

Janvier 2019

# Filière céréalière française : construire une stratégie d'exportation

Yves LE MORVAN



## REMERCIEMENTS

*Cette note a été alimentée par les réflexions du groupe de travail d'agridees « Export céréales », qui s'est réuni tout au long de l'année 2018. Nous tenons à remercier les membres de ce groupe pour leur participation active.*

*Elle est téléchargeable sur notre site web : [www.agridees.com/publications](http://www.agridees.com/publications)*

## NOS PROPOSITIONS

- > **Réduire les coûts et améliorer la compétitivité** dans chacun des métiers qui composent la filière céréalière.
- > **Faire émerger une chaîne dynamique dédiée à l'export**, autour de la constitution d'entreprises leaders.
- > **Élargir la palette qualitative** et diversifier les marchés.
- > **Améliorer l'information et les services en fidélisation des clients**, avec rétroaction auprès des fournisseurs.
- > **Conforter l'interprofession céréalière** sur des projets transversaux essentiels (lutte contre les insectes - réchauffement climatique).

## RÉSUMÉ

Colosse aux pieds d'argile, la filière céréalière française fait partie du club distinctif des grands exportateurs mondiaux, mais doit faire face à de nombreux vents contraires. Une tonne sur deux des céréales produites est exportée. Le blé, en tant que tel ou transformé en baguette, fait partie de l'image de la France à l'étranger. Notre commerce extérieur serait encore plus anémique s'il ne bénéficiait pas du solde exportateur céréalière, qui ne se compte pas en euros, ou en tonnes, mais en Airbus. En réalité, cette réussite se montre fragile.

La rude concurrence internationale exercée par les pays bordant la « mer Noire » sur les marchés de prédilection de la France agit comme un révélateur de ses faiblesses. Afin de répondre à ce défi, il va falloir aiguiser la compétitivité des entreprises avec des modèles économiques différents, écouter et fidéliser des clients de plus en plus sollicités, organiser une permanence de l'offre conforme à un statut d'exportateur céréalière avéré.

Dans l'avenir, l'attractivité de l'origine française auprès des acheteurs internationaux découlera de l'application d'une stratégie globale de la chaîne exportatrice céréalière. Il s'agira d'améliorer l'offre de chacune des entreprises composant la filière d'amont en aval, des entrepreneurs agricoles aux exportateurs (compétitivité, qualité des produits, services). Il s'agira également de matérialiser un esprit de conquête collectif (réactivité, prise de risques, adaptation des produits), qui portera la présence française sur les marchés et de construire une « solidarité intéressée », créatrice de valeur.

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	7
<b>I - UN SOCLE SOLIDE ET DES DOUTES ÉMERGENTS .....</b>	<b>8</b>
1 - L'impact de la filière céréalière export dans l'économie agricole française .....	8
2 - Une insertion internationale naturelle (PAC/géopolitique/marchés).....	8
3 - France : l'exportation des céréales en question (concurrence mondiale, rôle des pouvoirs publics, professionnels et opérateurs) .....	9
<b>II - LES NOMBREUX DÉFIS À RELEVER .....</b>	<b>10</b>
1 - La compétitivité des acteurs de la filière (producteurs, OS, logistique portuaire, chargeurs) .....	10
2 - L'adaptation de l'offre aux marchés .....	12
3 - L'organisation de la chaîne, sentiment collectif/ comportements individuels.....	13
<b>III - LES LEVIERS À ACTIONNER POUR AFFIRMER LA PRÉSENCE FRANÇAISE À L'EXPORT .....</b>	<b>14</b>
1 - Réduire ou contenir les coûts .....	14
2 - Construire une offre de valeur .....	15

## SOMMAIRE

<b>CONCLUSION .....</b>	<b>17</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>18</b>
<b>Annexe 1 : commerce extérieur de la France :     Importance des céréales .....</b>	<b>18</b>
<b>Annexe 2 : la demande mondiale en blé augmente     à un rythme supérieur à l'accroissement de la population .....</b>	<b>19</b>
<b>Annexe 3 : concurrence mondiale à l'export en blé tendre .....</b>	<b>20</b>
<b>Annexe 4 : bilan blé tendre France .....</b>	<b>21</b>
<b>Annexe 5 : bilan orges France.....</b>	<b>22</b>
<b>Annexe 6 : le blé russe sur les marchés africains.....</b>	<b>23</b>
<b>Annexe 7 : prix mondiaux du blé tendre : FOB France/FOB mer Noire ..</b>	<b>24</b>
<b>Annexe 8 : taux de change panel de monnaies/US dollar .....</b>	<b>25</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>26</b>

## CÉRÉALES, FILIÈRE EXPORT OU SOLDE EXPORTATEUR ?

Reconnue comme l'une des forces vives de l'économie agricole française, la filière céréalière joue son avenir à périmètre constant sur les marchés internationaux. Son succès commercial lui permettrait de poursuivre sa mutation, engagée notamment en matière environnementale et sociétale et son recul équivaudrait à une dure réforme de la PAC.

Une tonne sur deux des céréales produites en France est commercialisée vers l'Union européenne ou vers les pays tiers, à mettre à l'actif de notre commerce extérieur. Si les exportations de maïs, de blé dur, voire d'orges, s'orientent principalement vers des acheteurs européens, celles de blé tendre se répartissent vers des clients relevant autant, si ce n'est plus, d'autres continents que de l'Europe.

Au total, l'équilibre du bilan céréalier national se réalise grâce aux performances des acteurs économiques sur les marchés internationaux. À chaque nouvelle campagne, environ 34 millions de tonnes de céréales en grains ou en produits de première transformation sont vendues à l'étranger, contre 1 million de tonnes importées<sup>1</sup>.

**Parmi toutes les céréales, il convient de se pencher plus particulièrement sur le blé tendre**, céréale majeure dont l'UE est le premier producteur mondial, et différenciante dans la diversité de ses usages et flux.

Doit-on toujours parler d'exportation pour les ventes vers l'UE ? Le commerce vers le grand large requiert certes des savoirs particuliers, alors que la vente à des industriels européens se rapproche de celle vers des acheteurs français. Cependant, l'ouverture, ou la porosité, du mar-

ché intérieur et le durcissement de la compétition entre origines intracommunautaires rendent le marché européen très concurrentiel sur le plan international. Il s'agit aussi d'exportation, avec ses particularités et ses risques.

**La filière céréalière française à l'exportation, la chaîne exportatrice**, peut se décomposer en quelques acteurs impliqués directement (les indirects sont nombreux) dans : les semences, la production, la collecte/stockage, la logistique, la commercialisation, les silos portuaires, les exportateurs, le contrôle qualité... Souvent, ces mêmes entreprises participent également à des filières dédiées et bien identifiées, telles la meunerie, l'amidonnerie, la nutrition animale par exemple.

Cependant, la filière export, des producteurs aux chargeurs, est-elle une filière par essence ? Ou se comporte-t-elle par expérience comme un solde exportateur, avec des marées hautes et des marées basses, tout en flux et reflux, mais sans gouvernail ? C'est un vrai paradoxe, notamment pour le blé tendre dont l'importance du débouché vers des clients internationaux, en volume et en tenue de prix, ne lui confère cependant aucune priorité, si ce n'est souvent d'avoir à attendre son tour.

Après avoir été historiquement importatrice, la France est devenue le premier pays producteur et le premier exportateur européen de céréales grâce à la PAC. L'un des principaux dans le monde ! En a-t-on suffisamment conscience ?

Dans la situation actuelle de l'explosion à notre porte des ventes originaires de la « mer Noire », se pose la question de l'efficacité et de la dynamique de la filière export en blé. Y a-t-il un projet collectif de filière à l'exportation ou simplement un pilotage automatique ? Pour répondre à quel enjeu : être ou ne pas être ? Finalement, l'exportation est-elle une fatalité ou une opportunité ?

