

## Note sur la contractualisation

L'intérêt pour les démarches de contractualisation est actuellement renforcé dans un contexte marqué par :

- la disparition des mécanismes de gestion des marchés qui offraient jadis, pour certaines productions agricoles (céréales, lait de vache, viande bovine, ...), visibilité et régulation, sources d'une relative stabilité des prix pour les acteurs de la filière ;
- la mondialisation qui accentue, y compris à l'intérieur de l'Union européenne, la volatilité des prix de marché ;
- les situations de « crises » qui en résultent.

La présente note, élaborée par les membres du groupe filières du CGAAER, a pour objet de faire le point sur la contractualisation en identifiant les leviers qui peuvent être actionnés pour inciter les acteurs des filières à s'engager dans cette démarche. Elle présente :

- les bénéfices attendus de la contractualisation et ses limites ;
- les caractéristiques des démarches de contractualisation qui permettent effectivement aux acteurs de la filière, et notamment aux producteurs, de tirer bénéfice de la contractualisation ;
- les leviers pour favoriser la contractualisation.

### I. La contractualisation : ce qu'elle est dans les filières agricoles

La contractualisation s'appuie sur le contrat qui repose, selon la définition des contrats donnée par le code civil, sur la liberté de contracter ou de ne pas contracter, de choisir son cocontractant ainsi que les clauses de son contrat.

La contractualisation, telle que définie par la loi de modernisation de l'agriculture, se différencie :

- de la vente de gré à gré qui détermine les conditions de la cession au moment de la commercialisation du produit,
- de l'intégration qui implique un échange réciproque de fournitures, classiquement fourniture d'intrants par l'intégrateur (animal jeune et aliments), et cession de l'animal fini par l'éleveur,
- du contrat coopératif qui engage l'agriculteur en tant qu'associé, titulaire d'une fraction du capital social de la société, et coopérateur, souscripteur d'un engagement d'activité vis-à-vis de la société à laquelle il prend part. Il sécurise les débouchés de l'agriculteur avec une relative visibilité sur le prix payé à travers un prix d'acompte connu à la livraison du produit, éventuellement augmenté d'un complément qui intègre une partie du résultat généré par l'activité propre de la coopérative.

La liberté contractuelle peut se heurter à un rapport de force déséquilibré entre les parties. La puissance publique peut alors introduire des restrictions à cette liberté à condition que celles-ci soient proportionnées aux objectifs poursuivis. C'est dans ce cadre que :

- l'OCM récemment réformée permet aux États membres d'encadrer les relations commerciales entre producteurs et acheteurs de produits agricoles avec la possibilité de rendre obligatoires des contrats écrits comportant des clauses obligatoires et une durée minimale au contrat que le producteur peut toutefois refuser,
- le code rural permet de rendre obligatoires les contrats écrits par décret, à défaut d'accord interprofessionnel étendu. Actuellement, la proposition de contrats a été rendue obligatoire par décret dans les secteurs du lait, des fruits et légumes et par extension d'un accord interprofessionnel dans le secteur ovin.

## II. La contractualisation : quels en sont les bénéfices attendus ?

Une démarche de contractualisation peut être source de bénéfices pour les contractants. Ces bénéfices sont de diverse nature. Ils peuvent être différents selon les produits, l'organisation commerciale. C'est la mise en oeuvre pratique de la démarche qui, seule fait naître les bénéfices pour les parties au contrat. La contractualisation peut ainsi permettre de :

