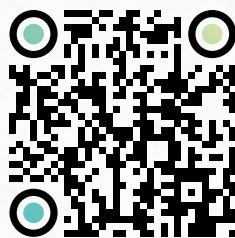


Une ambition pour l'agriculture

Position paper

2024-2029



Visionner la vidéo de présentation



Éditeur responsable:
Philippe Mattart - Directeur Général

Agence wallonne pour la promotion
d'une agriculture de qualité

Avenue Comte de Smet de Nayer, 14
5000 Namur

T. 081 33 17 00 - info@apaqw.be



apaqw.be

1

Préambule

L'aventure de l'APAQ-W a commencé en 1938, sous la bannière de l' « Office national des débouchés agricoles et horticoles » (ONDAH). Les missions initiales différaient quelque peu de celles qui sont aujourd'hui définies dans le Code wallon de l'Agriculture. Mais la promotion et la recherche de débouchés ont rapidement constitué le principal cœur de métier de cet organisme public qui a changé deux fois de nom au cours de son histoire. Au lendemain de la quatrième phase de la réforme de l'État en 1994, l'ONDAH est devenu l'« Office régional des produits agricoles et horticoles » (ORPAH) avant de devenir l' « Agence wallonne pour la promotion d'une agriculture de qualité » (APAQ-W) en 2003.

Aujourd'hui, l'APAQ-W est une Unité d'Administration publique de type 2, dotée d'un conseil d'administration, composé de représentants du monde agricole et horticole, du secteur agroalimentaire, de la distribution, des consommateurs et du Gouvernement.

Au travers des missions énoncées à l'article D226 du Code wallon de l'Agriculture (promotion de l'image de l'agriculture, promotion des productions agricoles et horticoles, assistance aux acteurs économiques, promotion des labels et signes de reconnaissance), l'Agence est l'un des instruments des politiques publiques portées par le Gouvernement. Immanquablement, la future déclaration de politique régionale orientera son travail et sa stratégie pour les cinq prochaines années. Elle souhaite donc **communiquer un retour d'expérience au futur Gouvernement et attirer son attention**

sur certains points de vigilance quant aux enjeux de service public, contraintes organisationnelles et limites budgétaires, même si nous sommes conscients de certaines réalités auxquelles seront soumis les futurs décideurs politiques de la Région. Notre réflexion repose, en vérité, sur cet axiome bien connu selon lequel des ressources rares doivent être confrontées à des besoins multiples.

Partant de ce principe, c'est en faveur de la modernité des politiques publiques qui nous sont confiées que nous plaïdons. Notre Conseil d'administration et les équipes de l'Agence ont déjà largement œuvré à cette modernité, dans le but de mieux répondre aux besoins des agriculteurs, horticulteurs et producteurs locaux. Nous voulons poursuivre en ce sens. Cette modernité se décline en promotion de l'innovation, en connexion avec la société civile, en prise en compte des nouveaux modes de production et distribution, en efficience des outils et méthodes utilisés, en gestion optimale des ressources, mais aussi en sélectivité. Parce que, encore une fois, une politique publique est liée à des moyens et donc à des choix et des renoncements, qui lui permettent d'avancer.

Les pages qui suivent s'assimilent en d'autres termes à l'exposé de nos ambitions pour la pérennité et le développement de l'agriculture et l'horticulture wallonnes, de la méthode destinée à les concrétiser et de la lucidité nécessaire à l'adéquation entre objectifs et moyens.

Philippe MATTART
Directeur général



02

Cheminement et méthodologie de la réflexion

NOTRE RÉFLEXION AURAIT PU SE LIMITER À UNE « LISTE DE COURSES », À SAVOIR À UN ÉNONCÉ DE TOUT CE DONT L'APAQ-W POURRAIT AVOIR BESOIN POUR TRAVERSER LA PROCHAINE LÉGISLATURE, QUANTITATIVEMENT ET QUALITATIVEMENT. UNE TELLE MÉTHODOLOGIE AURAIT EU L'AVANTAGE DE LA CONCISION ET, EN QUELQUE SORTE, D'ALLER DROIT AU BUT. NOUS AVONS TOUTEFOIS PRIS L'OPTION D'UNE RÉFLEXION PLUS PROFONDE, FONDÉE SUR NOTRE EXPÉRIENCE DE TERRAIN ET SUR DIFFÉRENTES SOURCES D'INSPIRATION.

Nous avons choisi de contextualiser nos propositions et d'expliquer comment nos priorités ont été établies.

- Nous avons d'abord recouru à nos propres évaluations, c'est-à-dire aux conclusions que nous sommes amenés à tirer de certaines actions que nous initions, auxquelles nous participons ou auxquelles l'Agence est directement ou indirectement liée.
- Nous avons puisé de précieuses informations dans nos études de marché, nos enquêtes de consommation et les données factuelles d'achat que nous récoltons.
- Nous avons analysé des sources extérieures, tantôt juridiques, tantôt théoriques ou empiriques. Nous avons synthétisé les mégatendances identifiées – assez consensuellement – par certains des cabinets de consultance les mieux équipés pour conduire de telles réflexions.

Au bout du compte, l'Agence a ainsi mis à l'épreuve la convergence entre l'exercice de ses missions, les fondamentaux de l'intérêt général et des tendances plus larges qui, à l'avenir, conditionneront inmanquablement les politiques publiques.



3

Anticiper pour guider les politiques publiques

LA NOTION DE MÉGATENDANCE EST PLUS QUE JAMAIS PRÉSENTE DANS L'ANALYSE ET LE DÉPLOIEMENT DES POLITIQUES PUBLIQUES DÉVOLUES À L'AGRICULTURE ET L'ALIMENTATION. NOUS AVONS CHOISI CETTE APPROCHE AFIN DE CONTEXTUALISER NOTRE RÉFLEXION SUR LES CHANGEMENTS PRÉVISIBLES AU NIVEAU DE NOS ENJEUX ET DE L'EXERCICE DE NOS MISSIONS.

Ces tendances lourdes sont multiples. Elle sont d'ordre démographique, géopolitique, environnemental, économique ou technologique. Elles sont identifiées de manière plus ou moins convergente, souvent sur base de méthodologies différentes, par différentes sources académiques, institutionnelles ou privées (sociétés d'audit et de consultance). Intellectuellement, il n'est évidemment pas simple d'associer rigoureusement les défis qui se posent à une politique publique à un ou plusieurs mégatendances. En l'occurrence, le vocabulaire variable entre les sources multiples que nous avons consultées nous a conduits à reformuler ces tendances ou à en simplifier la formulation sur base de nos propres défis.

Méthodologiquement, en d'autres termes, à l'heure de rédiger ce « Position Paper », il nous a semblé essentiel de connecter notre réflexion à des perspectives probables, dont on peut même dire qu'elles font consensus : des

perspectives globales (environnement, évolutions économiques et technologiques) et des perspectives plus spécifiques (enjeux réglementaires, budgétaires ou économiques identifiables à l'échelle européenne, nationale ou régionale). C'est sur cette base que nous avons sélectionné quatre tendances qui nous semblent faire sens à la lumière des missions de l'APAQ-W, de ses enjeux et de son fonctionnement en tant qu'administration publique.

1. LE CHANGEMENT CLIMATIQUE:

L'évidence des objectifs de décarbonation

C'est de toute évidence la plus consensuelle des tendances. « Les pratiques agricoles qui améliorent la santé des sols en améliorant le microbiome et en augmentant la matière organique stockée peuvent éliminer le carbone de l'air ; le maintien de ces pratiques peut le conserver¹ ». Indépendamment de la technicité des pratiques, mais aussi des antagonismes qui y sont liés, à l'échelle régionale comme à l'échelle mondiale, cet extrait du rapport d'EY positionne l'agriculture comme actrice centrale et vertueuse de la cause environnementale. Sur le principe, c'est indéniablement positif.

