



# ANALYSE DE LA STRUCTURATION DES FILIERES VEGETALES ET ELEVAGES DES DEPARTEMENTS D'OUTRE-MER

SYNTHESE COURTE

29/04/2024

Agrex Consulting  
14 rue des Tournelles  
51 100 Reims  
Tél. : 03 26 24 85 06  
E-mail : cbechet@agrexconsulting.fr

« Les opinions exprimées dans ce papier sont celles de son (ses) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de l'ODEADOM. Ce document est publié sous l'entière responsabilité de son (ses) auteur(s) et des institutions partenaires. »

## OBJECTIF DE L'ETUDE

Le secteur agricole remplit un rôle stratégique dans l'identité, l'autonomie et le développement des Départements d'Outre-Mer. La structuration des filières agricoles locales apparaît comme un des leviers mobilisables pour atteindre l'objectif de souveraineté alimentaire des territoires d'ici 2030. Bien qu'il existe des structures coopératives, des interprofessions et divers projets de structuration, la situation actuelle présente de fortes disparités entre les DOM et entre les différentes filières et les freins et difficultés à la structuration sont relativement nombreux.

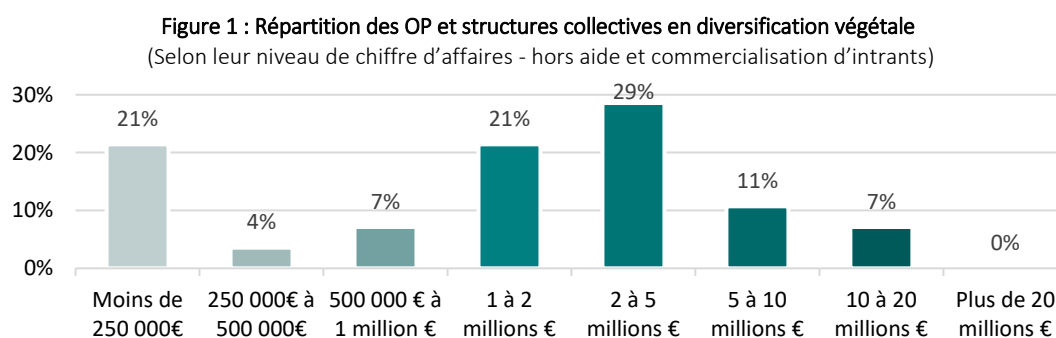
Cette synthèse présente les principales conclusions d'une étude dont les objectifs étaient de

- **Réaliser un état des lieux de la structuration** pour chacun des 5 DOM pour les filières animales et végétales de diversification,
- Mettre en évidence **les apports et les freins à la structuration des filières**,
- **Identifier des leviers** permettant de renforcer la structuration des filières agricoles.

## ETAT DES LIEUX : PRINCIPAUX RESULTATS

### Filières de diversification végétale

D'une façon générale, les filières de diversification végétale ont des niveaux de structuration inférieurs aux filières animales (hormis à Mayotte), et aucune interprofession n'est reconnue à ce jour en végétal, bien que des demandes de reconnaissance soient en cours. Par ailleurs, les structures collectives sont nombreuses et de relativement petite taille : 28 structures retenues dans le cadre de l'analyse (dont 20 OP reconnues), pour un chiffre d'affaires moyen par structure de l'ordre de 2,9 millions d'euros par an et 49 adhérents en moyenne par structure. Il faut néanmoins noter que les disparités sont fortes, puisque les chiffres d'affaires s'étalent de moins de 100 000 € à plus de 15 millions d'euros. Parallèlement, les nombres d'adhérents de ces structures varient de moins de 10 à plus de 200. Plus de 60% des structures comptent entre 10 et 60 adhérents. Par ailleurs, 11% des structures comptent moins de 10 adhérents et 25% comptent plus de 60 adhérents.



Source : Agrex Consulting, d'après les entretiens professionnels

Les plus petites structures se situent en Guyane et à Mayotte avec des chiffres d'affaires moyens respectifs de 224 500 € et 212 500 €. Ces deux DOM présentent également les niveaux de structuration les plus faibles, avec en moyenne 0,4% et 1,7% de la production végétale qui transite par les structures collectives. Les autres DOM disposent de structures de tailles plus importantes qu'en Guyane ou à Mayotte, mais qui restent bien souvent relativement modestes et qui peuvent connaître des situations financières précaires. Du point de vue de la concentration des acteurs, le modèle Guadeloupéen semble le plus abouti avec un niveau de structuration de 34% et seulement 4 OP reconnues pour un tonnage moyen de 3 000 tonnes. La Martinique dispose d'un niveau de structuration équivalent (35%), mais un nombre plus important de structures (6 OP reconnues) de plus petites tailles (1 200 tonnes en moyenne par structure pour 1,8 million d'euros de chiffres d'affaires). Enfin, la Réunion affiche le taux le plus élevé de structuration (37%), ainsi que le plus grand nombre de structures, avec 10 OP reconnues pour un chiffre d'affaires moyen de 5,3 millions d'euros par structure. Il faut noter que cette moyenne est fortement tirée vers le haut par la plus grosse OP réunionnaise.

Figure 2 : Indicateurs clés – Structuration de la filière végétale\* dans les 5 DOM

Indicateurs	Guadeloupe	Guyane	Martinique	Réunion	Mayotte	5 DOM
<b>Interprofession</b>						
Interprofessions reconnues	0	0	0	0	0	0
Structures interpro. non reconnues	1	1	1	1	1	5
<b>Caractéristiques - filière structurée (TOTAL)</b>						
Nb de structures collectives	4	4	6	10	4	28
Nb total d'adhérents aux structures	119	113	211	837	88	1 368
Tonnage total des structures (t)	12 000	295	7 200	32 193	506	52 194
Chiffres d'affaires total des structures (€)	15 400 000 €	898 000 €	11 150 000 €	53 680 000 €	850 000 €	81 978 000 €
Ratio nombre d'adhérents par ETP technicien des structures	17	25	121	44	59	38
Part structuration sur la filière (volume)	34%	0,4%	35%	37%	1,7%	
<b>Caractéristiques - moyenne par structure</b>						
Nb adhérents par structure	30	28	35	84	22	49
Tonnage moyen par structure (t)	3 000	74	1 200	3 219	130	1 864
Chiffre d'affaires par structure (€)	3 850 000 €	224 500 €	1 858 333 €	5 368 000 €	212 500 €	2 927 786 €
<b>Caractéristiques - moyenne par producteur adhérent</b>						
Tonnage moyen par producteur adhérent (t)	101	2,6	34	38	6	38
Chiffre d'affaires moyen par producteur adhérent (€)	129 412 €	7 947 €	52 844 €	64 134 €	9 659 €	59 925 €
<b>Vision comparative INTERDOM</b>						
Production de fruits et légumes et tubercules totale (t) (Agreste)	35 600	73 200	20 560	87 750	30 000	247 110
Poids du DOM sur la production totale	14%	30%	8%	36%	12%	100%
Poids du DOM sur la production structurée totale	23%	1%	14%	62%	1%	100%