<sup>1</sup> [www.franceagrimer.fr/filiere-grandes-cultures/cereales](http://www.franceagrimer.fr/filiere-grandes-cultures/cereales)

## I - UN SOCLE SOLIDE ET DES DOUTES ÉMERGENTS

La filière céréalière se place parmi les poutres maîtresses de l'économie agricole et alimentaire française, sur le territoire et dans sa projection internationale. Tous les chiffres le démontrent. Mais elle rencontre des difficultés et doit surmonter ses propres doutes pour passer un cap existentiel<sup>2</sup>.

### 1 - L'IMPACT DE LA FILIÈRE CÉRÉALIÈRE EXPORT DANS L'ÉCONOMIE AGRICOLE FRANÇAISE

En 2017, la production céréalière française est de l'ordre de 68 millions de tonnes, dont 50 % à destination de l'exportation, provenant d'une surface de 9,4 millions d'hectares, soit environ un tiers de la SAU nationale. 124 000 entreprises agricoles<sup>3</sup> sont spécialisées en grandes cultures, et probablement le double produit, à un titre ou à un autre, des céréales.

Le solde global des échanges extérieurs français de produits agricoles, pratiquement nul en 2017 du fait des mauvaises récoltes de 2016, demeure très lié au solde des échanges céréaliers, qui évolue lui-même selon les années entre 4,5 et 7,5 milliards d'euros. Des chiffres positifs à mettre en relation avec, inversement, le déficit commercial total de la France de 62,3 milliards d'euros (annexe 1). Pour être bref, la France est un pays céréalier leader, avec de nombreuses entreprises (fournisseurs, transformateurs, services), et leurs emplois qui sont liés à sa bonne santé économique. Et cela, que ce soit dans les domaines du végétal ou de l'animal, du fait de son arborescence. Selon Intercéréales, cela correspond à 21 milliards d'euros de valeur ajoutée et à 450 000 emplois<sup>4</sup>.

## 2 - UNE INSERTION INTERNATIONALE NATURELLE (PAC/GÉOPOLITIQUE/MARCHÉS)

D'abord importatrice, la France est ensuite devenue une référence sur les marchés internationaux de céréales. Elle doit cette position à un triple regard, dont la matérialisation l'a inscrite dans le domaine international :

- **La vision européenne.** La PAC dans sa construction initiale (OCM céréales), dans ses réformes (1992, 2003), puis dans toutes ses évolutions (baisse des prix, quasi-suppression de l'intervention, abandon des restitutions), a toujours conçu le secteur céréalier comme une pierre angulaire du système général.

- **La dimension géopolitique.** Les marchés agricoles, tout autant que les ressources en énergie, représentent un facteur clé des grands équilibres internationaux. On semble moins le voir en France, mais le monde a faim et les céréales apportent une alimentation de base. Que ce soit sous l'angle de la coopération agricole bilatérale, sous celui de l'expression de la puissance alimentaire ou sous celui de la réponse aux besoins vitaux de pays moins bien dotés par la nature, la production et les échanges céréaliers constituent un puissant vecteur de présence internationale et diplomatique.

- **Les perspectives commerciales.** La production et la consommation de céréales dans le monde sont en croissance. En blés, sur 10 ans, la production mondiale s'est accrue de plus de 100 millions de tonnes, à 730 millions de tonnes sur la campagne actuelle, et la consommation suit<sup>5</sup>. Le ratio stocks - production demeure relativement faible (à peine plus de 20 % hors la Chine).

<sup>2</sup> André Neveu, « Le grand chantier des céréaliers français », Paysans n° 367, janvier-février 2018.

<sup>3</sup> AGRESTE Primeur n° 350 - juin 2018 - Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.

<sup>4</sup> www.intercereales.com

<sup>5</sup> AGPB, rapport d'activité 2017 www.agpb.fr



Au croisement de ces réflexions en termes de commerce, géopolitique, techniques agricoles et lutte contre le réchauffement climatique, voici un exemple, celui de la grande région regroupant le Maghreb, le Proche et le Moyen-Orient, et la Turquie. La population de cet ensemble est passée de 139 millions d'habitants en 1961 à 464 millions, 50 ans plus tard, en 2011. Elle est attendue à 704 millions d'habitants en 2050, soit + 52 %. Un défi démographique à relier avec la progression de l'urbanisation et avec une évolution des modes de consommation qui devrait entraîner une forte croissance des importations malgré les évolutions techniques et la lutte contre le gaspillage<sup>6</sup>.

Ainsi, même avec une volatilité des cours qui peut parfois pénaliser acheteurs et/ou vendeurs, et une variation des prix internationaux du blé qui, sur la dernière décennie, a pu évoluer du simple au double, les marchés sont en croissance. L'univers céréalière est en expansion (annexe 2). D'où viennent alors les doutes qui assaillent la filière française ?

### 3 - FRANCE : L'EXPORTATION DES CÉRÉALES EN QUESTION (CONCURRENCE MONDIALE, RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS, PROFESSIONNELS ET OPÉRATEURS)

Les éléments de doute sont nombreux, souvent objectifs, mais parfois subjectifs, et issus des propres insuffisances françaises.

Le bouleversement majeur provient d'une modification profonde sur l'échiquier céréalière mondial<sup>7</sup> : la production céréalière issue de la région communément appelée « mer Noire », principalement l'Ukraine et la Russie, mais pas seulement, retrouve sa grandeur historique et même la dépasse. Pour fixer l'ampleur du mouvement en blé tendre sur une courte

période de 10 ans, ces deux pays sont passés d'un volume conjoint à l'exportation de 30 à 60 millions de tonnes, sur un marché mondial qui, lui, a évolué de 120 à 150 millions de tonnes environ, faisant progresser leurs parts de marché de 25 à 40 %. Lors de la campagne 2017-2018, la Russie seule a exporté 41 millions de tonnes de blé (annexe 3). Elle est devenue le pays leader, loin devant les États-Unis, l'UE, le Canada (entre 20 et 25 millions de tonnes), et fixe des références. Sur 10 ans, c'est une tornade, sur une période plus longue de 20 ans, c'est un ouragan !

Pour la France, cette vision est d'autant plus saisissante qu'elle se forme à sa porte, en proximité de ses acheteurs, et qu'elle est accompagnée dans son sillage par d'autres pays qui jouent leur partition à partir de l'UE (Roumanie, Bulgarie...) ou en proximité (Kazakhstan).

Tous ces volumes pèsent, les prix en sont affectés, les monnaies de ces pays dérivent par rapport au dollar ou à l'euro et en rendent l'origine encore plus attractive. Mais ces concurrents savent aussi mettre en valeur leur offre. Des investissements portuaires et logistiques y sont réalisés, les cotations s'opèrent en FOB mer Noire, et, de façon plus précise, les calendriers d'exécution bousculent les habitudes, les qualités proposées s'améliorent et soutiennent la comparaison... Et les clients apprécient et s'adaptent vite !

Face à cette vague montante, les réflexions et comportements des parties prenantes françaises suscitent plus le doute qu'ils ne créent une dynamique de sursaut quant à la capacité exportatrice de notre pays :

- **Les pouvoirs publics tirent le fil d'un écheveau, la PAC, qui se débobine.** Dans sa trajectoire, la

<sup>6</sup> C. Le Mouël, B. Schmitt, coordinateurs, « La dépendance alimentaire de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient à l'horizon 2050 », Éditions Quae, 2017.

<sup>7</sup> C. Ansart-Le Run (Unigrains), « Les acteurs mondiaux des céréales », revue de l'Académie de l'Agriculture n° 13, septembre 2017.

politique agricole et alimentaire se « reterritorialise » plus qu'elle ne soutient les filières. Les débats portés par la société civile tels que l'écologie, le climat, la nutrition-santé transcendent et dépassent la politique agricole. Avec un risque paradoxal de repli. L'exportation agricole ne semble plus être un fer de lance, elle doit même presque se justifier. Les anciens débats entre produits bruts et produits transformés réapparaissent. Pourtant, l'innovation et les avancées technologiques appartiennent autant aux uns qu'aux autres.

- **Les professionnels affichent des ambitions**, mais n'exercent sans doute pas suffisamment leur leadership. Les questions d'environnement consomment les énergies. Les débats sociétaux, sanitaires et alimentaires inhibent. La PAC cherche sa boussole économique, la création de valeur sur les marchés va se construire sur de nouveaux modèles.