Principale évidence : aucune politique publique n'est censée se départir du changement climatique. Et cette tendance concerne directement les missions de l'APAQ-W. **Promouvoir une alimentation locale, durable et de saison correspond ouvertement à des valeurs tournées vers la saisonnalité, le raccourcissement des circuits de distribution, une plus grande équité au sein des chaînes de valeurs, un rapprochement, physique ou digital, entre producteurs et consommateurs, ou encore une agriculture liée au sol.** C'est le sens des orientations stratégiques de l'APAQ-W qui sont positionnées en tant que priorités dans le présent document.

¹ EY; Are you reframing your future or is the future reframing you? Understanding megatrends will help you see opportunities where others don't ; Megatrends 2020 and beyond ; 3rd edition ; https://www.ey.com/en_gl/megatrends ; p.30



Bref, plus largement, penser à l'environnement, c'est peut-être aussi – sans préjudice de stratégies économiques plus globales en ce compris le commerce international – **réconcilier agriculture et proximité**. La localité participe au raccourcissement des chaînes de valeur et, par là même, à la durabilité, même si la divergence sémantique entre « origine locale » et « circuit court » continue de faire couler de l'encre. Une étude de 2021 suggère que la réduction de l'empreinte carbone de l'agriculture repose sur des facteurs qui ne relèvent pas de la stricte localité des produits. Cette étude soutient ainsi la divergence entre la notion d'alimentation locale et celle de circuit court, considérant qu'un produit local, en soi, ne contribue pas nécessairement à la durabilité². Même si nous devons être conscient de ce que la localité ne suffit pas à garantir la durabilité, il est indéniable que la consommation locale est un adjuvant à la chaîne courte. Quoi qu'il en soit, le Parlement européen reconnaît un lien entre les circuits courts et la production locale. Dans sa résolution du 20 octobre 2021 sur la stratégie « De la ferme à la table³ », le Parlement européen évoque l'importance de la consommation de produits locaux et de saison en demandant même « *une révision de la législation sur les marchés publics en vue d'introduire ou de renforcer des critères minimaux obligatoires pour les crèches et les écoles, d'autres institutions publiques et les entreprises privées fournissant des services publics, afin d'encourager: une production alimentaire durable, en ce compris les aliments traditionnels et typiques faisant l'objet d'indications géographiques; la consommation de produits locaux et, si possible, saisonniers; des circuits d'approvisionnement courts, dont les ventes directes; (...)* ». Sans qu'il soit question de nier que la durabilité a d'autres exigences, cette réconciliation a indéniablement des vertus environnementales. De même qu'elle a indéniablement des vertus économiques.

2. LA VOLATILITÉ ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE: Crises, évolution du pouvoir d'achat et encadrement normatif des politiques publiques

La notion de volatilité a une vocation générique lorsqu'il s'agit d'évoquer l'incertitude, les risques (géo)politiques et économiques, les enchevêtrements ponctuels de politiques publiques ou encore la fluctuation des ressources budgétaires. **Cette volatilité croissante s'assortit mal des rythmes de croisière des politiques publiques. Plus que jamais, ces dernières doivent être agiles et adaptées au changement. Et à l'instar des autres organisations, cela vaut évidemment pour l'APAQ-W.** Les marchés de produits alimentaires sont impactés par la géopolitique et par l'érosion du pouvoir d'achat. Le consommateur en arrive, dans de telles circonstances, à faire preuve d'indifférence quant à l'origine et au mode de production des produits alimentaires. A la lumière des études réalisées à l'initiative de **l'observatoire de la consommation** de l'APAQ-W, nous savons que le prix reste un critère de choix dominant en ce qui concerne les produits alimentaires, malgré l'intérêt manifeste des consommateurs pour les produits locaux.

Quant à l'encadrement normatif des politiques publiques, nous pensons essentiellement à l'application de la réglementation européenne, nonobstant la pertinence inaliénable des principes et valeurs du « marché intérieur ». Elle doit nous amener à réfléchir aux possibilités de sensibiliser les consommateurs à l'origine des produits et aux vertus de la localité. **Devons-nous considérer que les marchés agroalimentaires sont comparables aux marchés de biens non alimentaires? La réglementation européenne et, surtout, sa traduction au travers des règlements d'exemption et autres lignes directrices sont potentiellement au cœur de cette réflexion. Ces contraintes impactent l'exercice des missions de l'APAQ-W.**

² Stein, A.J., Santini, F. The sustainability of "local" food: a review for policy-makers. *Rev Agric Food Environ Stud* 103, 77-89 (2022). <https://doi.org/10.1007/s41130-021-00148-w>

³ Résolution du Parlement européen du 20 octobre 2021 sur une stratégie « De la ferme à la table » pour un système alimentaire équitable, sain et respectueux de l'environnement (2020/2260 INI).

3. LES RATIONALITÉS DES ACTEURS ÉCONOMIQUES:

Intérêts convergents entre consommateurs et producteurs

Le rapport d'EY sur les mégatendances identifie l'économie comportementale en tant qu'évolution majeure⁴. « Si les données sont le nouveau pétrole, le comportement est la nouvelle donnée. Armés de moyens sophistiqués, les entreprises et les gouvernements peuvent façonner les comportements comme jamais auparavant. Comment réussirez-vous dans un contexte de perte de confiance? ». Indifférence des consommateurs ou préférence pour la différence, consumérisme autocentré ou consommation responsable, immuabilité des variables classiques de l'offre et de la demande (prix et quantités) ou immixtion d'externalités d'ordre sociologique, philosophique et comportemental : **les choix des consommateurs répondent à des stimuli multiples, qui sont notamment mis en évidence par l'observatoire de la consommation de l'APAQ-W**. L'étude, ci-dessous, réalisée en 2020 montre le poids relatif des valeurs et motivations dans les choix des consommateurs. Les résultats de cette étude seront challengés en 2024.

Parler de sociologie et de philosophie peut, en définitive, sembler exagéré mais ce sont bien les croyances, convictions, rationalités matérielles ou rationalités convictionnelles qui influencent la consommation. Et le fait de connaître ces rationalités nous permet de mieux sensibiliser le consommateur à un mode de consommation reposant sur la localité, la durabilité et la saisonnalité.

4. LA TRANSITION DIGITALE

Tant l'organisation interne, la gestion des dépenses mais aussi le service aux usagers de l'APAQ-W ont été impactés par cette tendance. **En à peine 10 ans, l'APAQ-W a vécu une métamorphose complète liée à la digitalisation de ses processus. Sans cette métamorphose, l'Agence n'aurait pas pu s'adapter à des impératifs d'efficacité et aux attentes de ses usagers (agriculteurs, producteurs et grand public)**. La disponibilité et la diffusion d'informations numériques au bénéfice de ces usagers, la géolocalisation des acteurs économiques (#jecuisinelocal.be et #jecliquelocal.be) ou l'automatisation des processus (implémentation d'une nouvelle plateforme XRM: *Extended Relationship Management*) ont indéniablement permis d'améliorer les performances opérationnelles et organisationnelle de l'Agence.

Il est important de souligner ici que la transformation digitale d'une organisation, aussi indispensable soit-elle, est mobilisatrice d'énergie et de moyens budgétaires importants et que ces investissements doivent plus que jamais être récurrents. Une telle précision permet de souligner le changement incontournable dans les affectations budgétaires structurelles d'une organisation publique comme l'APAQ-W. Il est essentiel que la digitalisation interne soit mise en œuvre dans un objectif de simplification administrative pour ses cotisants et de renforcement de son efficacité.