\*Périmètre : Fruits, légumes et tubercules (Mayotte inclut PPAM Vanille et Ylang, et Antilles hors banane export)

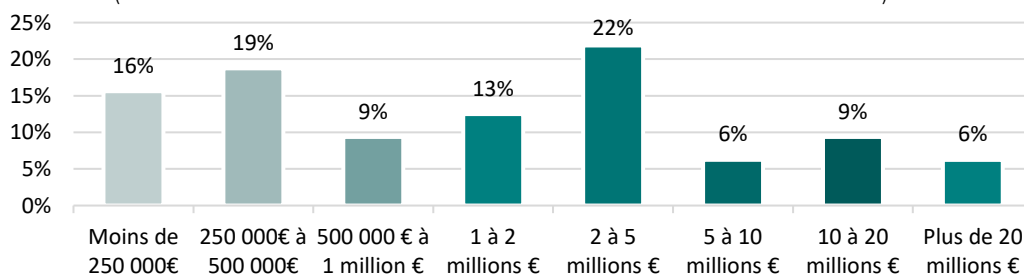
Source : Agrex Consulting, d'après les entretiens professionnels

### Filières animales

En ce qui concerne les filières animales, le niveau de structuration est globalement plus avancé sur la question des interprofessions avec des structures reconnues en Guadeloupe, en Martinique et à la Réunion. Le nombre d'OP reconnues, en revanche, est plus faible qu'en végétal (7 OP reconnues sur 33 structures collectives en diversification animale).

Parmi les 33 structures collectives retenues, le chiffre d'affaires moyen atteint de 4,6 millions d'euros par an et par structure, soit un chiffre plus élevé qu'en végétal (2,9 millions d'euros). Néanmoins, on retrouve une disparité importante entre les DOM, avec une moyenne qui s'étale de 950 000 € en Guadeloupe à 12,1 millions à la Réunion (hors fournitures d'approvisionnement).

Figure 3 : OP et structures collectives des filières animales  
(Selon leur niveau de chiffre d'affaires hors aide et commercialisation d'intrants)



Source : Agrex Consulting, d'après les entretiens professionnels

La part de très petites structures est également importante : 35 % enregistrent moins de 500 000 € de chiffres d'affaires et seules 21 % des structures collectives ont des chiffres d'affaires supérieurs à 5 millions d'euros par an. L'hétérogénéité en termes de taille de structure est donc encore plus marquée qu'en végétal, mais cela s'explique par la diversité de produits traités : les structures spécialisées en ovin/caprin, lapin ou miel sont en règle générale de petite taille. Les plus grosses structures collectives en élevage se situent soit à la Martinique, soit à la Réunion.

Les mêmes disparités sont présentes en termes de volumes, avec des productions d'en moyenne 1 500 à 1 700 tonnes en Guadeloupe, Guyane et à Mayotte, contre 3 600 tonnes en Martinique et plusieurs dizaines de milliers de tonnes à la Réunion (attention, les productions sont variables : viande rouge, blanche, œufs, lait, miel etc.).

L'organisation est très différents d'un DOM à l'autre avec par exemple :

- Guadeloupe : Aucune OP mais des coopératives qui sont toutes adhérentes à l'interprofession (IGUAVIE) et qui perçoivent le POSEI par son intermédiaire. Plusieurs coopératives coexistent pour une même filière (4 en bovin, 2 en porc, 2 en volaille de chair). Les coopératives ovine/caprines, cunicole et apicole ont fusionné en 2023.
- Martinique : l'interprofession (AMIV) regroupe 4 des 5 coopératives de l'île (dont 2 OP reconnues), mais a perdu le droit de gérer les POSEI pour ses adhérents. Les coopératives travaillent pour la plupart sur une seule production, à l'exception de MADIVIAL qui travaille sur 4 filières (bovin lait, porc, cunicole et volaille de chair).
- Guyane : 7 structures collectives sont présentes, dont 6 agréées. Elles travaillent sur 4 filières : bovin viande, porc, œufs et apiculture. Trois d'entre elles sont regroupées au sein de l'interprofession INTERVIG.
- Mayotte : 3 des structures collectives sont réunies au sein de l'association interprofessionnelle AIM. Les filières lait et volaille sont présentes au sein de l'AIM, mais ce n'est pas le cas des filières ruminants.
- La Réunion, la filière est organisée au sein de deux interprofessions : l'ARIV, qui gère la filière volaille de chair, et l'ARIBEV qui regroupe les filières porc, bovin lait, bovin viande, et lapin. Chacune des filières au sein des interprofessions est structurée autour d'une unique coopérative, excepté pour la filière volaille de chair qui compte deux coopératives. Les filières œuf, ovin-caprin, et miel ne sont pas intégrées à l'interprofession.

Figure 4 : Indicateurs clés – Structuration de la filière animale dans les 5 DOM

Indicateurs	Guadeloupe	Guyane	Martinique	Réunion	Mayotte	DOM
<b>Interprofessions</b>						
Interprofessions reconnues	1	1	0	2	0	4
Structures interpro. non reconnues	0	0	1	0	1	2
<b>Caractéristiques - filière structurée (TOTAL)</b>						
Nombre de structures collectives	9	6	5	9	4	33
Nb total d'adhérents aux structures	639	156	225	765	40	1825
Tonnage total en structures (t)	1 548	1 698	3 685	52 191	1 640	60 762
Chiffres d'affaires totaux des structures (€)	8 550 000 €	5 904 650 €	19 750 000 €	108 900 000 €	7 200 000 €	150 304 650 €
Ratio nombre d'adhérents par ETP technicien	207	40	26,7	28	13	40
Part structuration sur la filière (volume)	44%	68%	84%	92%	30%	
<b>Caractéristiques - moyenne par structure</b>						
Nb adhérents par structure	71	26	45	85	10	55,3
Tonnage par structure (t)	172	283	737	5799	410	1 841
Chiffre d'affaires moyen par structure (€)	950 000 €	1 180 930 €	3 950 000 €	12 100 000 €	1 800 000 €	4 554 690 €
<b>Caractéristiques - moyenne par producteur adhérent</b>						
Tonnage moyen par producteur adhérent (t)	2,4	11	16,2	68	41	33
Chiffre d'affaires moyen par producteur adhérent (€)	13 380 €	37 850 €	87 778 €	142 353 €	180 000 €	82 359 €

