

## Concilier évolution des pratiques agricoles en faveur de la protection des ressources naturelles et valorisation des produits

Enseignements tirés d'une diversité d'initiatives en production laitière



# Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>2</b>
Contexte et objectifs de l'étude ValRESEAU.....	3
Problématique, questions de recherche et méthode.....	5
<b>Partie 1 : Typologie des initiatives .....</b>	<b>9</b>
Quels critères pour clarifier la diversité des initiatives rencontrées ?.....	10
Type 1 : Création d'une marque au sein d'une filière pré-existante .....	13
Type 2 : Réagencement d'acteurs et réorganisation de la filière autour d'une nouvelle marque.....	16
Type 3 : Création d'un outil de transformation par des producteurs.....	19
Type 4 : Initiatives territoriales pour la préservation d'un bien commun.....	24
<b>Intermède 1 : Fiches études de cas.....</b>	<b>27</b>
T1 - « Mon Lait » de la marque « Petit Breton » de Triballat-Noyal sur Vilaine.....	28
T1 - SAVENCIA : Produits non-OGM et démarche « Approvisionnement laitier responsable ».....	38
T2 - Le Lait de la marque du consommateur « C'est qui l'Patron ».....	43
T3 - La SCIC Fromagerie du Pays des Murets : le chèvre-boîte Bleu-Blanc-Cœur.....	47
T3 - T4 – Relocalisation de la filière lait à Belle Ile en mer : articuler pérennité de l'élevage et maintien d'un territoire entretenu et préservé.....	52
T4 - « COEUR DE MASSIF », une démarche territoriale portée par des éleveurs-transformateurs.....	60
<b>Partie 2 : Dimensions en jeu, conditions et facteurs de réussite : des enseignements tirés de l'analyse transversale des initiatives .....</b>	<b>65</b>
Démarches innovantes de valorisation du lait, quelles dimensions en jeu ? .....	66
Des facteurs et conditions de réussite transversaux ou propres à un type d'initiative.....	72
<b>Intermède 2 : Synthèses des dimensions en jeu, facteurs et conditions de réussite, par types.....</b>	<b>84</b>
<b>Conclusion : initiatives innovantes et différenciées de valorisation du lait, pour quels résultats ?..</b>	<b>92</b>
Références bibliographiques.....	95

## INTRODUCTION

**Comment concilier évolution des pratiques agricoles en faveur de la protection des ressources naturelles et valorisation des produits pour une meilleure rémunération du travail des éleveurs laitiers ?** La question dont traite ce rapport a émergé fortement dans le débat public au sortir de la crise du lait en 2015 et reste au cœur de l'actualité. A partir de 2017, nous nous sommes donc engagées dans un travail de repérage et d'analyse d'initiatives innovantes. Leur point commun ? Engager **des collectifs d'éleveurs** dans la conception du projet et/ou son développement. Mais au-delà de cela, ces initiatives sont très diverses. Elles émergent parfois au sein de filières et circuits existants, dans d'autres cas des groupes d'éleveurs créent de nouvelles formes de transformation et de mise en marché. Nous avons plongé dans ce foisonnement d'initiatives, souvent récentes, non stabilisées, ouvrant une diversité de possibles... Nous avons écouté la grande diversité d'acteurs qui s'y engagent, leurs projets, leurs réussites, leurs questionnements...

Ce rapport est probablement un point d'étape dans une transformation en cours des filières laitières. Nous souhaitons participer à **clarifier la diversité des initiatives récentes**. Nous tentons d'apporter, non pas des solutions, mais plus modestement, des éléments d'analyse sur **les conditions d'émergence et de pérennisation de ces initiatives**... en espérant aider ainsi des porteurs de projet à s'inspirer, à identifier des points de vigilance et à conduire des initiatives nouvelles sur cette base.

**Pour bâtir ce rapport nous avons donc beaucoup écouté. Nous remercions vivement tous les producteurs, responsables professionnels, salariés et personnels des entreprises, élus et agents de collectivités territoriales, animateurs et techniciens qui nous ont reçus. Merci à eux d'avoir accepté de nous livrer le récit de leurs expériences et des initiatives dans lesquelles ils sont engagés, aventures souvent au long cours, faites de succès mais aussi d'échecs et de difficultés. Certaines de ces initiatives ne sont pas abouties et ils nous ont fait confiance pour partager leurs réflexions et questionnements. Ces récits sont riches et précieux.**

Après une présentation de la problématique et de la démarche, le document présente les résultats en deux parties :

- une première partie qui propose une typologie des initiatives pour mettre à jour leur diversité ; pour chaque type, les cas concrets auxquels il renvoie, sont présentés
- une deuxième partie qui porte sur les enseignements tirés de nos analyses

## CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE « VALRESEAU »

### A. EMERGENCE DE LA QUESTION DE LA VALORISATION DES PRODUITS AU CŒUR DU PROJET VALRESEAU

Dans le cadre des travaux du Centre de Recherche et d'Etudes Scientifiques sur l'Eau en Bretagne (CRESEB), en lien avec l'enjeu majeur que constitue la protection de la ressource en eau, une démarche de « *prospective sur l'évolution des systèmes de production agricoles en lien avec la reconquête de la qualité de l'eau et sur les impacts de ces évolutions sur les revenus, les emplois directs et induits* » a été engagée à partir de Janvier 2016 sur trois bassins versants bretons. Sur deux de ces bassins versants (la Haute-Rance et le Couesnon) le GERDAL et Agrocampus Ouest ont co-élaboré la démarche de travail avec les animateurs des syndicats de bassin versant et de chambres d'agriculture en charge du volet agricole des contrats de bassin versant. Un des objectifs de cette démarche était d'impliquer au maximum les agriculteurs, ainsi que les acteurs d'amont et d'aval et les collectivités locales, dans une réflexion globale sur les conditions d'évolution et de pérennité des exploitations, qui prenne en compte à la fois les interactions entre pratiques agricoles et qualité de l'eau, et les conséquences économiques des changements de pratiques pour les producteurs et pour le territoire.

Différentes problématiques ont émergé des réunions avec les agriculteurs: elles portent à la fois sur les questions d'évolution des pratiques (comment diminuer les intrants, comment augmenter l'autonomie fourragère et protéique dans les élevages ...), et sur les conditions d'une meilleure valorisation des produits. Les animateurs agricoles de bassin versant continuent d'assurer, dans le cadre de leurs missions, un appui aux agriculteurs pour traiter les questions techniques qu'ils ont soulevées autour des changements de leurs pratiques **En revanche, le problème de la valorisation des produits en lien avec ces changements de pratique reste à traiter.** Alors que des attentes en matière de qualité de l'environnement, de qualité des produits, et de relocalisation de l'alimentation s'expriment de plus en plus clairement dans le débat public, la nécessité d'articuler les actions de développement ciblées sur une évolution des pratiques et la prise en compte des préoccupations des producteurs sur la valorisation de leurs produits et sur leur revenu, nous semble un défi à relever impérativement pour répondre à ces attentes. La crise du lait en 2015 et les incertitudes croissantes sur le prix, année après année, dans un contexte de dérégulation des marchés, les tendances à la diminution de la consommation de viande et de certains produits laitiers (enquêtes consommation CREDOC ; Idele, 2020, Cniel, 2020), et les prix à la baisse, ne peuvent pas être considérés comme des éléments de contexte sans lien avec la problématique de l'évolution des pratiques.

L'objectif de nos travaux, basés à la fois sur l'analyse d'initiatives (en cours ou en projet) à partir du point de vue des acteurs impliqués, et sur notre expérience d'accompagnement de certaines d'entre elles dans le cadre de programmes de recherche-action, est de prendre la mesure des dynamiques à l'œuvre et de clarifier ce qu'elles recouvrent.

A partir de là et dans une **perspective d'action**, il s'agit d'**éclairer les conditions d'une coopération entre différents acteurs** (agriculteurs, opérateurs d'aval, collectivités locales, etc.) permettant d'**articuler l'évolution des pratiques agricoles avec une meilleure valorisation des produits pour les agriculteurs** ; ainsi que de dégager **des facteurs qui contribuent à la réussite de ces démarches.**

Nous présentons ici les principaux enseignements issus de l'analyse d'une quinzaine de cas français.



## B. UN CONTEXTE PORTEUR : DEVELOPPEMENT DE LA DEMANDE DES CONSOMMATEURS SUR LA NATURALITE DES PRODUITS, LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET LA REMUNERATION DES PRODUCTEURS

### **Des transformations sociales, avec notamment de nouveaux rapports à la nature**

Les préoccupations environnementales ne sont plus aujourd'hui portées par une minorité de militants, mais sont plus largement partagées, entraînant une évolution du rapport des humains à la nature (Hérault et al, 2019) qui se traduit de plus en plus dans les comportements alimentaires comme en attestent les enquêtes périodiques du CREDOC sur les comportements alimentaires (CCAF)<sup>1</sup>. Un sondage (TNS-SOFRES 2016) montre que 83% des français déclarent un intérêt pour la naturalité des produits alimentaires (ingrédients naturels), notion associée à la santé, au respect de l'environnement, à la saisonnalité. Cela se traduit dans diverses pratiques d'achats allant de la recherche de produits peu transformés, à celles d'achats en circuits courts pour connaître d'où vient le produit et qui le produit, en passant par des labels ou certifications diverses (AB, commerce équitable, impact environnemental réduit, bien-être animal, produits « sans »...).