5 profils pour 5 stratégies⁵

92%

Les débrouillards inquiets

42%

Les protectionnistes communautaires

42%

Les exploitateurs en réseau

10%

Les optimisateurs de leur sarté

5%

Les engagés verts

⁴ EY, (-), p.39

⁵ Observatoire de la consommation alimentaire, APAQ-W, Listen et Wide, 2020



4

Trois résolutions pour amplifier le soutien à nos agriculteurs

À LA LUMIÈRE DES GRANDES TENDANCES QUI NOUS ONT PARU PERTINENTES DU POINT DE VUE DE L'APAQ-W, NOUS AVONS IDENTIFIÉ TROIS GRANDS IMPÉRATIFS STRATÉGIQUES, OPÉRATIONNELS ET ORGANISATIONNELS, POUR LESQUELS NOUS SOLLICITONS L'ATTENTION DU GOUVERNEMENT.

Le premier impératif porte sur la cohérence et la solidité des politiques publiques poursuivies. Le deuxième porte sur les finalités ultimes de nos missions de service public. Le troisième, enfin, porte sur le cadre organisationnel nécessaire à l'efficacité, c'est-à-dire à l'adéquation entre nos ressources et les ambitions que traduisent nos objectifs.

- Des politiques publiques structurantes et convergentes
- Une approche économique, sociétale et durable de l'agriculture locale
- Un cadre de management humain et budgétaire adapté aux impératifs de service public

1. DES POLITIQUES PUBLIQUES STRUCTURANTES, ALIGNÉES ET CONVERGENTES

Une politique publique est structurante lorsqu'elle crée des réseaux, des synergies et des outils conformes aux requêtes des usagers et, plus largement, de l'intérêt général. Des politiques publiques sont convergentes lorsqu'elles sont complémentaires et lorsqu'elles sont à même d'éviter des redondances et déperditions de ressources. Cette double vérité est d'abord liée à un impératif d'alignement stratégique. Elle se décline ensuite en une logique d'outils, de réseaux et de services. Elle requiert enfin de la cohérence entre tous les niveaux de décision politique, en ce compris le niveau européen.

Pratiquement, l'alignement stratégique des politiques publiques liées à l'agriculture et l'alimentation nous renvoie à la pluralité des plans liés à la relocalisation de l'alimentation, au développement de filières et de l'agriculture biologique ou encore à la croissance, à la mise en réseau et à la promotion des circuits courts. Comme le précise d'ailleurs le plan « Food Wallonia⁶ », les objectifs de service public liés à ces compétences doivent être poursuivis de manière convergente et complémentaire. **Il est, en effet, nécessaire de concentrer les efforts de tous les outils publics et parapublics sur des objectifs spécifiques et conformes à leur domaine d'expertise et éviter ainsi les redondances et les déperditions de moyens.**

- En ce qui concerne les circuits courts, la relocalisation de la production alimentaire et l'agriculture biologique, l'APAQ-W doit continuer à mettre en œuvre son expertise et ses outils pour assurer une communication et une promotion de service public, organiser les producteurs en réseau, améliorer leur

⁶ Food Wallonia: ensemble pour un système alimentaire durable: <https://developpementdurable.wallonie.be/sites/default/files/resources/FOOD-WALLONIA.pdf>, p.5 et 72

visibilité, renforcer leur accessibilité et développer l'animation des marchés tant entre producteurs et consommateurs finaux (B2C) qu'entre producteurs et acheteurs professionnels (B2B).

- Cette expertise et les stratégies ainsi menées sont complémentaires avec les missions que d'autres opérateurs (associatifs, publics ou parapublics) doivent prioritairement déployer pour développer ou encadrer les filières existantes ou de nouvelles filières, financer des projets d'investissement et aider économiquement les entreprises en phase de démarrage ou de croissance.

Les citoyens et les usagers attendent légitimement des politiques publiques qu'elles soient performantes, complémentaires et sans redondance, et répondent à des enjeux et des besoins concrets. Les missions de service public de l'APAQ-W sont, par nature, destinées à la rentabilité et la pérennité des producteurs locaux et de tous les acteurs de la chaîne de valeur alimentaire.

L'APAQ-W souhaite donc pouvoir poursuivre les changements profonds dans lesquels elle s'est engagée et assurer la continuité des stratégies structurantes qu'elle conduit depuis plusieurs années.

1.1 L'observation et l'analyse des marchés

Le travail ambitieux mené par l'observatoire de la consommation de l'APAQ-W a été rendu possible par les crédits du Plan de relance. Les résultats de ses travaux sont unanimement salués par les usagers qui sollicitent régulièrement ses analyses.

Pour rappel, l'observatoire de la consommation est né des attentes répétées de nombreux partenaires en matière de données et d'informations sur les marchés. Les travaux de l'observatoire nous permettent d'alimenter les secteurs, les décideurs politiques, la presse et d'autres partenaires en analyses utiles à la décision. Il s'agit aussi d'un outil d'évaluation des politiques publiques (singulièrement celle de l'Agence) permettant d'apprécier la pertinence des campagnes de communication et des messages qu'elles portent. Il s'agit enfin d'un instrument d'anticipation et de prospective, susceptible d'appuyer et même de moderniser les leviers de service public.

La pérennisation de l'observatoire de la consommation au sein de l'APAQ-W est d'autant plus importante qu'il est étroitement lié aux objectifs stratégiques et opérationnels de l'Agence et qu'il constitue un instrument de valeur ajoutée pour nos partenaires (analyse des données issues des panels de consommateurs, études de marché et études sur les typologies et moteurs de consommation).

1.2 Des outils permanents d'animation des marchés

Nous demandons au Gouvernement de soutenir le positionnement de l'APAQ-W en tant qu'opérateur de référence dans l'animation – notamment digitale – des marchés B2B et B2C. Un tel positionnement est conforme aux missions de l'Agence et aux investissements réalisés à ce jour (en partie dans le cadre du Plan de relance) pour faire des plateformes dédiées, respectivement, LA référence des circuits courts et celle de l'approvisionnement professionnel.

- **La plateforme « #jecuisinelocal.be »** incarne plus que jamais la stratégie B2C de l'APAQ-W. Cette plateforme accueille, outre les producteurs et artisans locaux qui y sont enregistrés (près de 1.200 points de vente à ce jour), les points de vente qui se sont volontairement rendus éligibles aux écochèques mais aussi les restaurants labellisés « Table de terroir », c'est-à-dire ceux qui s'approvisionnent en produits locaux, conformément à la charte du même nom.
- **L'application mobile #jecuisinelocal.be**, quant à elle, présentée lors de la foire de Libramont 2023, a, à ce jour, été téléchargée par près de 11.000 personnes et recense évidemment les quelques 1.200 producteurs de la plateforme, dont elle est la déclinaison mobile.
- **La plateforme #jecliquelocal.be** a été intégralement financée dans le cadre du Plan de relance de la Wallonie (lancée lors du salon HORECATEL 2023). Il s'agit d'une plateforme B2B dans laquelle sont d'ores et déjà enregistrés (volontairement et conformément au RGPD) 300 producteurs locaux intéressés par l'approvisionnement d'acheteurs professionnels et leurs 1.800 produits. Cette plateforme « multiservices » permet aussi aux acheteurs professionnels de s'enregistrer et publier leurs besoins. Acheteurs et producteurs peuvent ainsi vérifier en toute transpa-

rence la concordance entre, d'une part, les qualités, quantités et caractéristiques des produits offerts et, d'autre part, les attentes des acheteurs liées à ces mêmes qualités, quantités et caractéristiques.