*L'intégration des filières lait, œuf et miel a été arbitrée au cas par cas pour chaque DOM, et précisé dans les parties états des lieux*

*Source : Agrex Consulting, d'après les entretiens professionnels*

**En conclusion...**

Quelle que soit la filière considérée, les contrastes inter-dom sont importants, mais l'on peut globalement conclure que les structures sont très / trop nombreuses au vu des volumes produits et des territoires qu'elles occupent. Elles sont également de relativement petite taille ce qui peut tendre à les fragiliser. On constate globalement que la structuration des filières agricoles est beaucoup plus forte pour les filières qui s'articulent autour d'un industriel ou de l'export. La présence « d'un goulot d'étranglement » pousse les producteurs à se regrouper. C'est le cas de la filière banane aux Antilles, puisque la plupart des producteurs ne pourraient pas se positionner sur les marchés exports, sans se regrouper. Le fonctionnement des filières canne à sucre est un peu différent, mais l'obligation de transformer la canne, avec des outils industriels nécessitant une taille critique (distilleries ou sucrerie) poussent également les planteurs à s'organiser. De la même façon, les abattoirs constituent les goulots d'étranglement pour les filières animales, ce qui favorise le regroupement et la planification de la production. Pour les filières végétales de diversification en revanche, la situation est plus complexe, puisqu'il n'y a aucun passage obligé, la commercialisation en vente directe est simple et accessible et il semble donc y avoir un moindre besoin pour les producteurs de se rassembler afin d'être capable de toucher leur marché. Ainsi, dans les cas des filières végétales qui s'organisent autour de l'export (Ex : melon aux Antilles ou ananas à la Réunion) ou de la transformation (Ex : goyave en Martinique), la structuration est importante, puisque nous retrouvons ce même « passage obligé » au niveau du transformateur ou de l'exportateur.

## APPORTS ET FREINS A LA STRUCTURATION

### Les apports de la structuration

Les apports potentiels de la structuration sont nombreux et peuvent concerner plusieurs types d'opérateurs dont notamment : les producteurs, les acteurs de l'aval (distributeurs, transformateurs, restauration collective etc.), les consommateurs et les pouvoirs publics. Les principaux apports de la structuration des filières agricoles sont listés dans le tableau ci-dessous.

Figure 5 : Apports potentiels de la structuration des filières agricoles dans les DOM

Parties prenantes	Principaux apports de la structuration
Producteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gain de temps grâce à la délégation de la commercialisation à une structure collective,</li> <li>▪ Accès à un certain nombre de dispositifs d'aide (POSEI notamment),</li> <li>▪ Accès à un accompagnement technique,</li> <li>▪ Stratégies d'approvisionnement groupé en matières premières,</li> <li>▪ Accès à d'autres marchés grâce à la massification de l'offre (restauration collective, GMS, Export, etc.)</li> <li>▪ Regroupement de l'offre et pouvoir de négociation face aux clients (dans un but de sécurisation et d'amélioration des revenus),</li> <li>▪ Visibilité par rapport aux pouvoirs publics (possibilité de porter la voix d'une filière etc.).</li> </ul>
Acteurs de l'aval	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilité d'approvisionnement via un ou quelques interlocuteurs clés (regroupement de l'offre),</li> <li>▪ Développement et sécurisation des approvisionnements locaux en termes de volumes, de régularité et de qualité,</li> <li>▪ Possibilité de répondre aux attentes des pouvoirs publics (EGALIM) et des clients quant aux approvisionnements locaux,</li> <li>▪ Possibilité de répondre aux attentes et aux normes en termes de traçabilité.</li> </ul>
Consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantie de traçabilité et de sécurité alimentaire,</li> <li>▪ Accès à des produits « locaux » (produits au sein du DOM) dans les circuits types GMS.</li> </ul>
Pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantie de traçabilité et de sécurité alimentaire (enjeu de santé public),</li> <li>▪ Atteinte des objectifs d'autonomie alimentaire de ses territoires,</li> <li>▪ Lutte contre l'économie informelle.</li> <li>▪ Meilleure connaissance des volumes produits</li> </ul>

Source : Agrex Consulting, d'après les entretiens professionnels

### Les freins à la structuration : « côté producteurs »

Le principal frein à la structuration est qu'un certain nombre de producteurs ne trouvent pas d'intérêt, économique ou commercial, à rejoindre une structure. En effet, les productions locales dans les DOM restent globalement limitées par rapport à la consommation totale (bien que cela varie selon les DOM et les filières), ce qui fait que les producteurs n'ont pas particulièrement de difficultés à écouler leur production. D'autant, que les prix en vente directe, bien que fluctuants, sont généralement plutôt attrayants pour eux. Ainsi, les producteurs ne ressentent pas le besoin d'être accompagnés

sur la commercialisation qui demeure le premier apport d'une structure collective. Par ailleurs, une partie des ventes en direct n'est pas nécessairement déclarée et échappe donc à l'impôt.

Ainsi, l'apport économique des structures collectives est parfois perçu comme très limité puisque :

- Les prix pratiqués par les OP semblent souvent inférieurs aux prix qu'il est possible d'obtenir en vente directe (marché forain, commercialisation sur l'exploitation, vente en directe aux bouchers etc.), même en prenant en compte les aides POSEI.
- L'adhésion à une OP a un coût, puisque les structures prélèvent des cotisations sur la production vendue, ce qui n'est pas toujours favorablement perçu par les producteurs. Il est vrai que les cotisations sont parfois importantes, néanmoins elles viennent en contrepartie d'un service rendu, à savoir à minima la commercialisation du produit et éventuellement d'autres services, tels que la mise à disposition de techniciens, l'accompagnement administratif, des structures de stockage/conditionnement etc. Un certain nombre de producteurs ont une vision purement axée sur l'aspect « trésorerie » et ne prennent pas en compte le temps/le coût de la commercialisation en direct par exemple. C'est notamment le cas de petits producteurs, qui n'emploient pas de main d'œuvre, et pour qui le temps n'a pas de coût. Ces derniers comparent les prix d'achat en vente directe avec ceux du groupement.
- Les délais de paiement sont également fréquemment mentionnés par les producteurs. En effet, en vente directe le paiement est immédiat, alors que le paiement des structures collectives est différé, même dans le cas de paiements à 30 jours respectés, le délai reste important comparé à un paiement immédiat, pour des exploitations à la trésorerie fragile. Par ailleurs, les délais de paiement du POSEI sont d'autant plus longs (6 mois ou un an), ce qui décourage un certain nombre de producteurs. Certaines filières ont mis en place un système de préfinancement, mais cela reste une pratique plutôt minoritaire dans les DOM.