- **Les opérateurs économiques au sein de la chaîne**, des producteurs aux collecteurs jusqu'aux exportateurs, affrontent tous des questions de compétitivité, voire de « business model ». Ils sont parvenus jusqu'ici, pour certains en tout cas, à gérer leurs risques en se réorientant ou en les transférant aux voisins. En réalité, les métiers liés à l'exportation souffrent, voire s'éteignent. Il ne faut pas se bercer d'illusions, la filière céréalière est globale, les différents marchés sont interconnectés. Les rééquilibres stratégiques prennent du temps. L'affaiblissement peut être contagieux. Dès lors se pose la question, au-delà des politiques des entreprises, de l'ambition collective.

Y a-t-il une ambition entrepreneuriale collective dans la chaîne exportatrice française ?

Aujourd'hui, cette dernière ressemble à un animal nocturne, pris dans les phares d'une automobile au milieu d'une route en pleine forêt. Où est l'échappatoire ou plutôt la stratégie ?

## II - LES NOMBREUX DÉFIS À RELEVER

L'évolution structurelle des marchés internationaux se dévoile avec l'irruption de nouvelles origines, mais elle révèle également la stagnation, voire l'inadéquation de l'offre française. Il existe des défis transversaux importants qui paraissent de longue haleine (lutte contre le réchauffement climatique), ou hors de portée immédiate des entreprises individuelles (parités fluctuantes des monnaies...). Par contre, des leviers apparaissent en matière de compétitivité, d'organisation de la filière, d'offre de qualité.

### 1 - LA COMPÉTITIVITÉ DES ACTEURS DE LA FILIÈRE (PRODUCTEURS, OS, LOGISTIQUE PORTUAIRE, CHARGEURS)

Est-on systématiquement apte à exporter du blé, par exemple à un meunier marocain, en tenant la dragée haute à l'origine « mer Noire », aux États-Unis, à l'Argentine ou à des concurrents européens ? La réponse ne saute pas aux yeux.

- **Au niveau des producteurs.** Le coût de revient du blé tendre en sortie de la ferme, au nord de Paris, par exemple dans l'Oise, peut être estimé sur une moyenne des huit dernières années aux environs de 150-160 €/tonne, aide déduite. Un tunnel de variabilité supérieur ou inférieur de 20 €/tonne, soit 40 €/tonne, entoure ce montant moyen. Un chiffre qui découle d'une augmentation des charges opérationnelles et de structure sur la période de : plus de 300 €/hectare, souvent même au-delà de 400 €/hectare, voire plus de 500 euros. (Les différences avec d'autres régions françaises peuvent être conséquentes.) Et en intégrant une baisse des soutiens de la PAC d'environ 80-100 €/hectare depuis 2003, du fait des choix de politiques européenne et nationale. Le tout avec des rendements qui ne progressent plus<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Alain Randon, AS Accompagnement Stratégie 60, Association de Gestion et de Comptabilité, Agroforum, AGORA 1<sup>er</sup> février 2017.

Le coût en sortie ferme aux États-Unis est sensiblement supérieur à celui de la France. Par contre, celui « moins-disant » de l'Ukraine ou de la Russie est inférieur d'au moins 60 €/tonne au nôtre. À ce stade, c'est un choc ! Néanmoins, c'est une vision partielle, tant la variabilité des coûts des différents opérateurs constituant la chaîne est forte. *In fine*, ce sont les cotations sur les marchés qu'il faut comparer.

• **Au niveau des organismes stockeurs (OS).**

Il existe environ 550 entreprises de collecte/approvisionnement en France, dont 165 coopératives qui réalisent directement ou via leurs filiales les trois quarts de la collecte. Les infrastructures de stockage sont à niveau en termes de capacités, le rapport collecte-stockage est de 1,18. La concentration du secteur s'opère très progressivement, les 10 premières entreprises représentant 38 % de la collecte. Sur le plan financier, les ratios de ces entreprises sont en général solides, la rentabilité quant à elle est assez faible, mais très stable (résultat net/chiffre d'affaires 1 %, CAF 2,5 %).

Derrière ce constat, qui finalement appartient au passé, les défis qui se présentent sont lourds. Comment peser sur les marchés avec un système aussi atomisé, alors même que la concurrence terrain s'accroît avec le digital ; comment réduire le coût global d'intermédiation, alors que des investissements sont à venir (stockage-qualité, désinsectisation par exemple) ; enfin, comment rééquilibrer les taux de marge entre activités collecte-approvisionnement ? Sur ce dernier plan, en forçant trop le trait, les contributions de marges entre approvisionnement et collecte peuvent être inversées proportionnellement aux chiffres d'affaires respectifs. La séparation du conseil et de la vente étant désormais actée par la loi, les OS font face à un changement de « business model ».

Il va falloir réduire les coûts, analyser différemment les services rendus.

• **Au niveau de la logistique, y compris portuaire.** Il y a plusieurs composantes dans

l'appréciation globale de la logistique. Tout d'abord, l'activité qui revient aux OS (*cf. supra*), qui part de l'interface avec les producteurs jusqu'à la commercialisation, après nettoyage, mise aux normes, conditionnement et stockage. La hantise est celle des transferts internes, avec ses coûts de rupture. L'enjeu est celui de l'adéquation du plan de collecte avec celui de l'organisation des ventes. Un rubik's cube où le numérique peut apporter des solutions. Ensuite la logistique d'acheminement vers les acheteurs industriels, les sites d'expédition ou les silos portuaires. L'enjeu est celui de la massification, mais aussi de la réactivité et de la régularité, d'où les difficultés récurrentes avec le rail et les attentes vis-à-vis du fluvial, notamment à grand gabarit, tel le canal Seine-Nord Europe. Dans l'attente de nouvelles infrastructures ou de la rénovation des anciennes, de meilleures conditions d'utilisation, le transport par camion est actuellement grand vainqueur pour une unité transportée de 30 tonnes (contre 1 500 t pour un train complet ou 300 à 3 000 t pour des péniches). On peut mieux faire ! Enfin, quant aux silos portuaires français, leur prestation moyenne de coût de mise à FOB de 5 €/tonne selon les droits inclus, les met parmi les plus compétitifs au niveau international. Le débat porte plus sur leur rôle dans la chaîne que sur leur coût de fonctionnement intrinsèque. (Il est possible de charger à Dunkerque ou à La Pallice des « capesizes » de 100 000 tonnes et des « panamax » de 80 000 tonnes.)

La logistique française est plutôt appréciée des clients, elle offre en général homogénéité et régularité. Elle gomme des différences de compétitivité avec d'autres origines, telle la « mer Noire ». Il demeure néanmoins à réaliser des améliorations de productivité, à moderniser des infrastructures et, surtout, à répartir les rôles dans l'organisation générale à réfléchir.

• **Au niveau du négoce international.** La sémantique à son importance, quel mot utiliser ? Chargeur, négociant, trader, exportateur...

Cette hésitation ne masque pas la forte évolution de ce métier (disons de négoce international de céréales), sa financiarisation, souvent sa participation à une chaîne intégrée en liaison avec la transformation ou l'agro-industrie. Et enfin, la nécessité de pouvoir présenter plusieurs origines aux acheteurs.

Globalement, du fait d'une vision stratégique marquée par le passé ou du fonctionnement de la filière française en bout de chaîne, le nombre d'opérateurs à capitaux français ou européens travaillant l'origine France s'est réduit, les résultats ne sont pas là et les entreprises se sont fragilisées. La Coopération n'a pas su s'imposer définitivement. Rares sont les réussites d'acteurs qui ont réalisé leur mutation, qui ont construit leur propre modèle, en sachant gérer et arbitrer les différents risques (origines, transports, monnaies, fret...) sur l'assiette la plus large.

Le débat porte moins sur la compétitivité que sur l'organisation. D'où la question : qui, demain, décidera ou non de l'exportation des céréales françaises, notamment vers les pays tiers ? Les ABCD<sup>9</sup> ?