1.3 Des réseaux créateurs de valeur

La reconnaissance d'opérateurs économiques dans le cadre d'un label est de nature à créer de la valeur tant pour ces opérateurs que pour ceux qui se travaillent en amont. En l'occurrence, il s'agit aussi d'une impulsion à la dynamique des circuits courts. **Nous demandons au Gouvernement de soutenir la pérennisation et le développement de ces réseaux, dès lors qu'ils créent une dynamique économique entre les producteurs locaux et d'autres acteurs économiques (consommateurs finaux ou acheteurs professionnels).**

- Le réseau « Table de terroir », porté par l'APAQ-W, a pu être développé avec succès grâce aux moyens du Plan de relance. Il représente aujourd'hui 80 restaurants labellisés (mai 2024), approvisionnés par plus de 800 producteurs locaux. Une circonstance récente suffit à souligner l'intérêt de poursuivre son développement. En effet, le label « Table de terroir » vient de remporter le prix « Culinary Innovators Award » 2024 de Gault & Millau dans la catégorie « Durabilité ».
- Parallèlement à la plateforme #jecuisinelocal.be et aux outils numériques évoqués plus haut, le réseau « En direct de la ferme » est le fruit d'une longue concertation entre l'APAQ-W, le VLAM, les administrations flamande, wallonne et bruxelloise, les organisations représentatives en Flandre et en Wallonie et le Conseil national du travail. Ce dernier a finalement inscrit l'éligibilité des points de vente à la ferme (labellisés par l'APAQ-W et le VLAM) à l'annexe de la Convention collective de travail n°98. Il s'agit d'un vecteur de solvabilisation de la demande de produits locaux.

1.4 Un plaidoyer pour une lecture plus souple des balises européennes du marché intérieur

Les contraintes réglementaires liées au soutien des productions agricoles locales sont sujets à une certaine incompréhension de la part du monde agricole belge, mais aussi des consommateurs. Les agriculteurs ne comprennent pas, en effet, que les spécificités des pratiques et des coûts de production, les valeurs liées à la diversité des racines rurales parmi les États membres ou encore les enjeux liés à l'environnement et la saisonnalité ne puissent donner lieu à des actions plus résolues de sensibilisation des consommateurs. La valorisation de la localisation des productions est en ce sens un impératif conforme à la différenciation des produits et aux valeurs de transparence à l'égard des consommateurs.

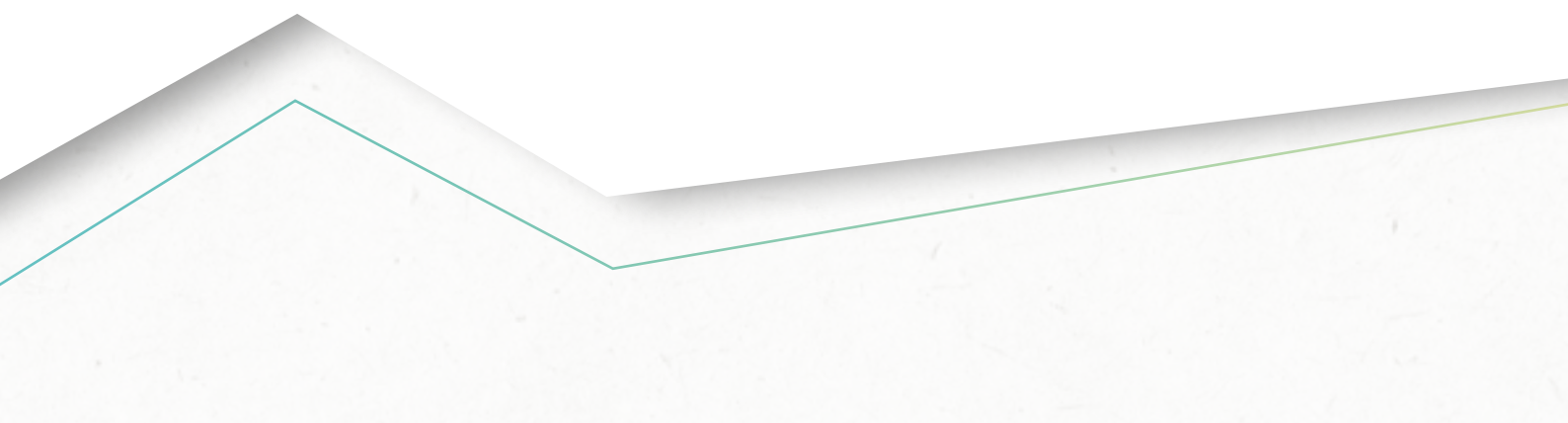
Il n'est question de remettre en cause ici ni le principe du marché intérieur ni les libertés fondamentales de l'Union européenne (libre circulation des biens, des personnes, des services et des capitaux). Il n'est pas davantage question de remettre en cause le prescrit du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne, plus particulièrement en ses articles 34 et 107. Nous sommes bien conscients des lignes directrices concernant les aides d'État dans les secteurs agricole et forestier et dans les zones rurales⁷ et du règlement d'exemption⁸ actuellement en vigueur sur la communication autorisée en faveur des produits agricoles et horticoles.

La dynamique communautaire dudit marché est importante pour l'économie de tous les États membres. Mais les exigences exprimées par les agriculteurs dans de nombreux États membres nous rappellent que l'agriculture et la production alimentaire ne sont pas des activités économiques comparables aux autres activités de production.

Au travers de la stratégie « De la ferme à la table », l'Union européenne vise la mise en place d'un système alimentaire durable, susceptible de contribuer aux défis environnementaux et à ceux liés à la santé des consommateurs. Dans ce cadre, les notions de « circuit court » et celle de « d'alimentation locale » sont utilisées de manière tantôt substitutive (voire contradictoire) tantôt complémentaire, voire même intégrée.

⁷ Communication de la Commission Lignes directrices concernant les aides d'État dans les secteurs agricole et forestier et dans les zones rurales, 21 décembre 2022, 2022/C 485/01

⁸ Règlement (UE) 2022/2472 de la Commission du 14 décembre 2022 déclarant certaines catégories d'aides dans les secteurs agricole et forestier et dans les zones rurales compatibles avec le marché intérieur en application des articles 107 et 108 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne



C'est du reste l'esprit de la résolution du Parlement européen du 20 octobre 2021 évoquée plus haut. Au sens même de cette résolution, il y a bien un lien entre un système alimentaire durable et la consommation de produits locaux et de saison. Selon cette même résolution, ce lien devrait même être pris en compte dans l'établissement des marchés publics passés par les institutions publiques, les collectivités et les entreprises privées.