Enfin, l'attrait économique de la structuration est encore plus réduit, dans le cas où les producteurs réalisent tout ou partie de leurs ventes de façon non déclarée.

La comparaison entre d'une part « Prix de vente à l'OP + POSEI – Cotisation » et d'autre part le prix en vente directe n'est donc pas nécessairement à la faveur des OP. Certes, il faut prendre en compte les autres services apportés par l'OP (commercialisation, accompagnements techniques etc.). Cependant, selon les besoins et attentes des producteurs et leurs pratiques en termes de commercialisation, l'intérêt économique à rejoindre une OP n'est pas perceptible, voire réel, pour certains. Ceci est particulièrement vrai pour les producteurs de petite taille qui ont des volumes restreints et en général assez diversifiés, qu'il n'est pas difficile d'écouler en vente directe. C'est également le cas, pour les producteurs de très grande taille et/ou jouissant déjà d'une bonne organisation interne et pour lesquels l'apport technique ou commercial de la structure collective est nul (le POSEI étant le seul attrait éventuel dans ce cas, à condition qu'il couvre les cotisations). A cela, s'ajoute la question de la vente non déclarée, très présente dans les DOM, bien qu'elle ne puisse en aucun cas être généralisée à l'ensemble des producteurs non structurés.

En revanche, pour une partie des producteurs, notamment lorsque leurs volumes commencent à être plus conséquents, l'intérêt des coopératives devient clair, puisque le besoin de délégation de la commercialisation est réel.

Ensuite, il existe un frein d'ordre culturel, puisque la vente directe est traditionnellement bien implantée dans les DOM et que la gestion individualiste de l'exploitation prime. De même, la volonté de conserver son indépendance et la maîtrise de ses circuits de distribution est forte et l'adhésion à une structure collective est vue par beaucoup comme une perte d'autonomie.

D'autre part, il existe une certaine méfiance, voire antipathie, vis-à-vis des OP et structures collectives qui vient en partie d'une méconnaissance des apports de ces structures, mais également des mauvaises expériences passées ou récentes qui ont pu entacher la réputation des groupements.

En effet, à Mayotte ou en Guyane, la structuration encore récente et la forte prévalence de la vente directe limitent l'intérêt que les producteurs portent aux structures collectives, qui sont peu connues et dont l'utilité n'est pas nécessairement perçue. Aux Antilles, en revanche, les freins tiennent davantage aux difficultés rencontrées par le passé avec des groupements qui ont fait faillite en laissant des producteurs dans des situations financières précaires, des retards de paiement qui ont pu être rencontrés dans certaines structures, des mésententes et des clivages forts entre ou au sein des structures avec l'impression, parfois justifiée, que les groupements sont des « clubs fermés ».

D'autre part, l'accompagnement des différentes OP et coopératives sur les questions techniques, administratives, des planifications ou de mutualisation des approvisionnements est très variable d'une structure à l'autre et est parfois perçue comme trop faible par les producteurs. Par exemple, la fourniture ou la négociation des conditions

d'approvisionnement avantageuses est bien plus perceptible dans les filières animales que dans les filières végétales. Le préfinancement ne concerne lui aussi que quelques structures et le nombre et la compétence des techniciens est également disparate.

De plus, il faut noter qu'un certain nombre de structures refusent les nouveaux entrants, notamment s'il s'agit d'exploitations avec des volumes de production limités. Les raisons sont variées, parfois objectives :

- Le coût en temps et en accompagnement technique de la prise en charge de nouveaux adhérents apportant de faibles volumes,
- Le risque de ne pas avoir les débouchés suffisants pour de nouveaux volumes,
- L'éloignement géographique de certains adhérents etc.

En revanche, les raisons évoquées sont parfois plus subjectives, avec la prise en compte des liens personnels, des éventuelles mésententes, voire la réalisation « d'enquêtes de moralité » comme préalable à l'adhésion. Dans les petites structures, il semble que la décision soit parfois déléguée à un petit noyau de producteurs de l'espèce concernée. Les nouveaux adhérents sont parfois vus comme des concurrents potentiels, pouvant apporter des risques et des difficultés de commercialisation.

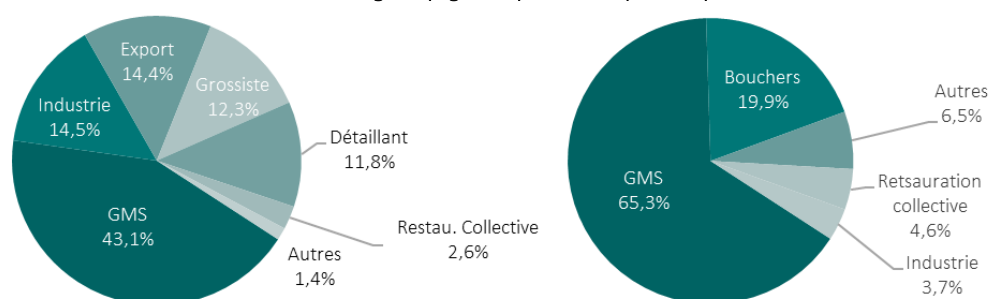
### Les freins à la structuration : « côté aval »

La structuration a, entre autres, l'objectif de favoriser le regroupement de l'offre, afin de répondre aux attentes des acteurs de l'aval nécessitant de gros volumes notamment les GMS, les industries agroalimentaires et la restauration collective.