## 2 - L'ADAPTATION DE L'OFFRE AUX MARCHÉS

L'adaptation de l'offre des céréales aux souhaits et usages des clients et, inversement, l'écoute des acheteurs aux problématiques des fournisseurs d'un produit vivant devraient faire partie d'un dialogue habituel, le plus en amont possible. Cela peut aller de la coconstruction d'un cadre de gestion à des phases de rapport de force, mais *in fine* doit aboutir à un dialogue technique et commercial sur un cahier des charges.

Le commerce intracommunautaire s'organise et vit principalement de cette façon, sur des relations construites en termes de formulation de prix, qualités (physiques, technologiques, sanitaires), calendrier, logistique... La compétition

est forte, mais il y a intérêt à travailler en partenariat. Toute la *supply chain* s'organise pour cela, de la production au commerce. Ce qui est évident dans les couples spécifiques entre une céréale et son process du type orge de brasserie/malterie, blé dur/semoulerie... , vaut également dans les industries avec options de *sourcing* (origines ou espèces) : la concertation existe.

Qu'en est-il pour les exportations vers les pays tiers ? Dans ce dernier cas, les contacts avec les acheteurs finaux se diluent avec l'éloignement progressif, mais aussi du fait de la segmentation et de la délégation par métiers au sein de la filière. Le négoce est actif pour résoudre l'équation immédiate offre-demande, mais, à plus long terme, le *feed-back* relatif à la compréhension des besoins des acheteurs par toute la chaîne exportatrice céréalière s'opère mal. N'y a-t-il que des opportunités dans un marché uniquement de « commodités » ? Non bien sûr.

Il est vrai que les marchés des pays tiers pour le blé tendre français constituent un cas particulier, cette exportation est à la fois structurelle et aléatoire. Cela n'est pas un oxymore.

Dans ce contexte, la filière, par son interprofession Intercéréales mais aussi par FranceAgriMer, a su parfois se mobiliser afin de ne pas se faire définitivement distancer. Ainsi, la teneur en protéines des blés étant décisive sur les marchés, un accord interprofessionnel a regroupé les différents acteurs autour de ce point névralgique, afin de relever le niveau général de l'offre française. Demain, ce pourrait être le cas sur les conditions et moyens de lutte contre les insectes.

Si la France parvient à faire évoluer son offre générale (protéines) et à en informer les parties prenantes (grille de classification des blés), elle peine toujours à se segmenter afin de fidéliser les acheteurs dans leur diversité. Par exemple, les clients de la meunerie européenne sont différents de ceux des pays tiers,

<sup>9</sup> Dossier « Trading des grains, l'exception culturelle française », Agrodistribution, n° 295, juillet-août 2018.

et ceux des pays tiers entre eux également, tant les produits panifiés sont variés.

Sauf exception, la filière céréalière française est toujours organisée en « flux poussés ». Or même dans un commerce de gros volumes, qui par définition ne se retrouvent pas directement dans une assiette, c'est une fragilité.

### 3 - L'ORGANISATION DE LA CHAÎNE, SENTIMENT COLLECTIF/ COMPORTEMENTS INDIVIDUELS

Sur un plan général, la filière céréalière française se retrouve souvent sur la défensive. Que ce soit à propos de nombreuses questions environnementales, des projets réducteurs d'évolution de la PAC, d'une vision sociétale et politique qui semble plus privilégier une agriculture d'occupation territoriale qu'une agriculture conquérante hors de nos frontières. On pourrait écrire « l'Europe va mal », donc la fière céréalière aussi, tant les destins sont liés.

Oui, mais...

Nous vivons des mutations en matière de pratiques agricoles, de gestion des risques, de techniques sur les marchés, tant les marchés à terme s'ouvrent directement ou indirectement à tous, d'attentes des clients et des consommateurs. Des ruptures de compétitivité dans un monde ouvert. Chaque métier au sein de la chaîne exportatrice cherche à y répondre de façon intrinsèque, et essaie parfois de transférer son questionnement ou ses risques aux voisins de la chaîne. *In fine* quelqu'un paye l'addition de l'inadéquation.

Pour exister dans la compétition internationale, les acteurs économiques doivent travailler en premier lieu sur leur compétitivité, mais aussi répondre à ce constat de fragmentation de la chaîne exportatrice. Il existe sans doute un sentiment d'appartenance collective, mais les comportements sont suffisamment individualistes – qui plus est sur des bases de petite

taille économique par rapport aux enjeux – pour se poser la question : y a-t-il un modèle et une stratégie de l'exportation céréalière française ?

- Sans doute, quand on constate le volume des exportations annuelles de blé tendre vers les pays tiers, situé bon an mal an entre 8 et 12 millions de tonnes. Et un peu moins vers l'Union européenne (annexe 4). De même en orges (annexe 5).

- Sans doute pas, quand on évalue la fragilité de ces marchés. L'Algérie, principal client, tient à un fil dans le cahier des charges. L'Afrique, sur un plan général, devient un terrain de jeu pour les origines « mer Noire », sur la base d'une démarche organisée prix-qualités et d'une amélioration de la logistique. Le monde change, et même les trésors de professionnalisme ou de créativité déployés par les silos portuaires en bout de chaîne pour conforter l'exécution des contrats ne suffiront plus.

La France n'est plus attendue. Si elle persévère, au-delà de sa capacité de résistance à le faire en termes de prix, à exporter un solde, pour ne pas dire un surplus, sans y dédier une filière construite, elle sera marginalisée (annexe 6).

Le risque est celui d'un scénario de décroissance, avec des parts de marché grignotées évoluant selon les aléas climatiques, ici ou là et des entreprises spécialisées qui se désengagent.

Dans ces conditions, y aura-t-il toujours un acheteur ? Faudra-t-il attendre l'appréciation temporairement favorable d'un géant du grain à propos du *sourcing* français ? Cette dépendance extérieure pèserait sur les marchés communautaires et de proximité territoriale. Il n'y a pas d'étanchéité suffisante entre eux, que ce soit en termes de volumes ou de prix. Or, depuis longtemps, c'est l'exportation qui équilibre les bilans.

### III - LES LEVIERS À ACTIONNER POUR AFFIRMER LA PRÉSENCE FRANÇAISE À L'EXPORT

Dans le grand bain de la concurrence internationale, les parties prenantes à l'exportation n'ont pas d'autre choix que celui de renforcer leur compétitivité, individuellement et collectivement. Mais le seul débat sur la compétitivité serait réducteur. Dans le même temps, ils se doivent de transformer et de reconfigurer l'offre pour qu'elle soit qualitative, pérenne, connectée aux attentes des différents marchés.

#### 1 - RÉDUIRE OU CONTENIR LES COÛTS

Quel est le différentiel entre le FOB Rouen, par exemple, et un FOB *Milling Wheat* d'Ukraine ou de Russie ? Souvent de 10 €/tonne, entre 0 et 20 €/tonne selon les périodes. Ce calcul est fragile et éminemment mobile ou adaptable, mais il donne un repère (annexe 7).

• **Les producteurs** appréhendent-ils tous parfaitement leur prix de revient sur leur exploitation agricole ? Gèrent-ils des marges ou attendent-ils des prix ? Bénéficient-ils de tous les outils pour couvrir les risques ? *Quid* de la future PAC ?

Il y a de fortes chances pour que la future PAC poursuive sa trajectoire, avec réduction des aides, ne serait-ce que du fait de l'inflation. Il faudrait que la possibilité de gérer les risques soit confortée par la nouvelle PAC. *Idem* en France, avec une modernisation bienvenue de la fiscalité des entreprises agricoles qui en faciliterait la résilience.

Au-delà, ces entreprises agricoles qui se sont modernisées et professionnalisées ont encore, dans leur moyenne par rapport aux plus performants, un chemin à parcourir quant à leur compétitivité. Par exemple, la dispersion de leurs résultats montre des stratégies de « confort »

ou de « précaution », qui amènent pour certains les coûts de mécanisation au-dessus de 500 €/hectare, ou des écarts de 50 à 100 €/hectare en charges opérationnelles (intrants)<sup>10</sup>.