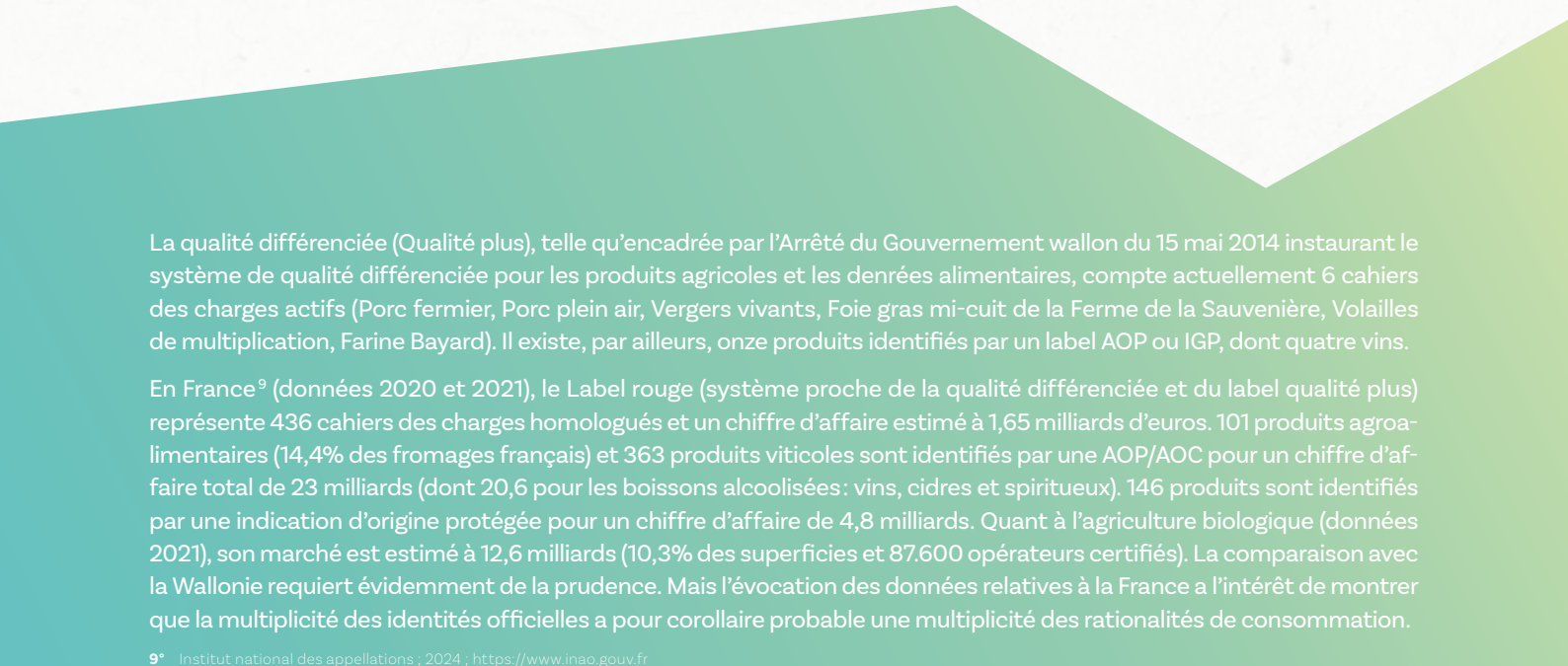
- La mention des spécificités locales des produits alimentaires repose non pas sur une attitude de protectionnisme national ou régional mais sur une référence aux réalités de la terre, au travail des agriculteurs, aux coûts qu'ils supportent pour produire une alimentation de qualité, mais aussi aux valeurs qu'ils portent pour mériter la confiance des consommateurs.
- De même, la Commission européenne devrait tenir compte du fait que la préservation des superficies agricoles constitue un enjeu fondamental, indispensable à l'équilibre territorial des États membres, touchant à l'environnement, aux paysages, à la durabilité de l'alimentation et à la biodiversité.

L'origine locale des produits, dès lors qu'elle est utilisée en lien avec des valeurs liées à la durabilité et à la dynamique économique agricole et non pas dans un esprit protectionniste, doit pouvoir être mentionnée et valorisée dans les initiatives publiques de communication, d'information et de sensibilisation des consommateurs.

2. UNE APPROCHE ÉCONOMIQUE ET SOCIÉTALE DE L'AGRICULTURE LOCALE

Avec des moyens structurels par nature limités (en provenance de la dotation publique et des cotisations sectorielles), l'Agence poursuit des objectifs ambitieux à connotation économique, sociétale et environnementale. Par moyens structurels, entendons les moyens récurrents, c'est-à-dire à l'exclusion des budgets additionnels mis à disposition de l'Agence dans le cadre du Plan de relance de la Wallonie.

Plus largement, l'APAQ-W doit consolider les politiques publiques qui répondent à sa mission d'intérêt général, à savoir le soutien à une dynamique économique agricole alignée sur les enjeux du développement durable. Cette mission repose aussi sur le Plan de relance de la Wallonie, alors que ce dernier se trouve *a priori* dans son *phasing out*.



La qualité différenciée (Qualité plus), telle qu'encadrée par l'Arrêté du Gouvernement wallon du 15 mai 2014 instaurant le système de qualité différenciée pour les produits agricoles et les denrées alimentaires, compte actuellement 6 cahiers des charges actifs (Porc fermier, Porc plein air, Vergers vivants, Foie gras mi-cuit de la Ferme de la Sauvenière, Volailles de multiplication, Farine Bayard). Il existe, par ailleurs, onze produits identifiés par un label AOP ou IGP, dont quatre vins.

En France⁹ (données 2020 et 2021), le Label rouge (système proche de la qualité différenciée et du label qualité plus) représente 436 cahiers des charges homologués et un chiffre d'affaire estimé à 1,65 milliards d'euros. 101 produits agroalimentaires (14,4% des fromages français) et 363 produits viticoles sont identifiés par une AOP/AOC pour un chiffre d'affaire total de 23 milliards (dont 20,6 pour les boissons alcoolisées: vins, cidres et spiritueux). 146 produits sont identifiés par une indication d'origine protégée pour un chiffre d'affaire de 4,8 milliards. Quant à l'agriculture biologique (données 2021), son marché est estimé à 12,6 milliards (10,3% des superficies et 87.600 opérateurs certifiés). La comparaison avec la Wallonie requiert évidemment de la prudence. Mais l'évocation des données relatives à la France a l'intérêt de montrer que la multiplicité des identités officielles a pour corollaire probable une multiplicité des rationalités de consommation.

⁹ Institut national des appellations ; 2024 ; <https://www.inao.gouv.fr>

2.1 Des chaînes de valeur plus ouvertes

En agriculture comme dans d'autres domaines, les chaînes de valeur s'envisagent au pluriel parce que les acteurs économiques qui captent de la valeur ne sont pas systématiquement présents. En aval des producteurs locaux, on trouve des entreprises agroalimentaires, le secteur HORECA, des collectivités publiques ou privées, mais aussi les enseignes de la distribution ou des magasins spécialisés.

C'est la raison pour laquelle nous plaçons pour une approche inclusive de ces chaînes. Le secteur agroalimentaire constitue non seulement un débouché essentiel à l'agriculture mais il participe aussi à l'innovation dans certaines filières en adhérant à des cahiers des charges qualitatifs. La notion de circuit court elle-même doit être inclusive. Les circuits courts, ce sont bien entendu les points de vente à la ferme, tel que nous les valorisons dans le cadre du label «En direct de la ferme». Mais ce sont aussi les magasins de produits locaux et les acteurs de la grande distribution qui font le choix des produits locaux et d'un prix juste.