L'analyse des débouchés des produits issus des filières structurées dans chaque DOM a révélé que :

- Les GMS sont les premiers circuits de commercialisation des structures collectives avec en moyenne 43% des volumes des produits végétaux et 65% des volumes des produits animaux, tous DOM confondus, qui leur sont dédiés. Selon les DOM, le poids de la GMS varie de 30 à 60 % en végétal et de 50 à 80 % en animal. A noter qu'une partie des volumes qui transitent par des grossistes sont également destinés aux GMS.
- Le poids de l'industrie de transformation est de 14,5% en végétal, mais ce chiffre est très largement porté par la Réunion (avec la présence d'un acteur de poids) et la Martinique (transformation de goyave) et ne concerne pas l'ensemble des DOM.
- Les volumes sont finalement très peu orientés vers la restauration collective, avec seulement 2,6% en végétal et 4,6% en animal. C'est à la Réunion que la part des volumes orientés vers la restauration collective est la plus importante, mais elle reste néanmoins limitée : 3% en végétal et 5% en animal (hors lait).
- L'export représente 14 % des débouchés des volumes structurés en fruits et légumes, il est porté par 2 OP aux Antilles qui exportent du melon et 6 OP à la Réunion qui exportent notamment de l'ananas et du litchi.

**Figure 6 : Circuits de distribution des volumes traités par les coopératives  
Secteur végétal (à gauche) et animal (à droite)**



*Données hors lait pour la Réunion // Autres = CHR, magasin géré en direct par le groupement etc.  
Sources : Agrex Consulting d'après les entretiens professionnels*

Globalement, l'ensemble des acteurs de l'aval interrogés (GMS, transformation et restauration collective) s'accordent à dire que le niveau de structuration est insuffisant, même si on note quelques exceptions, à l'image de la filière animale à la Réunion. C'est également le cas de la filière œufs en Martinique, qui fonctionne parfaitement avec la GMS et permet un approvisionnement quasi-exclusivement local, mais qui est une filière qui ne s'organise pas autour de structures collectives.

Les problématiques évoquées tournent autour du manque de volumes de production, des approvisionnements trop irréguliers avec un manque de planification et d'anticipation et une qualité parfois fluctuante. La demande de produits locaux est réelle de la part des GMS et des consommateurs. Sur la plupart des territoires, les distributeurs sont donc en recherche de collaboration avec les acteurs locaux. Ils mentionnent néanmoins que le prix reste un facteur important pour les consommateurs et mettent en lumière le fait qu'une large partie des consommateurs se déclarent favorables au local sur le principe, mais que cela ne se traduit pas forcément dans les actes d'achat qui demeurent largement conditionnés au budget du ménage. Aux Antilles, le local a donc un bon potentiel de développement, mais les prix doivent rester « raisonnables » pour les populations locales. En Guyane, à ce stade, les volumes structurés sont si faibles que les GMS manquent cruellement de volumes locaux et que le prix n'est pas l'élément décisif. A Mayotte, les produits importés semblent encore bien souvent jouir d'une meilleure image que les produits locaux. Le développement du local n'est donc pas évident et il est important que les prix soient compétitifs.

Les acteurs de l'aval déplorent également le fait que les structures collectives soient aussi nombreuses sur les territoires, ce qui tend à les rendre moins performantes. En effet, cela renforce le manque de planification, puisque les différentes coopératives n'échangent pas entre elles et ont bien souvent (en végétal) des portefeuilles de produits semblables. Les structures se font donc concurrence entre elles, ce qui les fragilise et limite l'avantage concurrentiel qu'elles pouvaient espérer d'un regroupement. Par ailleurs, la multiplicité des structures conduit à des entreprises de tailles relativement modestes et limite leur capacité à proposer des volumes conséquents. Cet aspect limite également leurs moyens en termes de promotion et communication par exemple.

De même, certains acteurs de l'aval pointent la difficulté que peuvent avoir les OP pour répondre aux besoins de contractualisation, et notamment le problème de fiabilité des contrats : certains contrats ne sont pas honorés, par manque de corrélation entre les volumes contractualisés et les moyens mis en œuvre pour les assurer. De même, les acteurs de la restauration collective mentionnent le fait qu'une grande partie des structures ne sont pas en mesure de répondre à leurs appels d'offres :

- Parce qu'elles n'ont pas le personnel ou la compétence administrative pour le faire,
- Parce qu'elles n'ont pas la diversité de produits nécessaire pour se positionner. Par exemple, certains appels d'offre comportent plusieurs dizaines de références différentes, la gamme de l'OP doit donc être suffisamment étendue pour se positionner. Néanmoins, les organismes de restauration collective indiquent parfois pouvoir s'adapter et réduire la taille des lots (à la Réunion par exemple).
- La planification et les volumes sont insuffisants pour honorer les termes d'un appel d'offre.

Du côté des groupements, les freins évoqués à la collaboration avec la restauration collective sont tout d'abord les délais de paiement et ensuite, les prix jugés trop bas sur ce marché, les difficultés logistiques avec un nombre de points de livraison trop important, les attentes de la restauration collective qui sont davantage centrées vers des produits transformés.

### En conclusion...

La structuration présente donc un certain nombre d'avantages dont les plus fréquemment cités par les acteurs interrogés sont le gain de temps, la sécurité alimentaire, l'accès à un conseil technique et l'accès au POSEI. Néanmoins, en l'état actuel, les schémas de structuration ne sont pas attractifs / accessibles à tous. D'une part, parce qu'une partie des agriculteurs ne souhaite pas se structurer, généralement car ils ne perçoivent pas d'intérêt financier immédiat à le faire. D'autre part, parce qu'une partie des groupements refusent les nouveaux entrants, notamment les plus petits qui représentent un coût d'accompagnement élevé pour des retours en termes de volumes faibles. Le processus de structuration se fera donc nécessairement dans le temps et ne pourra être précipité. De même, il interviendra différemment selon les OP et les filières.



## LEVIERS POUR RENFORCER LA STRUCTURATION

Face à ce constat, deux axes de travail semblent donc nécessaires et complémentaires pour faire évoluer les filières :

- Poursuivre les efforts de structuration déjà amorcés en rationalisant certains aspects,
- Encourager la professionnalisation des exploitations non structurées, pour qu'elles puissent à minima présenter les garanties en termes de sécurité alimentaire et traçabilité suffisantes et éventuellement, à terme, envisager de rejoindre une filière structurée.

### **Renforcer le rôle des interprofessions**

Les interprofessions ont un rôle important à jouer pour structurer les filières. La filière la plus aboutie, la filière animale à la Réunion, dispose également des interprofessions les plus fortes, actives sur de nombreux sujets et qui semblent avoir une influence réelle sur les différents maillons des filières ainsi que sur les pouvoirs publics.

