nouvelles filières. Dans tous les cas, le succès reposera sur la création de supports réellement porteurs de la transformation des exploitations.

Pour les coopératives cela passe par la séparation organisationnelle entre les *Business Units* orientées « exploitation », c'est-à-dire orientées coûts puisque chargées d'optimiser les activités matures et les *Business Units* orientées « exploration », c'est-à-dire focalisées sur les nouveaux business à forte dimension risque – valeur. Le risque de ne pas procéder à cette séparation est, soit de détruire la performance économique des activités, soit de bloquer les volontés d'innovation.

Condition 4: développer une approche de plus en plus systémique des exploitations

Au-delà d'une approche systémique des exploitations, il s'agit également de revoir l'accompagnement des producteurs avec une vision globale des systèmes de production. L'approche globale des exploitations doit permettre de rechercher des systèmes globaux résilients et vertueux, adaptés aux souhaits spécifiques de chaque producteur. Les perspectives opérationnelles deviennent ensuite nombreuses:

- formaliser et sécuriser le développement de modèles économes en intrants;
- positionner l'accompagnement des projets des adhérents dans une logique d'assistance à la maîtrise d'ouvrage;
- s'impliquer davantage sur les dimensions entrepreneuriales et de la rentabilité des exploitations (raisonnement des charges fixes et variables, mutualisation, pilotage du risque...);
- valoriser auprès de l'aval la connaissance globale et instantanée de l'ensemble des processus de transformation (logique de *blockchain*).

Condition 5: la capacité à faire vivre une approche ouverte envers les partenaires et l'écosystème de la coopérative

Cette approche ouverte se matérialise par la qualité des interactions et des collaborations avec les acteurs de l'amont (fournisseurs), de l'aval (clients) ainsi qu'avec les autres structures gravitant autour de la coopérative, du secteur agricole ou non.

Condition 6: une parfaite maîtrise des qualités d'une entreprise agile et apte à la transformation

Une entreprise sera d'autant plus résiliente pendant sa phase de transition et après que:

- son équipe terrain est apte à changer en passant d'une approche produit à celle du service, d'un conseil à la culture à un conseil agro-système...
- la direction est volontariste, persévérante et soutient la transformation, y compris face aux difficultés et résistances;
- la transformation s'inscrit dans une feuille de route stratégique et un projet d'entreprise;
- elle investit fortement dans les systèmes d'information et les ressources humaines. ■

GLOSSAIRE

• Back Office

Ensemble des activités d'administration, de contrôle et de supports d'une entreprise.

• Blockchain

Technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle.

Par extension, une blockchain constitue une base de données qui contient l'historique de tous les échanges effectués entre ses utilisateurs depuis sa création. Cette base de données est sécurisée et distribuée: elle est partagée par ses différents utilisateurs, sans intermédiaire, ce qui permet à chacun de vérifier la validité de la chaîne.

• Business Unit (BU)

Unité organisationnelle d'une entreprise qui dispose d'une certaine autonomie pour son fonctionnement.

• DAPA

Distribution et Application de Produits Antiparasitaires.

• Front Office

Ensemble des services commerciaux qu'une entreprise est en mesure de proposer à ses clients.

• IBMA

Association internationale des entreprises de produits de biocontrôle.

- **Life Time Value (LTV)**

Valeur totale générée par la relation avec un client tout au long de son activité. Augmenter la LTV implique donc d'une part de le fidéliser et d'autre part, d'élargir les domaines de travail avec le client.

- **Micro-entreprise**

La catégorie des microentreprises au sens de l'article 51 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie est précisée par le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique.

Ainsi, la catégorie des microentreprises est constituée des entreprises qui :

- d'une part occupent moins de 10 personnes;
- d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros.

- **NODU**

Calculé à partir des données de vente des distributeurs de produits phytopharmaceutiques, le NODU correspond à un nombre de traitements « moyens » appliqués annuellement sur l'ensemble des cultures, à l'échelle nationale. Il s'affranchit des substitutions de substances actives par de nouvelles substances efficaces à plus faible dose puisque, pour chaque substance, la quantité appliquée est rapportée à une dose unité qui lui est propre. Ainsi, rapporté à la surface agricole utile, le NODU permet de déterminer le nombre moyen de traitements par hectare.

- **OAD**

Outil d'aide à la décision

- **Supply Chain**

Ensemble des maillons de la logistique d'approvisionnement : achats, gestion des stocks, manutention, stockage, distribution, livraison... La supply chain recouvre les flux d'informations, de distribution physique ainsi que les transactions financières.