En 2023, plus de 500 actions de dégustations ont été menées au cœur des magasins afin de renforcer la visibilité des produits locaux référencés en grandes surfaces. Ces actions multiproduits ont permis de sensibiliser directement près de 40.000 consommateurs dans plus de 120 magasins. En sus, l'APAQ-W avait placé plus de 4.000 stop-rayons (ou wobblers) dans 70 magasins en Wallonie

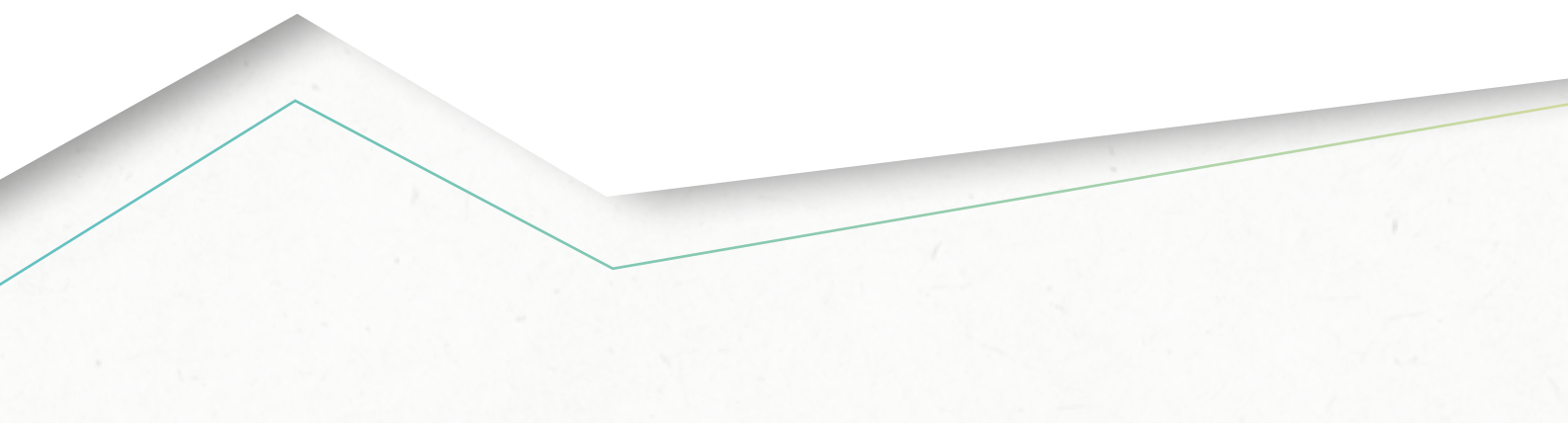
et à Bruxelles. Enfin, une partie des animations avait été réalisée par un total de 60 producteurs dans le cadre du Plan de relance de la Wallonie. Enfin, un matching direct entre le producteur et le gérant est mené également dans ce cadre. Il s'agit, d'une part, de visites de producteurs chez des gérants de magasins franchisés et, d'autre part, de visites de gérants chez des producteurs.

Il est important que cette démarche inclusive de tous les acteurs de la chaîne de valeur puisse se poursuivre.

2.2 Le soutien à l'innovation

L'APAQ-W soutient, sans équivoque, une agriculture familiale liée au sol et respectueuse des traditions qui garantissent la qualité et l'authenticité des produits aux consommateurs. Ce souci de préservation d'un modèle familial est pleinement compatible avec les évolutions initiées par des producteurs ou des filières, destinées à diversifier l'usage des superficies agricoles, répondre aux attentes nouvelles des consommateurs et contribuer aux impératifs de résilience de la production agricole. Certaines filières ont aujourd'hui une attention particulière à la régénération des sols. D'autres se sont organisées pour développer de manière ambitieuse des cultures qui, voici quelques décennies, étaient encore atypiques, plus particulièrement la viticulture qui représente près de 400 hectares de vigne et 1,5 million de litres en Wallonie. D'autres encore

La consommation de produits bios en Wallonie doit être évaluée sur base de plusieurs indicateurs. Avec un total de 457 millions, les dépenses en produits bios ont augmenté de 9,9% en Wallonie en 2023. Cette augmentation, impactée par l'inflation, se traduit néanmoins par une diminution en volume de l'ordre de 5,2%. Cette diminution est la conséquence probable d'un effet de down trading, c'est-à-dire la propension des consommateurs à se tourner vers les produits les moins chers pour compenser les pertes de pouvoir d'achat. Cette interprétation est d'autant plus crédible que, avec 5,1%, les parts de marché augmentent, quant à elles, légèrement (+0,1% de 2022 à 2023), de même que la fréquence d'achat (31,9 achats en moyenne, soit une augmentation de 1,5%). Cela suggère que le poids relatif des produits bios continue de se renforcer. Le taux de pénétration (part des consommateurs qui consomment des produits bios au moins une fois sur la période mesurée) reste quant à lui stable à hauteur de 98,4% (-0,3% par rapport à 2022). Cette légère diminution est d'autant moins significative que le taux de pénétration des produits bios se trouve à un plafond proche des 100%. Il est aussi à noter, en ce qui concerne la distribution, que l'affaiblissement des supermarchés, hypermarchés et magasins de hard discount (dont les parts de marché sont désormais sous la barre des 50%) ainsi que des magasins spécialisés semble avoir pour corollaire le renforcement d'autres catégories de points de vente, dont les magasins frontaliers.



explorent des voies dans lesquelles l'agriculture wallonne ne se projetait pas jusqu'il y a peu, faute de demande, de culture alimentaire ou d'expertise. Des productions comme le quinoa ou encore le safran ont aujourd'hui pleinement trouvé leur place.

Le soutien, par la promotion, mais aussi par l'encadrement et la recherche, doit impérativement se poursuivre en faveur de ces filières qui offrent de nouvelles perspectives de valeur ajoutée.

2.3 La création d'avantages concurrentiels grâce à la différenciation

Le défi de la différenciation est, lui aussi, révélé par les travaux de l'observatoire de la consommation. La différenciation, de manière générique, ce sont bien entendu les valeurs portées par les produits locaux, la proximité et la confiance. Mais ce sont aussi les identités formelles ou officielles telles que l'agriculture biologique, les indications et appellations reconnues par l'Europe et la qualité différenciée, telle qu'elle est réglementairement encadrée par la Wallonie.

Les enjeux liés à la qualité différenciée (label « Qualité plus » réglementé par la Wallonie) et aux signes de reconnaissance encadrés par l'Union européenne (Appellations d'Origine protégée, Indications géographiques protégées et Spécialités traditionnelles garanties) sont assez similaires. La première se concentre davantage sur les différents aspects de la qualité que sur la tradition, à proprement parler. Les deuxièmes sont plus étroitement liés à l'Histoire et la tradition. Le paysage des produits différenciés en Wallonie reste toutefois assez limité (voir encadré). Le potentiel de développement de la différenciation n'est certes pas illimité, techniquement et économiquement. Il s'agit certes d'un marché de niche. Cela étant, des informations convergentes (cfr. Infra, APAQ-W, Listen et Wide) suggèrent qu'il existe une clientèle intéressée par des produits certifiés par un référentiel de qualité.

- **Constitution d'un groupe de travail (pilotage bilatéral entre l'APAQ-W et le SPW ARNE)** destiné à l'évaluation des procédures formelles d'instruction des dossiers de reconnaissance et à un état des lieux des produits se trouvant dans l'antichambre de la reconnaissance (Qualité plus ou AOP-IGP-STG). L'APAQ-W est légalement concernée par le développement de la qualité différenciée et des identités réglementées par l'Europe (art. D226 du Code wal-

lon de l'agriculture). Ce groupe de travail associera l'ASBL AGRILABEL et le Collège des producteurs. Il se penchera aussi sur les produits potentiellement éligibles ou pertinents dans le cadre d'une reconnaissance.

- **Adoption d'un plan stratégique partagé par l'APAQ-W et le SPW ARNE.** Ce plan sera assorti d'une ligne du temps relative à la reconnaissance des produits à l'horizon de deux ans. Cet horizon permettra une évaluation à moyen terme, de manière à corriger la méthode de travail si nécessaire.