Pour les autres filières / DOM, les interprofessions (reconnues ou non) semblent avoir une influence moindre. En effet, de nombreux acteurs interrogés (OP, coopératives, producteurs etc.) estiment que le rôle joué par les interprofessions reste très limité. Il est important que ces interprofessions se renforcent, plusieurs pistes peuvent être à explorer :

- Veiller à une meilleure inclusivité et une représentativité plus forte des interprofessions. Dans certains DOM, des maillons importants des filières ne sont pas présents au sein des interprofessions (abattoir, provendier, une ou plusieurs OP ou coopératives, maillon transformation etc.). Sur des territoires restreints, les filières ont besoin de cohésion pour se développer et se structurer, l'absence de certains maillons (fréquemment en raison de problèmes d'ententes) est à déplorer. Une meilleure cohésion permettrait par exemple d'accentuer les efforts de communication, et permettrait aux filières de parler d'une même voix. Le système de présidence annuelle et tournante mise en place dans certaines structures interprofessionnelles permet à tous les collègues d'être acteurs de l'interprofession et semble bénéfique.
- Accroître le rôle de lien entre l'amont et l'aval que peuvent avoir les interprofessions. Dans certains cas, le travail des interprofessions semble très centré autour des OP et des problématiques de production. Développer leur rôle de lien avec l'aval des filières paraît important. A l'instar de ce qui se fait à la Réunion, les interprofessions pourraient jouer un rôle dans la planification/prévision de la production, et son adéquation avec les attentes des marchés (GMS, IAA, restauration collective etc.). Sans intervenir dans la négociation des prix qui doit rester aux mains des OP et de leurs clients, les interprofessions peuvent être un lieu d'échange sur les aspects de coûts de production, et de répartition des marges au niveau des différents acteurs. La connaissance du marché tant en termes de volume, que sur ses aspects économiques, doivent faire partie du rôle des interprofessions. De nombreuses OP/structures collectives ont indiqué manquer de repères sur les marchés (volume réellement produit sur le territoire, coûts de production, revenu de référence des agriculteurs/éleveurs, besoins des différents marchés), et les attentes sont fortes sur ces aspects. Compte tenu de la multitude d'acteurs, ce travail peut difficilement être envisagé à l'échelle des OP et doit être pris en charge par les structures interprofessionnelles.
- Revoir les modes de fonctionnement internes pour limiter les tensions entre acteurs. Par exemple, le fonctionnement de l'interprofession réunionnaise en comités de gestion par filière (bovin viande, lait, porc, lapin) est très apprécié, et permet de s'intéresser plus finement aux problématiques de chaque filière, sans faire intervenir les autres acteurs qui sont moins concernés.

Un pouvoir plus grand des interprofessions permettrait également de se saisir davantage des dispositifs d'aides tel que le POSEI et, à l'instar de ce qui a été fait à la Réunion avec le programme DEFIL, d'orienter ces dispositifs vers une stratégie commune et des projets inter filières. La mise en place de projets et de réflexions communes permet de fédérer les différents acteurs, et d'encourager la mutualisation de moyens, notamment quand des investissements lourds sont nécessaires.

### **Encourager le regroupement des structures, notion de taille critique**

Un certain nombre de structures collectives plus ou moins solides existent au sein de chaque DOM. Les différents états des lieux déployés et les échanges avec les professionnels de l'amont et de l'aval ont pu montrer que les structures sont relativement nombreuses pour la taille des territoires sur lesquelles elles opèrent. Encourager le regroupement des structures semble être un levier important, des structures de plus grandes tailles permettront :

- D'optimiser les coûts de fonctionnement ce qui permettra de proposer un meilleur accompagnement technique et/ou administratif, tout en maintenant un niveau de cotisation qui permettra peut-être de rendre l'OP plus attractive pour les adhérents actuels et potentiels. En effet, on retrouve de nombreuses OP sur les

territoires, qui disposent de 3 ou 4 salariés, souvent, un directeur/gérant, un technicien, un comptable ou assistant administratif et un agréateur/responsable qualité. Parfois, quand les moyens sont plus limités, certains services sont externalisés (recours à la prestation de service). Les OP qui proposent un niveau de service plus important à leurs adhérents (livraison, agréage) ont des équipes plus étoffées (chauffeurs, agréateurs etc.), par contre, pour certaines, les équipes sont encore plus restreintes (parfois externalisation de l'agréage et de la livraison). Un regroupement de structures permettrait de limiter les coûts, ou pour un nombre d'ETP équivalent de proposer une gamme de services plus importante, notamment davantage d'accompagnements administratifs.

- Avoir une meilleure prise sur la planification, notamment en végétal où toutes les structures ont sensiblement les mêmes activités. Cela permettrait de mieux anticiper les besoins du marché et de répondre aux besoins des marchés.
- Une meilleure solidité financière permettrait également de mettre en œuvre des solutions de préfinancement avec les établissements bancaires. Le préfinancement est un levier important pour encourager la structuration. La question des délais de paiement, du prix de vente de la marchandise, mais aussi des aides est un des éléments qui limite l'attractivité des OP. Un préfinancement permettrait de pallier en partie ce problème. Si quelques filières ont pu mettre en place ce préfinancement avec succès, beaucoup ne le sollicitent pas encore. Il est vrai que l'ODEADOM peut accompagner la démarche (et le fait d'ailleurs), notamment en expliquant les dispositifs d'aide aux organismes bancaires et en justifiant les montants d'aides versées aux différentes structures. Néanmoins, il est important que les interprofessions et OP se saisissent elles-mêmes du sujet et réalisent directement les démarches auprès des établissements bancaires, ce qui ne semble pas toujours être fait, certaines étant dans une posture assez attentiste, quant à la question du préfinancement. Pour obtenir des prêts relais auprès des banques, les OP ou interprofessions doivent présenter une structure financière solide et disposer de fonds propres.
- Se positionner davantage sur les marchés de la GMS, de la transformation et de la restauration collective grâce à des volumes plus importants, une production planifiée et une structure administrative et commerciale plus performante.
- Être en mesure d'accepter davantage d'adhérents avec une force commerciale et des débouchés adaptés ainsi qu'une capacité d'accompagnement suffisante.
- Emerger sur des dispositifs plus difficilement accessibles à des structures peu organisées, tels que les programmes opérationnels en fruits et légumes. Les plus petites OP sont très peu à prendre en charge les demandes de PO, faute de moyens humains (demandes trop complexes, qui nécessiteraient trop d'investissements en temps).
- Proposer davantage de services à ses producteurs en pouvant par exemple mettre en place des systèmes de collecte de la marchandise (ce n'est actuellement pas le cas dans toutes les structures, la livraison des produits à l'OP restant souvent à la charge du producteurs).