- **Taux de Marque (TM)**

Indicateur de rentabilité d'un produit, le taux de marque correspond au ratio de la Marge Brute (MB) sur le Chiffre d'Affaires (CA), soit $TM = MB/CA$.

Il est souvent confondu avec le Taux de Marge qui est le ratio de la marge réalisée sur un produit ramené à son prix d'achat.

Par exemple, un produit acheté à 100 € et revendu à 150 € (marge réalisée de 50 €) a un taux de marque de 33 % ($=50/150$) et un taux de marge de 50 % ($=50/100$).

- **Substance de base**

Substance dont la destination principale n'est pas d'être utilisée à des fins phytosanitaires, mais qui est néanmoins utile dans la protection phytosanitaire, soit directement, soit dans un produit constitué par la substance et un simple diluant. Les substances de base ne sont pas des substances préoccupantes et n'ont pas d'effets perturbateurs endocriniens, neurotoxiques ou immunotoxiques. Elles doivent être approuvées au niveau européen conformément à l'article 23 du règlement européen CE n°1107/2009. Exemple de substances de base : talc, bière, sel de mer, ortie, lactosérum, vinaigre....

- **Substance à faible risque**

Substance sans classement toxicologique ou éco-toxicologique, non persistante, non bioaccumulable et sans effet perturbateur endocrinien. Les substances à faible risque sont définies par l'article 22 du Règlement (CE) 1107/2009 et sont approuvées au niveau européen pour une période de 15 ans. Exemple de substances à faible risque : cerevisane, COS-OGA, Phosphate ferrique, Isaria fumosorosea, virus de la mosaïque du pepino.

TABLE

édito	7
Introduction	9
D'hier à aujourd'hui, les coopératives actrices des transitions	
I Les défis	12
Les défis d'après-guerre: nourrir les populations	12
Les défis actuels: répondre aux attentes sociétales	13
I Les conseils et services coopératifs: accompagner les producteurs	15
I Les conséquences du nouveau cadre réglementaire pour les coopératives agricoles	18
I Un défi pour continuer à être acteur du changement	21
Un nouveau cadre réglementaire	
I Introduction	24
I Séparation des activités de vente et d'application de produits phytopharmaceutiques du conseil à l'utilisation de ces produits	26
Champ d'application	26
Produits phytopharmaceutiques	26
Cas du biocontrôle	28

<i>Les activités visées</i>	29
<i>Cas des fournisseurs de produits phytopharmaceutiques</i>	31
Modalités de la séparation	32
<i>Règles de séparation capitalistique des activités (article L 251-1-1 du CRPM)</i>	32
• Pour les personnes morales	32
• Pour les actionnaires ou associés communs	33
<i>Règles de gouvernance (article L. 254-1-2 du CRPM)</i>	34
<i>Rémunération et emploi des personnes physiques (article L. 254-1-3 du CRPM)</i>	34
Définition de l'activité de conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques	35
<i>Le conseil stratégique (article L.254-6-2 du CRPM)</i>	35
• Définition	35
• Personne concernée	36
• Allégements	37
• Exemptions	37
<i>Le conseil spécifique (article L. 254-6-3 du CRPM)</i>	38
Les obligations d'information attachées aux structures agréées pour la distribution	39
Calendrier d'application	39
<i>Étapes et calendrier</i>	40
I Le dispositif des Certificats d'économie de produits phytopharmaceutiques (CEPP)	41
Le dispositif initial	41
Les modifications apportées par l'ordonnance	42
<i>Dispositif expérimental transformé en dispositif pérenne</i>	42
<i>Fixation d'une obligation intermédiaire en 2020</i>	42
<i>Suppression de la notion d'éligible</i>	43
<i>Remplacement de la pénalité financière par la prise en compte des moyens mis en œuvre par l'obligé</i>	43
<i>Les autres évolutions après 2022</i>	44

Les scénarios d'adaptation envisageables

I	Les paramètres de construction des scénarios	46
I	Le choix du conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques	49
	Scénario 1: aucune relation avec les structures assurant la vente des produits phytopharmaceutiques.....	50
	Scénario 2: relation contractuelle avec une structure assurant la vente de produits phytopharmaceutiques.....	52
	Scénario 3: relation capitalistique.....	53
	Scénario 3a: Création d'une plateforme e-business en « détournant » son activité de vente de produits phytopharmaceutiques.....	54
	Scénario 3b: Création d'une plateforme de e-business portée par une union de coopératives.....	56
	Scénario 3c: Prise de participation dans une société existante.....	58
I	Le choix de la vente de produits phytopharmaceutiques	60
	Scénario 4: Aucune relation avec les structures assurant le conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques.....	62
	Scénario 4a: La coopérative ne possède pas une branche services développée.....	62
	Scénario 4b: La coopérative renforce son activité de conseil hors conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques.....	64
	Scénario 5: relation contractuelle avec un acteur assurant le conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques.....	66
	Scénario 6: relation capitalistique.....	68
	Scénario 6a: Création d'une société de conseil par un « détournement ».....	68
	Scénario 6b: Création d'une société de conseil portée par une union de coopératives.....	70
I	La logique des coopératives miroir	72
	Scénario 7a: création ex nihilo d'une nouvelle coopérative.....	73
	Scénario 7b: répartition des activités entre deux coopératives existantes.....	73