2.4 La poursuite du développement de l'agriculture biologique

L'agriculture biologique représente aujourd'hui 12,4% des superficies agricoles de la Région alors même que l'objectif défini par la Wallonie est de 30% à l'horizon 2030 (25% au niveau européen). Aujourd'hui, l'évolution incertaine de la consommation engendre des doutes auprès de certains producteurs, qui hésitent à entamer une conversion. D'autres acteurs économiques du secteur bio estiment que seule la stimulation de la consommation (notamment par la promotion) est de nature à augmenter l'offre. On ne peut effectivement nier que l'augmentation de la demande est de nature à souffler dans les voiles de l'offre. C'est même un fondamental de l'économie classique. Force est toutefois de reconnaître que le marché des produits bio est un marché complexe, dans la mesure où les produits labellisés ne le sont pas sur base de leur origine et que le choix des consommateurs peut potentiellement se porter sur la seule labellisation bio ou sur l'identité composite des produits, à la fois bio et locale. Quoi qu'il en soit, les fondamentaux du marché des produits bio sont encourageants, même s'il faut tenir compte des externalités propres aux marchés de produits de qualité (voir encadré).

- **Développement de la promotion du bio sur base des valeurs et spécificités portées par les produits.** La communication devra être inclusive, exempte de critiques à l'égard des autres modes de production et porter constructivement sur la signification du label bio et sur les avantages concurrentiels des produits bio. L'APAQ-W dispose de l'expertise en communication et marketing, des ressources humaines et des leviers logistiques pour soutenir le secteur bio wallon. L'APAQ-W doit donc être confirmée en tant qu'acteur central du développement du bio en Wallonie.

- **Une répartition des moyens entre la communication et le merchandising.** Grâce à l'expertise que l'Agence a développée ces dernières années, nous proposons que l'APAQ-W puisse s'investir dans la mise en valeur des produits bio locaux dans tous les points de vente, qu'ils soient spécialisés (supérettes de produits bio, ...) ou généralistes (grande et moyenne distribution). Il y va de la capacité de la Wallonie à renforcer l'assise économique de la production bio.

2.5 Une référence plus résolue aux méthodes de l'économie comportementale

Derrière la notion d'« économie comportementale », se cachent en réalité les fondamentaux des missions de l'APAQ-W puisque la démarche d'économie comportementale porte sur le comportement des êtres humains dans des situations économiques. En l'occurrence, elle porte sur les comportements des consommateurs face à des choix qui reposent potentiellement sur différentes rationalités : le prix, la qualité, l'image, l'environnement, le plaisir ou la santé. Une phrase placée en exergue du chapitre « Behavioral economy » du rapport d'EY résume, à notre sens, l'enjeu auquel il doit répondre et pose même les conditions éthiques du marketing d'influence, du nudging et, plus largement, des méthodes qui visent à orienter les choix des consommateurs. « *Le véritable défi consistera à participer à l'économie comportementale tout en faisant preuve de transparence vis-à-vis des consommateurs et en gagnant leur confiance*¹⁰ ».

Compte-tenu de la sélectivité budgétaire à laquelle l'Agence devrait être de plus en plus soumise, nous devons progresser vers la sensibilisation des consommateurs aux enjeux économiques, éthiques et environnementaux de la consommation locale. Les équipes de l'APAQ-W seront formées de manière à mieux orienter les campagnes, les actions de terrain et la promotion des outils et réseaux (plateformes digitales, applications, ...) vers la conscientisation des consommateurs. Les procédures internes impliqueront les équipes communicantes aux côtés de l'observatoire de la consommation, au travers de fiches projets. Nous accentuerons aussi la consultation des secteurs via les organisations agricoles et le collège des producteurs. Enfin, nous incluons davantage les publics scolaires à notre travail de sensibilisation au travers de contenus appropriés et rigoureusement conformes à l'intérêt général.

¹⁰ EY ; (.) ; p.41

3. UN CADRE DE MANAGEMENT HUMAIN ET BUDGÉTAIRE AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ

Afin de répondre à nos objectifs de service public, il nous semble important d'être attentif à l'efficacité de nos affectations, tant au niveau du fonctionnement et des ressources humaines qu'au niveau opérationnel. Nous avons évoqué plus haut nos propositions en vue de poursuivre l'évolution de l'Agence vers une approche de service aux usagers. Tout d'abord, la temporalité, par nature limitée, des moyens du Plan de relance nécessitera, *ceteris paribus*, des arbitrages budgétaires afin de poursuivre les missions d'intérêt général qui incarnent le changement de paradigme que nous avons implémenté. **N'oublions pas, à ce sujet, que, quels que soient nos moyens publics, nous tenons à respecter rigoureusement notre engagement à garantir aux producteurs un juste retour des cotisations perçues par secteur.**

Par ailleurs, nous souscrivons aux constats et aux propositions formulées par le Service public de Wallonie, notamment en ce qui concerne les adaptations à apporter au cadre réglementaire de la Fonction publique wallonne. Enfin, cinq points de vigilance plus spécifiques à notre statut d'UAP, à notre organisation et à notre taille méritent d'être soulevés.

1. **Veiller à ce que l'impact budgétaire de la statutarisation, qui s'accélère en application de l'article 119 quater §2 du Code de la Fonction publique, fasse l'objet d'une compensation.** Avec 45% d'emploi statutaire (soustraction faite des emplois du Plan de relance et des contrats de remplacement), la gestion budgétaire de l'Agence est immanquablement affectée par l'augmentation des contributions au pool des parastataux, suite à l'accession de plus en plus rapide du personnel au statut. Cette contribution accroît le décalage entre l'évolution des dépenses opérationnelles et l'évolution des dépenses de personnel. À l'instar d'autres organismes, cette évolution de la répartition des coûts risque d'avoir des implications sur les moyens que nous pouvons affecter à nos missions.

2. **Compenser intégralement le coût des détachements des agents dans les cabinets ministériels.**

Nous sommes conscients de ce que les cabinets ministériels doivent pouvoir compter sur l'expertise pointue des agents du SPW ou des UAP. Néanmoins, les implications des détachements ne sont pas les mêmes d'une entité à l'autre, plus particulièrement en fonction de la taille des effectifs. Ces implications sont organisationnelles, opérationnelles et budgétaires. Dans les administrations de petite taille, les implications des détachements et de leur charge sont particulièrement impactantes et peuvent peser sur l'opérationnalisation des objectifs.

3. **Permettre à l'Agence de disposer de postes d'encadrement intermédiaire, potentiellement accessibles à des agents contractuels.**

L'Agence est organisée sur base d'un organigramme simple (Direction générale, deux directions et une cellule stratégique). Le niveau A représente 46,4% des effectifs et le niveau B en représente 36%. Cette organisation managériale est, *a priori*, adaptée à la taille de l'Agence. Néanmoins, les opportunités limitées de progression peuvent être considérées comme peu compatibles avec l'autonomie accordée à une majorité d'agents, laquelle implique un besoin de développement des compétences et imprègne fortement notre culture d'entreprise. Au final, l'absence de possibilités d'avancement peut constituer un frein à la motivation du personnel et peut motiver des agents performants à activer des procédures de mobilité interne (périmètre de toutes les administrations wallonnes) ou externe (en dehors de ce périmètre).

4. **Dans l'esprit de la demande formulée par le SPW dans son mémorandum, permettre aux administrations publiques de disposer de plus de souplesse et d'autonomie dans la définition des métiers et des fonctions.**

Il est important que les candidats puissent évaluer la concordance entre leurs motivations et leur profil, d'une part, et l'intitulé des postes à pourvoir, d'autre part.

5. **Simplifier les instruments de gestion et les mécanismes d'évaluation des objectifs de service public et du cadre de contrôle interne.**

Il est essentiel qu'une administration publique soit évaluée et contrôlée en permanence, tant du point de vue de ses missions que du point de vue de sa gestion. Néanmoins, l'articulation entre un contrat de gestion, un plan d'administration, un plan d'entreprise et un plan opérationnel annuel ne tombe pas toujours sous le sens, d'autant que la temporalité desdits instruments et de leur évaluation n'est pas la même. Une telle simplification aurait inmanquablement un bénéfice en termes de lisibilité de la stratégie générale et de son opérationnalisation, tout particulièrement pour les usagers, et permettrait une évaluation plus efficace et plus itérative de cette stratégie.