A noter, que l'atteinte d'une taille critique ne passera pas forcément/uniquement par la fusion des coopératives/OP. Des systèmes de mutualisation de moyens peuvent être envisagés pour faire face à des investissements lourds. En effet dans certains DOM, chaque OP cherche à disposer de ses propres moyens (abattoir, atelier de découpe, couvoir, entrepôt de stockage, moyens logistiques etc.). Ces investissements sont lourds et coûteux, pour l'OP, mais également en subventions publiques, et certains projets ont pu mettre en péril la viabilité économique de certaines structures collectives. Les pouvoirs publics ont un rôle à jouer, pour limiter le foisonnement d'investissements individuels. Les subventions peuvent être fléchées vers des projets en portage collectif, avec une viabilité économique réelle. Par ailleurs, notamment dans les filières végétales, beaucoup de structures sont fragiles et manquent d'infrastructures. Une mutualisation pourrait donc être pertinente, y compris sur les locaux administratifs.

Le regroupement et la croissance peuvent être encouragés au niveau interprofessionnel, via la mise de plans de filière opérationnels intégrant des objectifs de croissance globaux, une réflexion sur des objectifs de production chiffrés, des choix d'espèces ou de variétés à développer en priorité etc. Dépendamment de la solidité des plans proposés les dispositifs d'aide pourraient être modulés pour accompagner l'atteinte des objectifs.

Enfin, le chiffre d'affaires moyen des OP/structures collectives végétales dans les DOM atteint 2,9 millions d'euros, pour 49 adhérents et en animal de 4,5 millions d'euros pour 55 adhérents. Au niveau réglementaire, un seuil de chiffre d'affaires de 100 000 € en végétal (pour la reconnaissance et l'agrément) ou en animal (pour l'agrément), apparaît comme un seuil très bas, ne permettant pas à une structure collective d'amortir ses coûts fixes. Un rehaussement des

seuils (reconnaissance et agrément) semble nécessaire, notamment si de nouvelles structures venaient à se créer. Sur certains territoires, des OP de petites tailles ont évoqué des possibles scissions.

### **Gouvernance et sociétés commerciales**

Par ailleurs, le regroupement des structures doit s'appuyer sur des bases solides : une gouvernance, une gestion saine, et une transparence plus forte, notamment sur la question des sociétés commerciales et des prix pratiqués (au niveau des producteurs et au niveau des sociétés commerciales). En effet, dans certaines OP, les acteurs se sont regroupés dans le but d'accéder aux aides POSEI, mais sans une réelle mutualisation du fonctionnement. Cela se traduit sur le terrain, par des OP qui s'appuient, sur plusieurs sociétés de commercialisation qui continuent à appartenir aux producteurs « fondateurs » qui se sont regroupés à la création de l'OP. Ce fonctionnement pose la question du rapport de pouvoir réel entre les adhérents (au-delà du nombre de voix ou de parts, un adhérent qui est également un important client de l'OP dispose d'un statut privilégié), et surtout de transparence et d'équité au niveau des prix de vente. Certains producteurs évoquent des prix et marges pas toujours transparents, un écoulement de la marchandise qui priorise la production de certains, une répartition de la valeur différente de quand la société commerciale appartient à l'OP. Cette question des sociétés commerciales concerne particulièrement les Antilles, et pour un certain nombre de producteurs, renforce le sentiment que les OP sont aux mains de quelques producteurs et non du collectif et les dissuadent d'y adhérer. Les pouvoirs publics ont un rôle à jouer pour s'assurer de la mise en place des bonnes règles de fonctionnement des OP, et notamment des modalités de fixation des prix : fixation des prix en amont (à la semaine ou au mois), grilles de qualité, modalités de communication aux adhérents.

Enfin, la question des « problèmes d'hommes », si souvent invoquée par les acteurs est un frein notable, mais d'importants efforts de communication et de médiation doivent être fait à chaque niveau de la filière. Des questions personnelles entre quelques individus ne peuvent pas être systématiquement présentées, et surtout acceptées, comme le frein à la structuration, institutions et interprofessions doivent garder une neutralité et favoriser la communication entre les acteurs. L'importance des subventions publiques dans ce secteur est trop conséquente, pour que son efficacité soit compromise par des conflits individuels.

### **Accueil de nouveaux adhérents**

L'ouverture des structures à de nouveaux adhérents avec des critères d'entrée clairs et objectifs doit également être favorisée.

La mise en place d'un dispositif d'aide aux nouveaux adhérents, prévu dans le POSEI 2024, est un levier intéressant, bien qu'il ne permette pas à lui seul de rendre les OP attractives. Sa mise en place doit être accompagnée d'un effort de communication, pour que les producteurs indépendants puissent en avoir connaissance. Il conviendra d'évaluer les impacts de ce dispositif et son niveau de mobilisation. Il permettra également de suivre très précisément l'évolution du nombre de nouveaux adhérents aux OP.

De la même façon, sur certains territoires, les jeunes agriculteurs sont plus enclins à rejoindre les structures collectives, c'est notamment le cas à la Réunion. Dans le cadre de leurs formations, les jeunes agriculteurs sont amenés à visiter les OP, et les banques incitent (voire conditionnent) les financements à l'appartenance à une OP. Cependant, ce constat ne semble pas partagé sur l'ensemble des territoires. Le travail de communication doit être amplifié auprès des jeunes générations, dans le cadre des formations ou parcours à l'installation.

D'autre part, la communication et l'information sur le fonctionnement des structures collectives peut être renforcé (interprofession, DAAF etc.), afin de clarifier les apports et les obligations de chacun (producteurs et OP), et les conditions d'entrées etc. En effet, un certain nombre d'éléments restent flous pour les producteurs, notamment en ce qui concerne les obligations d'apports, mais également sur les niveaux des cotisations (certains producteurs adhérents en OP ne connaissent pas les niveaux de cotisations de leurs OP). Une clarification synthétique des règles de fonctionnement pourrait être bénéfique : avec des éléments sur les délais de paiement (des OP et du POSEI), les modes de construction des prix (prix, marges, cotisations, POSEI etc.), le niveau d'accompagnement technique qui peut être proposé, les différentes structures qui existent sur le territoire etc. Cela pourrait permettre, selon les cas, de faire connaître le fonctionnement des structures collectives (Mayotte, Guyane) ou de rétablir le dialogue et la confiance en présentant des éléments factuels et de se détacher des idées préconçues que peuvent avoir certains producteurs indépendants réticents.