Une meilleure organisation du travail, des stratégies plus sobres confortées par des outils d'aide à la décision, l'accès aux technologies les plus modernes en matière d'intrants, de matériels et de génétique, et des choix variétaux réfléchis avec les OS (les rendements stagnent) sont des pistes de progrès pour abaisser les coûts de plusieurs euros/tonne : ce sont des pistes d'amélioration de revenus, la base de toute résilience. Mais les gains de compétitivité ne peuvent pas provenir des seuls producteurs.

• **Les organismes stockeurs** conservent une structure financière solide et ont prouvé dans le passé leur capacité à franchir des caps. Mais eux-aussi sont confrontés pour l'avenir à une interrogation sur le coût du modèle. Il ne s'agit plus de réduire les charges uniformément avec la « technique du rabot », mais de penser les services différemment. D'un côté, la pression environnementale et la séparation du conseil et de la vente vont réduire les contributions de la marge approvisionnement à la marge totale (aujourd'hui, plus de 50 % en moyenne, parfois jusqu'aux deux tiers), de l'autre, il est des situations où il sera souhaitable d'investir, notamment en faveur d'un stockage de qualité (les amortissements représentent environ 2 % du chiffre d'affaires, le résultat net, 1 %). Le tout en cherchant à préserver parts de marché terrain et volumes, le diviseur obligatoire.

Pour sortir de cette situation de « corner », il va certainement falloir s'attaquer à l'organisation et à la permanence du fonctionnement terrain, aux fonctions de siège, et plus encore à la logistique interne pour lutter contre tous les transferts indus (L'objectif pourrait être de « gagner » 2 à 3 €/tonne.). Et il va falloir mener une politique de services.

<sup>10</sup> Cf. note 8 de bas de page 10.

• **La logistique** française, à partir de la sortie silos des OS, transport, de l'approche des terminaux, de la mise en FOB par les silos portuaires, bénéficie d'un bon crédit dans les comparatifs internationaux. À ce dernier stade, avec un coût de *fobing* des silos portuaires aux alentours de 5 €/tonne, la France est compétitive. En amont, un fret Eure-et-Loir/Rouen en train ou en camion atteint 10 à 12 €/tonne. Il descend même à 5 à 6 €/tonne pour l'*hinterland* de Dunkerque. Soit dans ces cas, certes très simples, un coût total notablement inférieur à ce que connaissent les pays-continentaux tels que l'Australie, le Canada, mais aussi les États-Unis ou la Russie et l'Ukraine.

Cependant, nos concurrents vont progresser. Il nous faudra aussi améliorer nos infrastructures, massifier (un fret péniche Creil ou Corbeil - Rouen coûte 6 à 7 €/tonne) et afficher une régularité des rotations.

## 2 - CONSTRUIRE UNE OFFRE DE VALEUR

Réduire les coûts ne fait pas tout, la construction visible d'une offre de céréales, à la fois globale et diversifiée, fluide et réactive, s'impose afin de répondre aux attentes des clients. La chaîne exportatrice ne peut pas se contenter de représenter une simple dispersion de ses composantes, aux intérêts parfois antagonistes. Et de ne présenter qu'une palette d'offres monocolores. Cela aboutit alors à la situation d'un simple solde exportateur, c'est-à-dire à une addition de volumes et souvent à une soustraction de valeur.

**Organisation entrepreneuriale de l'offre export**  
*A priori* il devrait y avoir dès les semis le choix des producteurs ou leur réponse à la demande. Un choix variétal dans la panoplie des semences qui correspondrait à l'analyse des besoins des acheteurs. Une politique construite avec l'appui du conseil proposé par les OS qui sont en contact avec les chargeurs. Est-ce ainsi que cela se passe pour servir les marchés d'exportation ? En général non. *A posteriori*

lors de la livraison en silo, la détermination des grandes caractéristiques physiques des blés (poids spécifique, humidité, normalement protéine) permet de trier, d'allotter en distinguant les futurs acheteurs, avec en complément ultérieur éventuel des analyses technologiques (W, P/L... ou Hagberg).

C'est une force de savoir tous les ans commercialiser des qualités, variables selon la géographie et le climat, y compris lors d'années difficiles. C'est une faiblesse de ne pas prévoir de cadre prescripteur.

Il faudrait intéresser en amont et organiser les retours auprès des producteurs, *via* les OS qui sont au centre du dispositif. Ne pas seulement orienter des flux reçus, même s'il faut bien reconnaître la difficulté des OS d'avoir souvent à gérer un *sourcing* à prix ferme. Le court terme l'emporte ainsi sur le moyen terme.

Une fois les grains dans les silos, les acteurs économiques au sein de la filière devraient organiser la permanence de l'offre, sa fluidité. Non seulement à propos du sempiternel débat à trancher en France sur « l'attentisme » des opérateurs au début de chaque campagne et sur les retards à rattraper ensuite, mais aussi sur la prise de risque que chaque vendeur devrait s'accorder à l'intérieur de son cadre de gestion. Si personne ne prend de risque au sens technique du terme, la filière export ne se met pas au diapason des marchés. Elle se segmente au gré des prises de position et se rigidifie.

Les risques peuvent se prendre, ils peuvent aussi se partager, des OS aux exportateurs, dans une trajectoire commune. Une chaîne dynamique et collaborative est d'un intérêt commun. Il s'agit moins de chasser en meute que de chasser en filière !

### Animation de marché

À qui acheter des céréales françaises ?

La commercialisation vers des acheteurs européens correspond souvent à une logique de

coconstruction contractuelle, selon des cahiers des charges industriels connus. La proximité, l'efficacité logistique et l'adaptation aux process facilitent l'accord. En matière de prix, le recours au marché à terme apporte la transparence, et les options et primes facilitent les transactions contactuelles. Les liens entre OS vendeurs, négociants et industriels sont établis.

Les ventes vers des pays tiers fonctionnent dans un cadre différent, en intégrant d'autres risques (monnaies, financements, fret, normes, géopolitique...), souvent par appel d'offres ou vers des importateurs-industriels qui pratiquent moins visiblement la coconstruction. Dans ce cas, qui anime le marché ? Qui apporte des informations, et plus encore qui est en capacité permanente d'offre ?

L'information générale peut venir de la filière (actions de France Export Céréales<sup>11</sup> par exemple, et de l'interprofession avec la grille de classification), des entreprises sur leur segment de métier (courtiers, silos portuaires, surveillance, négoce...).

Mais qui peut organiser la disponibilité de l'offre ?

On compte sur les grandes entreprises de négoce international<sup>12</sup>, quand elles y voient un intérêt suffisant, sur celles qui se sont spécialisées sur des niches ou des savoir-faire<sup>13</sup>, et enfin sur les entreprises qui ont construit leur propre chaîne, par exemple de la collecte au silo portuaire, dont la maîtrise globale permet mieux de gérer risques et marges, tout en proposant un panel d'origines différentes, tel que le groupe Soufflet.

Il faut aussi citer un acteur qui serait décisif s'il était à la hauteur de son potentiel, la Coopération,

soit 75 % de la collecte française. Mais les guerres microcholines, les comportements singuliers, les débats de répartition de marges ou plutôt de pertes entre coopératives et leur union ont éparpillé l'offre coopérative<sup>14</sup>. Aucune construction collective n'a bien fonctionné, ni en France ni en Europe. Il faudrait de nouveau relancer un projet coopératif à périmètre ambitieux. Sous une autre forme, peut-être dans une entreprise de type « newco » où chacun accepterait de prendre sa part de risques dans la chaîne, en étant un maillon participatif d'une offre intégrée à l'export, avec une gouvernance solidaire.

Il n'y a guère d'avenir à l'exportation sans grandes entreprises qualifiées, et représentatives. Il en faudrait plusieurs en France. Aux coopératives de relancer un projet structurant !

### Qualité de l'offre

Quand un acheteur international achète du blé français, il achète à un prix qui est le reflet des différentes cotations par origine sur le marché mondial. La construction du prix semble implacable, mais elle intègre aussi des services, une relation, des éléments de qualité qui apportent des variations.