La construction d'un scénario individuel sur la base d'évaluations économiques prospectives

I	Introduction	76
I	Décrire la situation de départ	78
I	Déterminer la valeur de chaque paramètre pertinent identifié	78
	Les paramètres pertinents identifiés	78
	<i>La mutation du marché des produits phytopharmaceutiques</i>	79
	<i>Les impacts indirects sur les autres intrants agricoles</i>	79
	<i>Les évolutions pressenties pour l'activité de collecte</i>	80
	<i>La transformation des offres de services et conseil aux adhérents</i>	80
	<i>Le poids des autres charges pour la structure</i>	80
	Hypothèses formulées par le groupe de travail sur les paramètres	82
	<i>La mutation du marché des produits phytopharmaceutiques</i>	82
	• Quelle hypothèse d'évolution du marché des produits phytopharmaceutiques?.....	82
	• Quel développement des solutions alternatives et notamment des produits de biocontrôle?.....	83
	• Quelle variation du taux de marque moyen sur les produits phytopharmaceutiques?.....	83
	• Quelle évolution du prix moyen à l'achat des produits phytopharmaceutiques?.....	83
	• Compte tenu des potentiels futurs acteurs de la vente de produits phytopharmaceutiques, quelle évolution envisagée de la part de marché de la coopérative pour cette activité?.....	84
	• Quelles variations des charges fixes liées à l'activité de vente des produits phytopharmaceutiques?.....	84
	<i>Les impacts indirects sur les autres intrants agricoles</i>	85
	• Quelle variation du taux de marque moyen sur les autres intrants agricoles vendus par la coopérative (intrants propres aux productions végétales comme aux productions animales)?.....	85
	• Face à la mutation des acteurs de la vente d'agrofouritures, quelle évolution envisagée de la part de marché de la coopérative pour son activité « appro »?.....	85

<i>Les évolutions pressenties pour l'activité de collecte</i>	85
• Doit-on craindre une évolution à la baisse des rendements?.....	85
• Quelle variation envisagée de la part de marché de la coopérative pour son activité collecte?.....	86
• Quelle évolution du taux de marque moyen de la coopérative sur sa branche collecte?.....	86
<i>La transformation des offres de services et conseil aux adhérents</i>	86
• Quelle variation du Chiffre d'Affaires de l'activité services, sur la base des services déjà vendus?.....	86
• Quel développement envisagé par la coopérative de nouveaux services? Quel en serait le taux de marque?.....	87
• Si la coopérative choisit le conseil à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques et propose le conseil stratégique et le conseil spécifique.....	87
<i>Le poids des autres charges pour la structure</i>	88
• Est-il possible d'imaginer une baisse des autres charges directes, fixes ou variables?.....	88
• Est-il possible d'intégrer des facturations de prestation à d'autres structures?.....	89
I Visualiser le résultat de l'évaluation économique	90

La mise en œuvre d'un scénario individuel: accompagner la transformation du modèle

I Les critères fondamentaux à toute réflexion stratégique	92
Le critère de la performance économique.....	92
Le critère de la cohérence stratégique.....	93
Mesurer la pertinence spécifique d'un scénario d'adaptation.....	93
Le critère de la faisabilité.....	95
Le critère de la robustesse.....	95
Mesurer le degré de sécurité.....	96
Synthèse.....	97

I Les conditions de succès pour conduire la transformation vers un modèle résilient	98
Condition 1: modifier en profondeur l'organisation.....	99
Condition 2: construire une approche et des offres de plus en plus orientées sur le résultat.....	100
Condition 3: faire vivre une stratégie d'innovation.....	100
Condition 4: développer une approche de plus en plus systémique des exploitations.....	101
Condition 5: la capacité à faire vivre une approche ouverte envers les partenaires et l'écosystème de la coopérative.....	102
Condition 6: une parfaite maîtrise des qualités d'une entreprise agile et apte à la transformation.....	102
Glossaire	103
Table	107



LA COOPÉRATION AGRICOLE
MÉTIER DU GRAIN

Construisons en commun l'avenir de chacun



www.lacooperationagricoles.coop