- **maîtriser certains risques de marché**  
Tout d'abord, le contrat garantit au producteur l'existence d'un débouché et à l'acheteur un approvisionnement conforme à ses attentes (en quantité, en qualité et en cadencement de livraison).  
Ensuite, le contrat peut réduire le risque prix en prémunissant le producteur d'une chute brutale ou de mouvements erratiques et l'acheteur d'une inflation du coût de son approvisionnement.
- **créer de la valeur**  
Le contrat est souvent adossé à un cahier des charges ou à des clauses spécifiant certaines caractéristiques que l'acheteur attend des produits. Celles-ci permettent de répondre à des débouchés particuliers en offrant au consommateur les spécificités et une traçabilité qu'il est prêt à rémunérer. Le contrat peut être un levier de cette amélioration qualitative intéressante pour les deux parties au contrat et qui n'aurait peut-être pas émergé en son absence.
- **réduire les coûts commerciaux**  
Le contrat limite les coûts de négociation à chaque transaction. L'intérêt pour les parties est d'autant plus important que la durée du contrat est longue. Toutefois, l'avantage est très différent selon les produits. Il peut être faible pour un produit cœur de marché, dont la commercialisation est fluide et dématérialisée du type porc charcutier à Plérin. En revanche, il peut être substantiel pour des produits spécifiques échangés sur des marchés physiques ou nécessitant des efforts importants pour rechercher un partenaire. Dans ce dernier cas, les deux parties au contrat peuvent améliorer leurs résultats.
- **inciter à la performance**  
La visibilité sur le prix donné par le contrat incite le producteur à améliorer ses performances technico-économiques pour accroître ses marges. Par ailleurs, en dégageant chaque partie du souci de la transaction commerciale, la contractualisation invite chacune des parties à se concentrer sur son métier.
- **sécuriser l'activité**  
Le contrat couvrant une période longue facilite et sécurise les investissements et donc leur financement en donnant de la visibilité.

### III. La contractualisation : ce qu'elle ne peut pas faire

#### **La contractualisation ne peut pas gérer une forte volatilité des prix**

La forte volatilité des prix agricoles rend très difficile pour les deux parties au contrat, l'acheteur et le producteur, de se mettre d'accord en amont sur un prix de transaction. La lisibilité sur les prix reste limitée et le prix du contrat ne peut trop s'éloigner du prix du marché des concurrents sur le marché. C'est particulièrement vrai lorsque l'acheteur a contractualisé une large part de son approvisionnement.

Les parties au contrat peuvent alors décider d'évacuer le risque en recourant à un arbitrage sur un marché à terme quand il existe (contrat ou option). Elles peuvent le réduire dans certaines limites, en mettant en place un dispositif de sécurisation par le biais de caisse de régulation portée par les deux parties au contrat.

#### **La contractualisation ne peut pas se substituer aux mécanismes de régulation publics aujourd'hui disparus.**

La contractualisation ne peut se substituer à la régulation par la puissance publique des marchés, aujourd'hui disparue, pour prévenir l'apparition de crises sur des marchés agricoles désormais libéralisés. A contrario, elle peut éviter que des déséquilibres passagers ne se transforment en crise. Elle peut permettre d'objectiver une situation de crise ; la confiance entre les parties est ainsi sauvegardée nonobstant la crise.

#### **Ce n'est pas la contractualisation qui rééquilibre le pouvoir de marché**

Le rapport de force est déséquilibré dans les filières agroalimentaires au profit du maillon situé à l'aval. Le contrat en lui-même ne modifie pas l'équilibre de marché. En revanche le regroupement des producteurs en coopératives ou en organisations de producteurs leur permet, en massifiant l'offre, de renforcer leur pouvoir de marché. La dernière réforme de l'OCM<sup>1</sup> unique (règlement n°1308/2013) sécurise et étend à plusieurs secteurs de production la possibilité de négocier collectivement les contrats par les OP<sup>2</sup> non commerciales, en dérogation au droit de la concurrence.

### IV. La contractualisation : quelles sont les bonnes pratiques ?

Un contrat pour répondre aux attentes des contractants doit prévoir :

- **une durée**

C'est l'élément clef de la contractualisation qui permet aux deux parties d'en tirer bénéfice. La durée doit donc être suffisante pour répondre aux attentes des deux parties, sans être excessive, pour ne pas générer des rigidités qui en compromettraient le bénéfice.

Cette durée est donc très spécifique à chacune des filières ou à chacun des produits :

- pour des productions végétales à cycle annuel, qui n'exigent pas que le producteur réalise de lourds investissements (légumes de plein champ destinés à la conserve), le contrat peut être annuel,
- pour les légumes frais, l'obligation que la contractualisation porte sur une période de trois ans a dissuadé les opérateurs de s'engager dans la démarche,
- pour l'engraissement de taurillons, lorsque les bâtiments existent, des contrats, éventuellement renouvelables à chaque bande, rencontrent du succès. Dans la même production, des contrats jeunes investisseurs ont été conclus sur cinq ans, pour accompagner la création d'ateliers.