Le nettoyage, la qualité sanitaire, l'absence de certaines impuretés sont des facteurs clés.

Sur le plan qualitatif en matière technologique, la palette de l'offre française de blés est en réalité restreinte<sup>15</sup>. Bien sûr, la France sait produire aux extrémités du spectre des blés biscuitiers ou des blés améliorants, ou relancer les travaux sur les blés bio... Cependant, toute la chaîne de création variétale se concentre sur les blés panifiables, plutôt supérieurs (BPS), avec des critères technologiques nombreux,

<sup>11</sup> [www.franceexportcereales.org](http://www.franceexportcereales.org) cf. par exemple la Matinée d'information du 21 mars 2018 à Paris : « Renouer avec les clients ».

<sup>12</sup> Les « ABCD », c'est-à-dire ADM, Bunge, Cargill, Louis-Dreyfus, mais aussi Glencore, Cofco...

<sup>13</sup> Telles la CAM, Transgrain...

<sup>14</sup> Telles InVivo, Granit, Lecureur...

<sup>15</sup> Les études de FranceAgriMer, juillet 2018, « Variétés des céréales à paille – Récolte 2018 », [www.franceagrimer.fr/filiere-grandes-cultures/cereales](http://www.franceagrimer.fr/filiere-grandes-cultures/cereales)



dont par exemple le test de panification à la française. Ce schéma concentré a construit très positivement une identité (technologie et image) des blés français. Mais il présente deux défauts :

- Cette offre de gamme resserrée ne rencontre pas la diversité des souhaits des acheteurs. D'une part, les produits panifiés dans le monde requièrent dans les farines des qualités de protéines différentes de celles voulues pour la baguette (pains divers, galettes, boulettes...), d'autre part, les différentes industries telle la nutrition animale peuvent souhaiter des caractéristiques qui leurs sont propres.
- L'offre à l'exportation se trouve banalisée, voire diluée. L'allotement et le classement chez les OS mettent probablement en priorité les ventes aux industriels de proximité, meunerie, amidonnerie... La réponse de la filière face à ce risque a été de promouvoir l'amélioration globale, en teneur en protéines notamment, afin de rester dans le marché. Cette mobilisation nécessaire fonctionne, mais sans remettre en cause la standardisation.

Il serait intéressant que la filière céréalière, à partir de la création variétale et en utilisant les technologies que la société accepte, offre une palette plus large de blés panifiables courants (BPC) ou blés pour autres usages (BAU) qui améliore ses chances de répondre aux marchés, tout en gardant le pivot renouvelé des blés panifiables supérieurs (BPS). Aux OS d'en faire la préconisation auprès des producteurs, y compris en termes d'éventuelle productivité, et de classer pour segmenter et diversifier les propositions à l'exportation en relation avec le *trading*.

La France n'ayant pas une échelle continentale, il lui est difficile de proposer des blés aussi différents que, par exemple, aux États-Unis des blés soft (SRW), hard (HRW, HRS)... White... Par contre, elle pourrait segmenter le cœur de son offre, y compris avec des blés « premium », et élargir sa palette qui est aujourd'hui essentiellement construite sur un principe de « ruissellement », à partir des blés panifiables supérieurs (qui peut le plus, peut le moins). Les marchés sont diversifiés, les blés devraient l'être aussi.

## CONCLUSION

### SUBIR OU AGIR

Alors que le marché mondial des céréales donne le spectacle d'une croissance continue, le blé français en deviendra-t-il un acteur intermittent? Voir un satellite de l'origine « mer Noire », présent au gré des aléas climatiques, des difficultés rencontrées par les concurrents, ou des choix de *sourcing* décidés ailleurs. Un avenir subi !

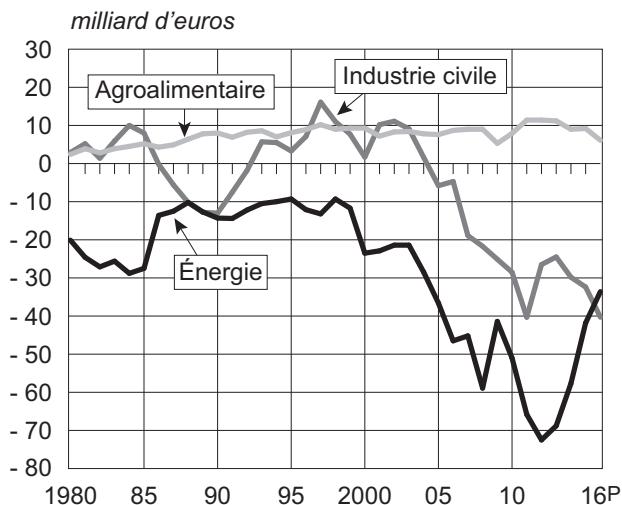
Les acteurs participant à l'exportation, des entreprises agricoles au négoce international, ne peuvent pas tout. Lutter contre les parodies de parités monétaires (annexe 8), les inégalités normatives, les faiblesses géopolitiques... Néanmoins, initier une logique collective de projet, fédérer une chaîne entrepreneuriale à l'exportation, sur l'acquis d'un savoir-faire réel et souvent envié, permettrait de relancer une dynamique positive.

Dans un environnement en mutation, la filière céréalière française possède les leviers qu'il est de sa responsabilité d'actionner, en affichant un état d'esprit conquérant et en transformant les modèles économiques. Elle dispose des armes pour concurrencer les compétiteurs les plus proches ou continuer à devancer les autres. Agir pour l'avenir !

## ANNEXES

ANNEXE 1 : COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE :  
IMPORTANCE DES CÉRÉALES

## SOLDES COMMERCIAUX PAR GRANDS SECTEURS



Solde CAF-FAB - Nomenclature agrégée NA 2008, niveau A38.  
Champ : France y compris Dom à partir de 1997.  
Source : Douanes

## SOLDE DE LA BALANCE COMMERCIALE DES PRODUITS EXCÉDENTAIRES

NOMENCLATURE COMBINÉE*	2000	2010	2015	2016 <sup>P</sup>
	millions d'euros			
<b>Boissons, vins et alcools</b>	7216	8717	11463	11422
<b>Céréales</b>	3824	5108	6363	4713
<b>Lait et produits Laitiers</b>	1836	2741	3024	2759
<b>Animaux vivants</b>	1160	1504	1751	1723
<b>Sucres et sucreries</b>	1283	1089	1064	984
<b>Prép. à base de céréales</b>	-77	347	589	560
<b>Produits de la minoterie</b>	585	648	576	587

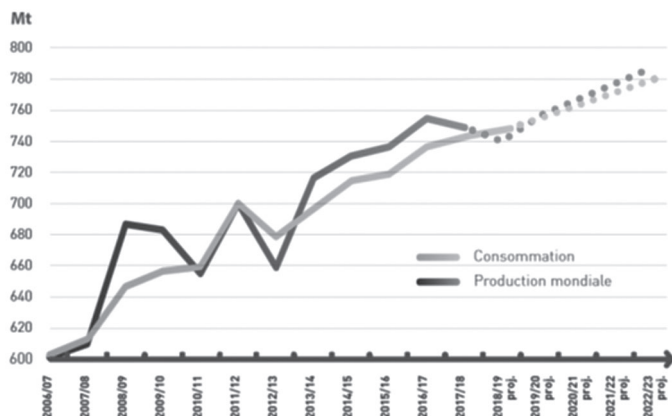
\* Voir glossaire « classification des produits », « classification douanière de produits » - Douanes.

Source : Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation - AGRESTE, GRAPHAGRI 2017

## ANNEXE 2 : LA DEMANDE MONDIALE EN BLÉ AUGMENTE À UN RYTHME SUPERIEUR À L'ACCROISSEMENT DE LA POPULATION

LE MONDE A BESOIN DE PLUS EN PLUS DE BLÉ.