5

Conclusion: 6 engagements à l'horizon 2029

NOUS AVONS, DANS LES PAGES QUI PRÉCÈDENT, POSÉ LE CONTEXTE ET LES ENJEUX LIÉS À L'EXERCICE DE NOS MISSIONS. NOUS AVONS EXPRIMÉ LES PRIORITÉS QUI NOUS SEMBLERENT LES PLUS PERTINENTES ET LES PLUS EN PHASE AVEC LE CADRE POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE DE L'AGRICULTURE. NOUS AVONS AUSSI MIS EN ÉVIDENCE DES FACTEURS DE RISQUE OU, À TOUT LE MOINS, D'INCOHÉRENCE. IL NOUS INCOMBE MAINTENANT DE PRENDRE DES ENGAGEMENTS SUR CE QUE NOUS SOMMES DÉTERMINÉS À ÊTRE ET À FAIRE.



UNE STRUCTURE DE RÉFÉRENCE

pour tous les agriculteurs
et producteurs locaux



Une Agence qui accomplit son travail
**DANS UN ESPRIT DE JUSTE RETOUR
AUX AGRICULTEURS**



Une administration publique
AU SERVICE DE TOUS SES USAGERS



UN OUTIL PUBLIC PERFORMANT,
orienté vers les **RÉSULTATS**
et **L'INNOVATION**



UNE ADMINISTRATION À L'ÉCOUTE
des enjeux environnementaux
et du développement durable



Une équipe **RÉSILIENTE,**
EFFICACE, TRANSPARENTE
ET **RIGOUREUSE**

UNE STRUCTURE DE RÉFÉRENCE

pour tous les agriculteurs et producteurs locaux

La culture organisationnelle de l'APAQ-W est d'abord une culture d'empathie pour les agriculteurs et les producteurs locaux, eu-égard à leur rôle fondamental, qu'il soit économique, social ou environnemental. C'est le postulat de base de notre mission de promotion de l'agriculture et de l'alimentation locale, au sens le plus large. C'est évidemment la raison pour laquelle l'Agence a été mobilisée pour répondre à la récente détresse exprimée par les agriculteurs et à leur incompréhension face à un marché globalisé au sein duquel leurs produits sont mis en concurrence avec des produits importés. **Nous nous engageons à confirmer, par les actes, que le soutien au monde agricole et à toutes celles et ceux qui nous nourrissent est notre raison d'être. En ce sens, notre stratégie continuera à être dédiée aux enjeux économique et à la visibilité des producteurs.**

Une Agence qui accomplit son travail DANS UN ESPRIT DE JUSTE RETOUR AUX AGRICULTEURS

L'APAQ-W conjugue des moyens publics et sectoriels pour exercer ses missions en faveur du monde agricole. Les moyens sectoriels, issus des producteurs, ne couvrent strictement aucun frais de fonctionnement. Ils sont entièrement dédiés aux campagnes et aux différentes actions de promotion. Les moyens publics (dotation du Gouvernement), quant à eux, couvrent à la fois des affectations opérationnelles et des charges de fonctionnement. Ces moyens sont, par ailleurs, complétés par d'importants cofinancements européens qui nous permettent d'amplifier la visibilité de nos actions en faveur de l'agriculture. **Nous nous engageons à ce que les cotisations des agriculteurs continuent d'être intégralement consacrées à des actions qui convainquent les consommateurs de privilégier les produits de nos agriculteurs. Le principe du juste retour sera ainsi confirmé et continuera de faire l'objet d'une totale transparence. Nous nous engageons aussi à poursuivre la recherche systématique de nouveaux cofinancements européens.**

Une administration publique AU SERVICE DE TOUS SES USAGERS

L'APAQ-W est une administration dont les missions sont ouvertes à tous les usagers : agriculteurs, horticulteurs, producteurs, organisations agricoles, partenaires publics et privés, presse, opérateurs scolaires sans oublier les consommateurs. Nous nous engageons à servir notre premier public cible, à savoir le monde agricole et horticole. **Mais nous nous engageons aussi à fournir des services et des informations à tous les partenaires qui nous sollicitent. Nous nous engageons enfin à ce que notre communication soit une communication de service public, susceptible de convaincre les consommateurs finaux des avantages d'une consommation locale, tant du point de vue de leur intérêt que du point de vue de leur environnement.**

UN OUTIL PUBLIC PERFORMANT, orienté vers les RÉSULTATS et L'INNOVATION

L'APAQ-W s'engage, ces dernières années, pleinement dans le soutien à une dynamique économique agricole et alimentaire en Wallonie. Elle a été amenée à assumer des responsabilités dans le domaine de l'alimentation durable, des circuits courts, des signes officiels de reconnaissance des produits, de l'agriculture biologique, ou encore des liens entre producteurs et acheteurs professionnels (collectivités, restaurants, distribution). Elle est enfin soucieuse d'une évaluation et d'une amélioration permanentes. **Nous nous engageons à rester à l'écoute des secteurs et à tenir compte des changements sociologiques, économiques et technologiques. Nous nous engageons aussi à continuer à améliorer la valeur ajoutée créée en interne par nos équipes, à utiliser des indicateurs de résultats pertinents et à moderniser nos outils et méthodes de travail.**

UNE ADMINISTRATION À L'ÉCOUTE

des enjeux environnementaux et du développement durable

Les stratégies régionales, nationales et européennes relatives à l'alimentation intègrent explicitement le défi climatique comme moteur de changement. L'image de l'agriculture est, par ailleurs, indissociable des enjeux environnementaux qui y sont liés mais aussi de sa contribution vertueuse à la réduction de l'empreinte carbone. Il est, en d'autres termes, de l'intérêt du monde agricole que l'on montre et rappelle le rôle positif qu'exerce l'agriculture sur le développement durable. **Nous nous engageons, au travers de notre communication, à rappeler la place centrale et indispensable de l'agriculture dans la cause environnementale, à valoriser nos agriculteurs en tant que partenaires du défi climatique et à communiquer sur les pratiques agricoles innovantes.**

Nous nous engageons aussi, en tant qu'administration publique, à limiter l'impact de notre fonctionnement interne sur l'environnement en adoptant des comportements et des pratiques responsables.

Une équipe **RÉSILIENTE, EFFICACE, TRANSPARENTE ET RIGOREUSE**

À enveloppe constante (scénario budgétaire sur lequel nous basons *a priori*), tout particulièrement, l'APAQ-W a le devoir de faire preuve de sélectivité, d'être capable d'arbitrages budgétaires et d'assumer ses missions de manière parcimonieuse, en raison de la rareté des moyens. Elle a aussi le devoir d'assurer la sécurité et la transparence dans la gestion de ses ressources. Cette obligation se justifie en vertu de nos moyens publics mais aussi de nos ressources sectorielles.

Cette préoccupation est d'autant plus ancrée que les équipes de l'Agence ont, elles-mêmes, fait émerger des valeurs internes dédiées à nos usagers, privilégiant l'accessibilité, le professionnalisme et l'efficacité. Ces valeurs sont pleinement exprimées dans le travail des agents.

Dans leur droite ligne, nous nous engageons à éviter, comme cela a toujours été le cas, toute dépense opérationnelle ou de fonctionnement qui soit inutile. Nous nous engageons aussi à maintenir et, si possible, améliorer notre contrôle interne et nos processus de manière à assurer la qualité et la sécurité dans la gestion de l'Agence.

Valeurs liées aux usagers