### Encourager la professionnalisation des exploitations « non structurées »

En l'état, une part importante des exploitations ne souhaitent pas et/ou ne peuvent pas rejoindre les circuits structurés. Néanmoins, les volumes non structurés sont importants pour les questions d'autonomie alimentaire et posent de réels enjeux en termes sanitaire et de lutte contre l'informel. Il est donc important de prendre en compte ce volet de la production et d'encourager sa professionnalisation.

Les objectifs seraient multiples :

- Professionnaliser l'agriculture pour attirer les plus jeunes,
- Favoriser la traçabilité et la sécurité alimentaire même en dehors des structures collectives,
- Lutter, à terme, contre la vente informelle, qui entrave la planification, présente des risques sanitaires et favorise des pratiques néfastes (vol de production, importations clandestines etc.),
- Eventuellement, préparer une partie des structures à rejoindre les circuits structurés à moyen terme.

Si pour de nombreux agriculteurs indépendants interrogés, le besoin d'un soutien pour la commercialisation n'est pas central, le besoin d'accompagnement technique est en revanche très marqué. Le levier technique est donc important pour la professionnalisation et recouvre différents aspects : accompagnement sur les questions sanitaires, vétérinaires et phytosanitaires, accompagnement sur l'optimisation des terres et des rotations (beaucoup de parcelles non exploitées sur les exploitations, nombre de cycles réduits et non optimisés), l'amélioration des rendements, la mise en place de nouvelles productions (pour diversifier son revenu, rechercher des synergies ou se réorienter suite à des difficultés sur d'autres cultures, canne et banane aux Antilles notamment), accompagnement sur les problématiques de mécanisation.

D'autre part, il faut noter qu'un grand nombre de producteurs rencontrent des problèmes structurels qui les empêchent de se développer, voire tous simplement de maintenir leur activité. La structuration ne peut pas pallier l'ensemble des difficultés rencontrées et il est nécessaire qu'un certain nombre de problématiques soient prises en compte et que des solutions soient envisagées pour sécuriser la production agricole avant même d'envisager de la structurer. Les problématiques très fréquemment évoquées par les professionnels sont : les difficultés d'accès au foncier dans certains DOM, la question de l'irrigation, la question des vols de productions et des attaques de chiens errants sur les troupeaux, le besoin d'accéder à des pratiques alternatives aux produits phytosanitaires interdits etc. Les difficultés de recrutement font également partie des freins importants au développement agricole, la structuration peut d'ailleurs être une solution (partielle) à ce problème, puisqu'elle permet de se dégager du temps et donc du besoin de main d'œuvre sur la commercialisation.

La façon d'accompagner les exploitations non structurées, mais qui sont néanmoins professionnelles et qui tendent vers de bonnes pratiques pourraient passer par plusieurs leviers au-delà du simple soutien financier :

- La mise en place d'un accompagnement technique renforcé et simplifié,
- L'accompagnement sur les différentes problématiques citées avec la mise en place de plan d'irrigation et d'accès au foncier ambitieux, la lutte contre les attaques de chiens errants, etc.
- Le soutien au développement des filières de diversification, comme la vanille, le café, ou le cacao, qui intéressent et mobilisent dans les DOM et qui peuvent être une source de valeur ajoutée pour les exploitations. Ces filières fédèrent et renaissent dans plusieurs DOM à travers des associations et projets collectifs, mais qui ont néanmoins des moyens limités et ont des besoins en accompagnement sur les sujets techniques (identification des techniciens compétents sur des filières peu développées, échanges techniques interdom etc.), de mises en place de pépinières etc. Dans certains DOM, ces filières échappent aux structures classiques de la structuration (OP), puisque les volumes sont faibles et les marchés très différents de ceux des fruits et légumes.
- Afin d'apporter une garantie sanitaire et de traçabilité aux consommateurs pour une partie des volumes non structurés, la réflexion peut être portée sur des moyens de s'appuyer sur les collectifs qui s'organisent autour de la vente directe. Il pourrait être envisagé de les accompagner en contrepartie de garanties apportées au niveau sanitaire. Cela permettrait de sécuriser les consommateurs tout en accompagnant les producteurs qui ne souhaitent ou n'ont pas les volumes suffisants pour rejoindre des OP (pas d'obligation d'apport, maintien du circuit court et du contact avec le client etc.).

## CONCLUSION

En conclusion, la structuration des filières prend des formes différentes dans chaque DOM. Dans tous les cas, elle est issue d'un processus d'évolution historique, plus ou moins ancien selon les territoires, et d'un fort encouragement des pouvoirs publics avec notamment le conditionnement de l'accès au POSEI à l'adhésion à une structure collective. La structuration présente des avantages évidents, mais souffre également d'un certain nombre de limites et de biais. Ces faiblesses identifiées, il est nécessaire de continuer l'effort de structuration en tentant d'y pallier en favorisant davantage de mutualisation et de transparence. Ces efforts permettront de rendre plus attrayante les structures pour un certain nombre de producteurs. Néanmoins, le poids des filières non structurées reste important et les agriculteurs indépendants ont également besoin d'accompagnement (pas nécessairement sous forme d'aide directe), car les structures collectives n'ont pas la capacité de tirer l'ensemble des exploitations vers un niveau de professionnalisation et de structuration plus élevé.

Les dynamiques et potentiels de structuration qui se dessinent sont variables d'un DOM à l'autre. Aux Antilles, la structuration est déjà relativement mature, mais une marge de progression importante demeure. La méfiance d'une importante partie des producteurs vis-à-vis des structures collectives est un frein important et il semble que le nombre de producteurs pouvant, en l'état, choisir de s'orienter vers les filières structurées reste limité. Renforcer l'attractivité des OP (via une optimisation des coûts, une plus grande transparence et une meilleure planification notamment) et le pouvoir des interprofessions est essentiel pour espérer séduire de nouveaux agriculteurs.

A la Réunion, la structuration des filières élevage semble relativement aboutie et les structures semblent suffisamment fortes pour déployer leur stratégie de filière. Du côté végétal, les structures sont nombreuses et certaines plus fragiles. Malgré cela, la dynamique de structuration est bien engagée, les producteurs étant nombreux à rejoindre les OP. Il est important que les structures se renforcent pour être en mesure de continuer à les accueillir.

Enfin, à Mayotte et en Guyane, la structuration est plus récente et il reste beaucoup à construire, s'appuyer sur les expériences, positives comme négatives des autres DOM est importante, pour « gagner du temps » sur le processus de structuration et éviter certains écueils (multiplication de très petites structures fragiles etc.).