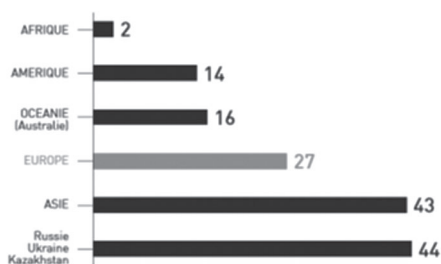
AUGMENTATION DE 200 Mt EN 15 ANS : + 30 %



19

28

VARIATION DE LA PRODUCTION MONDIALE ENTRE 2006/07 ET 2016/17 (Mt)



## ANNEXE 3 : CONCURRENCE MONDIALE À L'EXPORT EN BLÉ TENDRE

### LA CONCURRENCE À L'EXPORTATION (WASDE 08/11/18)

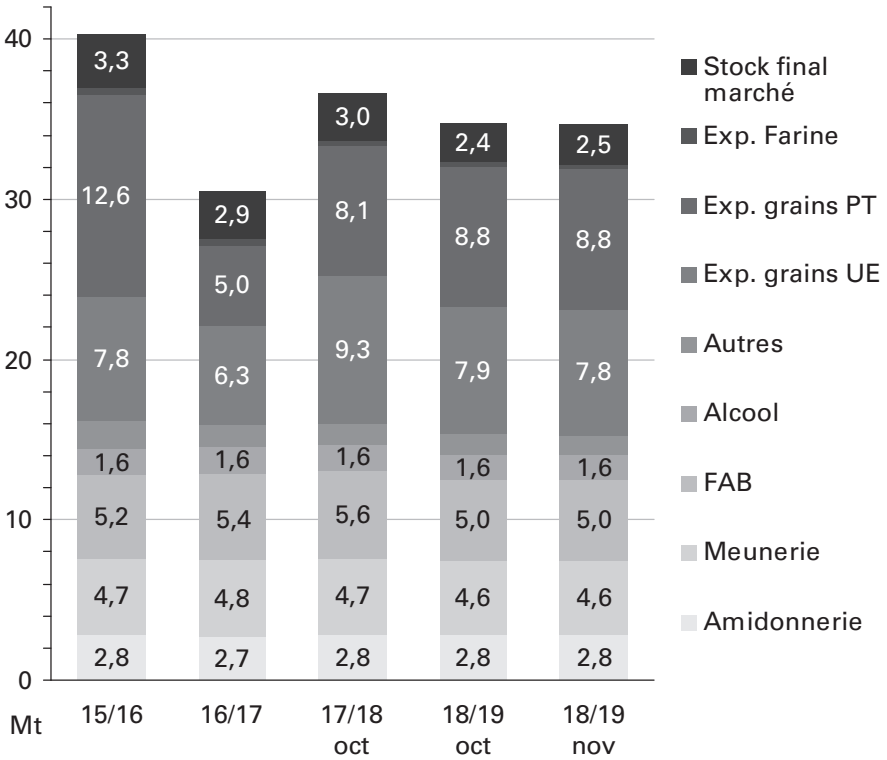
MT	17/18	18/19	VAR N-1
<b>Russie</b>	41,4	35,0	- 6,4
<b>États-Unis</b>	24,5	27,9	+ 3,4
<b>Canada</b>	22,0	24,0	+ 2,0
<b>UE</b>	23,3	23,0	- 0,3
<b>Ukraine</b>	17,8	16,5	- 1,3
<b>Argentine</b>	12,0	14,2	+ 2,2
<b>Australie</b>	14,0	11,5	- 2,5
<b>Kazakhstan</b>	9,0	8,5	- 0,5
<b>Autres</b>	-	-	-
<b>Monde</b>	<b>181,2</b>	<b>178,8</b>	<b>- 2,5</b>

20

28

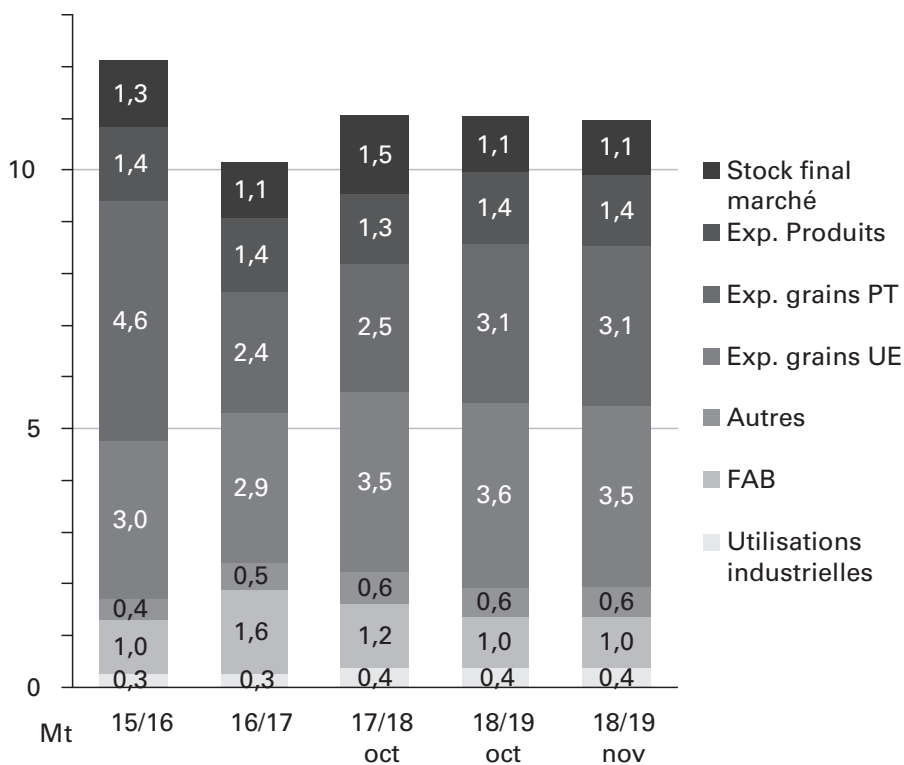
Agrégations campagne commerciale locale  
Source : FranceAgriMer d'après CIC, Reuters - USDA