---

<sup>1</sup> OCM : organisation commune de marché

<sup>2</sup> OP : organisation de producteurs

- **la prise en compte des signaux du marché venus de l'aval**

L'une des vertus de la contractualisation tient à la remontée des signaux que la demande exprime sur le marché, ce qui signifie que les contrats sont les plus efficaces lorsqu'ils s'enchaînent en remontant de l'aval vers l'amont. A cet égard, l'enchaînement de démarches de contractualisation entre les différents maillons de la filière est le garant de la durabilité du contrat.

- **des éléments du prix**

Une démarche de contractualisation comporte nécessairement la détermination à l'avance du prix qui sera payé pour le volume et les caractéristiques du produit à livrer. Cela ne signifie pas que le prix soit nécessairement connu au départ, mais que les modalités de son calcul sont complètement arrêtées, de sorte qu'à la livraison du produit il n'y a plus de place pour la négociation.

La question du niveau du prix dans la négociation du contrat est intimement liée à la disponibilité de la matière première pour l'industriel ou l'acheteur : si la matière première fait défaut ou si elle ne répond pas aux caractéristiques attendues, l'acheteur sera enclin à payer une prime pour disposer du produit et sécuriser son approvisionnement.

Une démarche de contractualisation peut :

- se conclure « au prix de marché », s'il existe un indicateur pertinent (c'est-à-dire cohérent avec la position des deux contractants) pour le produit contractualisé. Mais plus la part contractualisée de l'acheteur est importante, plus il est difficile de se caler sur le prix de marché.
- prendre en compte des éléments de coûts de production du contractant d'amont, ou du prix auquel le contractant d'aval commercialise ses produits (secteur laitier). Mais compte tenu de la forte hétérogénéité des coûts de production entre agriculteurs, c'est la variation des coûts de production qui est retenue,
- s'affranchir des prix de marché en échangeant au-delà du produit un service (caractéristiques du produit, signe de qualité...) qui intéresse les deux parties,
- prévoir une déconnexion du prix de marché pour une partie du contrat.

- **la gouvernance du contrat**

L'explicitation de l'intérêt que chacune des parties trouve au contrat est un facteur de compréhension mutuelle et de transparence qui favorise les démarches de contractualisation les plus fécondes. La contractualisation est une démarche qui s'enrichit d'elle-même et qui peut naturellement progresser, à mesure que se construit la confiance (effet pédagogique du dispositif).

Une vision partagée des perspectives de marché à l'horizon pour lequel le contrat est conclu favorise également les démarches de contractualisation résilientes. Ainsi, lorsque les conditions de marché s'éloignent trop du domaine de validité pour lequel les contractants se sont engagés, ils sont mieux en capacité de faire face à une difficulté qui serait sinon insupportable, en engageant un processus de révision de l'économie du contrat.

## Quelques exemples actuels de démarches contractuelles

### **Sécurisation des approvisionnements : la première transformation des céréales**

Lorsqu'un industriel peut trouver sur le marché des volumes suffisants de matière première répondant à ses besoins en termes de spécifications, il n'a pas de raison particulière de passer un contrat pluriannuel avec des fournisseurs de cette matière première. Le marché est déterminé par l'offre agricole, mais l'industriel « certifié » à l'avance divers organismes stockeurs et/ou coopératives auprès de qui il s'approvisionnera sur base d'un contrat cadre technique. Pour être sûr de ne pas décrocher du prix de marché, l'industriel gère la question du prix de la matière première à l'aide des marchés à terme ou sur la base de formules d'indexation quand de tels marchés n'existent pas. Mais il évitera de rentrer dans une logique de coût de production agricole.

En revanche lorsqu'un industriel a besoin d'une matière première spécifique du fait de ses caractéristiques propres (exemple classique du maïs vitreux) et surtout lorsque cette matière première n'est pas stockable (cas de la pomme de terre féculière et de la betterave à sucre) il passe un contrat avant semis ou emblavement pour sécuriser l'approvisionnement de son usine.

Le marché est déterminé par la demande industrielle. La question du prix ne peut pas être évacuée car il faut convaincre l'agriculteur de s'engager à produire cette matière première mais en même temps veiller à ce que l'industriel ne décroche pas du prix de marché à cause du prix payé pour sa matière première. Il y a donc parfois des clauses de prix minimum et d'indexation sur le prix de vente des marchandises par l'industriel, avec toute la difficulté, en cas de produits diversifiés, de fixer le mix produit de référence.