## ANNEXE 4 : BILAN BLÉ TENDRE FRANCE



Source : FranceAgriMer

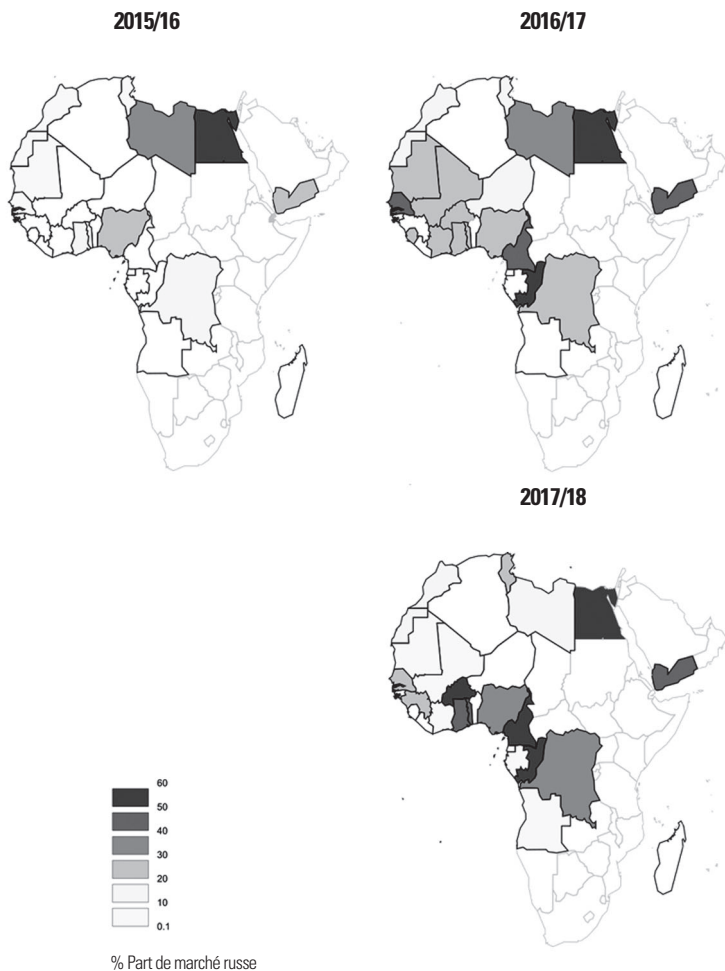
## ANNEXE 5 : BILAN ORGES FRANCE



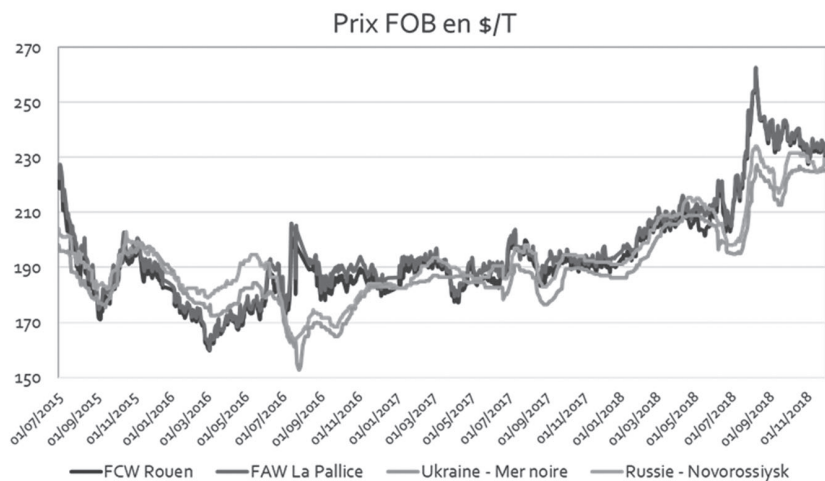
Source : FranceAgriMer

## ANNEXE 6 : LE BLÉ RUSSE SUR LES MARCHÉS AFRICAINS

### PÉNÉTRATION DU BLÉ RUSSE (PART DE MARCHÉ) CHEZ LES CLIENTS TRADITIONNELS DU BLÉ FRANÇAIS



## ANNEXE 7 : PRIX MONDIAUX DU BLÉ TENDRE : FOB FRANCE/FOB MER NOIRE



24

28

Source : Unigrains - Décembre 2018



## ANNEXE 8 : TAUX DE CHANGE PANEL DE MONNAIES/US DOLLAR

### AMI COUNTRIES CURRENCIES AGAINST US DOLLAR

AMIS COUNTRIES	CURRENCY	OCT 2018 AVERAGE	MONTHLY CHANGE	ANNUAL CHANGE
Argentina	ARS	37,1	3,6%	- 112,6%
Australia	AUD	1,4	- 1,4%	- 9,6%
Brazil	BRL	3,8	8,2%	- 18,1%
Canada	CAD	1,3	0,2%	- 3,2%
China	CNY	6,9	- 0,9%	- 4,4%
Egypt	EGP	17,9	0,0%	- 1,4%
EU	EUR	0,9	- 1,4%	- 2,2%
India	INR	73,6	- 1,9%	- 13,1%
Indonesia	IDR	15 167,6	- 2,0%	- 12,1%
Japan	JPY	112,7	- 0,6%	0,2%
Kazakhstan	KZT	367,3	0,1%	- 9,0%
Rep. Korea	KRW	1 131,6	- 1,1%	0,1%
Mexico	MXN	19,1	- 0,5%	- 1,4%
Nigeria	NGN	305,3	0,0%	0,6%
Philippines	PHP	54,0	0,0%	- 5,0%
Russian Fed.	RUB	65,9	2,6%	- 14,1%
Saudi Arabia	SAR	3,8	0,0%	0,0%
South Africa	ZAR	14,5	1,7%	- 5,9%
Thailand	THB	32,7	- 0,5%	1,5%
Turkey	TRY	5,8	7,5%	- 58,5%
UK	GBP	0,8	- 0,2%	- 1,3%
Ukraine	UAH	28,1	0,3%	- 5,5%
Viet Nam	VND	23 343,6	- 0,2%	- 2,8%

Source : AMIS – Market Monitor n° 63 – novembre 2018.

25

28

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

- ABIS Sébastien, « Géopolitique du blé », Armand Colin-IRIS Editions, 2015.
- BERTHELOT Pascal/AIT-AMAR Samy, « Quel avenir pour l'agriculture ? », ACTA, 2016.
- COLLAERT Jean-Paul, « Céréales, la plus grande saga que le monde ait vécue », Editions Rue de l'échiquier, 2013.
- CHALMIN Philippe (sous la direction de), CYCLOPE « Les marchés mondiaux », Economica, 2018.
- Club DEMETER, « Le Déméter 2019 », IRIS Editions, 2019.
- Collectif, « Comment nourrir le monde » et « Le bonheur est dans les blés », L'aube, 2014.
- LE MOUËL Chantal/SCHMITT Bertrand, coordinateurs, « La dépendance alimentaire de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient à l'horizon 2050 », Editions Quae, 2017.

### ÉTUDES/TRAVAUX

- OCDE, « Politiques agricoles, suivi et évaluations », 2018. « Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2018-2027 », site OCDE.
- Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, AGRESTE Conjoncture-Grandes cultures, novembre 2018, n° 2018-170 Infos rapides et octobre 2018, n° 2018/331 Synthèses.
- Crédit Agricole SA, Prisme n° 20, mars 2018 « Exportations de blé tendre : un enjeu pour l'équilibre de la filière française, mais à quel prix ? » et n° 21, juin 2018 « La filière semencière française, une réussite méconnue, qui prépare son avenir face aux mutations de marché ».
- Intercéréales, « Synthèse du plan de transformation des céréales », décembre 2017. Site Intercéréales.
- La revue de l'Académie de l'Agriculture n° 13, septembre 2017. « Dossier : Les céréales, une excellence à cultiver ».
- La revue de la Société des agriculteurs de France, « Comment devenir exportateur de produits agricoles », juillet-août 1981.

### SITES

- Conseil international des céréales : [www.igc.int](http://www.igc.int)
- FAO-AMIS : [www.amis-outlook.org](http://www.amis-outlook.org)
- OCDE : [www.oecd.org/fr/agriculture](http://www.oecd.org/fr/agriculture)
- UE : [www.ec.europa.eu/agriculture/market-observatory/crops](http://www.ec.europa.eu/agriculture/market-observatory/crops)
- USDA : [www.usda.gov/media/agency-reports](http://www.usda.gov/media/agency-reports)
- FranceAgriMer : [www.franceagrimer.fr/filiere-grandes-cultures/cereales](http://www.franceagrimer.fr/filiere-grandes-cultures/cereales)
- Intercéréales : [www.intercereales.com](http://www.intercereales.com)
- FEC : [www.franceexportcereales.org/fr](http://www.franceexportcereales.org/fr)
- AGPB : [www.agpb.fr](http://www.agpb.fr)



Laboratoire d'idées pour les secteurs agricole, agro-alimentaire et agro-industriel, le *think tank* agridées travaille sur les conditions du fonctionnement et du développement des entreprises et des filières.

Dans une volonté de concrétisation du rôle stratégique de ces secteurs, agridées, structure indépendante et apolitique, portée par ses valeurs d'humanisme et de progrès, est attachée à des avancées souples et responsabilisantes, permettant aux acteurs d'exprimer leurs talents et potentialités.

Tout au long de l'année, agridées organise différents formats d'événements et groupes de travail destinés à produire et diffuser des idées, propositions et questionnements pour accompagner les évolutions indispensables des filières agricoles en ce début de 21<sup>e</sup> siècle.

Yves LE MORVAN,  
Responsable Filières et Produits  
à agridées



agridees  
8 rue d'Athènes 75009 Paris  
+33 (0)1 44 53 15 15  
contact@agridees.com

[www.agridees.com](http://www.agridees.com)

Idées Débats  
Impacter Influencer  
Dialogue  
Développement  
Demain Défis  
Innover  
Imaginer

agriDées  
RÉFLÉCHIR • PARTAGER • AVANCER