### **Enchaînement de contrats tout au long de la filière : LU**

La Charte Harmony élaborée en 2008 au sein du groupe Kraft Foods qui a repris à Danone la marque LU concerne aujourd'hui 100 % de l'approvisionnement des 9 usines françaises et 75 % de celui des 17 usines européennes. La réflexion conduite sur un contrat-tripartite n'a pas débouché du fait de sa complexité et s'est traduite par des contrats en cascade entre LU, 4 meuniers, 21 coopératives et plus de 1 900 agriculteurs.

Chaque maillon en retire un bénéfice :

- pour l'industriel de seconde transformation :
  - disposer dans un environnement proche de l'usine d'une matière première ayant des caractéristiques constantes et adaptées à ses besoins technologiques,
  - communiquer vers le grand public sur l'engagement du groupe en matière de développement durable et de traçabilité,
  - mieux comprendre les contraintes et marges de manœuvre de son amont en travaillant avec l'INRA, Arvalis et des ONG environnementalistes ;
- pour l'industriel de première transformation, le meunier :
  - disposer d'un engagement de volume pour chaque récolte,
  - s'inscrire dans une démarche de production encadrée par des bonnes pratiques auditées par un organisme d'audit indépendant (100 % des moulins chaque année),
- pour l'agriculteur et sa coopérative :
  - connaître le débouché de son blé,
  - obtenir une prime à la tonne de blé (partagée entre coopératives et agriculteurs) qui rémunère les contraintes (choix de variétés limité, pratiques culturales et environnementales - biodiversité - imposées),
  - s'inscrire dans une démarche de production et de stockage encadrée par de bonnes pratiques auditées par un organisme d'audit indépendant (100 % des coopératives et 10 % des agriculteurs chaque année).

Pour inscrire la relation dans le temps, l'industriel est disposé à couvrir une partie du risque lié aux aléas climatiques en maintenant le paiement de la prime même si les qualités du blé ont été altérées au point de ne pas pouvoir utiliser la farine extraite.

Le risque de fluctuation des prix est évacué grâce à une couverture sur le marché à terme du blé.

La contractualisation ne règle pas tout, et n'assure pas à elle seule les gains de performance nécessaires à l'amélioration de la compétitivité d'une filière. Mais elle entre souvent en synergie avec d'autres démarches de modernisation, dont elle contribue à renforcer l'efficacité.

## V. Comment développer la contractualisation au sein des filières ?

Pour être féconde, la contractualisation doit répondre à une attente des parties en présence, et à leurs intérêts. Ce sont donc les contractants qui en sont les premiers artisans.

Néanmoins, la puissance publique est légitime à agir dans plusieurs domaines :

- porter une parole publique forte sur la contractualisation en précisant ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas, en informant les acteurs économiques sur la réalité des réussites en matière contractuelle,
- intégrer dans les modules de formation des agriculteurs la démarche contractuelle et la négociation,
- inciter les interprofessions à valoriser la promotion des démarches de contractualisation. Elles constituent les lieux privilégiés, sous réserve d'associer toutes les familles intéressées, pour :
  - procéder à une analyse collective des perspectives de marché, indispensable pour construire des démarches de contractualisation éclairées par une stratégie commune,
  - élaborer des contrats-types, qui faciliteront la démarche pour les entreprises de la filière,
  - fournir des indicateurs reconnus qui peuvent guider les cocontractants dans la négociation des contrats,
  - inciter les professionnels d'une filière à souscrire des contrats tout au long de la filière entre les différents maillons,
- favoriser le développement des organisations de producteurs pour renforcer le pouvoir de marché des agriculteurs en :
  - renforçant leur capacité de négocier des contrats cadre,
  - encourageant leur regroupement en AOP,
  - les incitant à conclure de vrais partenariats avec leurs acheteurs,
  - renforçant la médiation.

### Quelques références documentaires :

- Production animale et contractualisation : histoire et enjeux. Les synthèses de FranceAgriMer n°8 - juillet 2011
- La contractualisation dans le secteur agricole. CGAAER n°12100 - juillet 2012
- La contractualisation dans le secteur bovin. CGAAER n°14099 - septembre 2015
- Mise en œuvre de la contractualisation dans la filière laitière française [enjeux de la filière lait de vache dans le contexte de la fin des quotas]. CGAAER n°15053 - décembre 2015