### **Des initiatives qui foisonnent dans la filière laitière autour du bien-être animal et de la préservation de l'environnement**

Les stratégies de segmentation du marché, notamment dans les filières laitières, se développent depuis 2016 soit à l'initiative de producteurs ou de coopératives (Lait de Pâturage, Via Lacta), soit à l'initiative de transformateurs (L'Appel des près) ou encore à l'initiative de consommateurs en association avec d'autres acteurs, notamment autour d'arguments environnementaux, de bien-être animal, d'équité avec les producteurs et de proximité (C'est qui le Patron) (Nozières-Petit et al. 2018, Roguet et al. 2018, Rouyer, 2018<sup>2</sup>). Parmi ces initiatives, Roguet et al. 2018 distinguent :

- les démarches qui ont pour objectif de rassurer d'autres maillons de la filière ou des consommateurs, et qui mettent en avant les bonnes pratiques existantes ;
- les démarches de progrès visant à faire évoluer tous les éleveurs vers un nouveau standard, ou seulement certains (segmentation) ; elles visent « des petits pas sur de gros volumes » ;
- les démarches de rupture proposant une alternative au système d'élevage conventionnel.

Les travaux récents de Barbé, Rubin et al (Barbé et al, 2020) ont recensé plus de 50 démarches dites « novatrices » qu'ils classent en fonction des acteurs qui en sont à l'origine : éleveurs (en distinguant s'ils sont propriétaires ou non d'un outil de transformation), distributeurs, coopératives, grands groupes privés (transformateurs ou non), petits groupes privés - artisans. Ils montrent aussi que les degrés d'implication des producteurs sont très variables et que cela peut jouer sur la « valeur marchande » des produits.

### **Des initiatives de territoire face à des enjeux environnementaux**

En parallèle, certains territoires se trouvent confrontés à un enjeu environnemental prégnant et face auquel les outils existants (tels que les MAE) et le conseil agricole en place, ne suffisent plus pour enclencher les évolutions de pratiques agricoles attendues. Certaines collectivités territoriales expérimentent des initiatives pour inciter les évolutions de pratiques en valorisant les produits via la restauration collective, entre autres.

Au final, peu d'analyses existent sur les conditions et facteurs qui favorisent l'émergence et la pérennisation de ces initiatives et sur leur impact sur la rémunération des producteurs.

---

<sup>1</sup> CREDOC : Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie. CCAF : Enquêtes Consommations et Comportements Alimentaires en France, menées tous les trois ans

<sup>2</sup> [http://idele.fr/no\\_cache/recherche/publication/idelesolr/recommends/gal2018-situation-des-marches-laitiers-et-tendances-de-segmentation.html](http://idele.fr/no_cache/recherche/publication/idelesolr/recommends/gal2018-situation-des-marches-laitiers-et-tendances-de-segmentation.html)

# PROBLÉMATIQUE, QUESTIONS DE RECHERCHE ET METHODE

Notre objectif est donc de comprendre ou d'identifier **Quelles conditions et facteurs favorisent l'émergence et la pérennisation d'initiatives permettant de concilier changement de pratiques agricoles en faveur de l'environnement et meilleure valorisation économique des produits laitiers.** Cet objectif renvoie à plusieurs questions:

- ⇒ **Comment les enjeux environnementaux et les enjeux de filière sont-ils ou peuvent-ils être articulés ?** Quelles questions cela pose pour les différents acteurs ?
  - Quels acteurs portent quels enjeux, formulent quelles préoccupations ou objectifs ?
  - Qu'est-ce qui fait débat dans la prise en compte des enjeux ?
  - Quelles alliances possibles ?
- ⇒ **Comment cette articulation se traduit concrètement dans les initiatives et démarches mises en œuvre,** par exemple à travers un cahier des charges de production (CdC) ? Est-ce que la mise en place de CdC est assortie d'un meilleur prix payé aux producteurs ? ou bien d'une autre forme de valorisation ?
- ⇒ **Quels sont les rôles des différents acteurs** et notamment :
  - Comment les producteurs sont-ils impliqués dans l'émergence de ces initiatives, dans les négociations et la gouvernance de ces initiatives ?
  - Quelle place ont les acteurs publics et Comment sont-ils impliqués dans les réflexions ?

## A. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

### 1. Repérage d'initiatives qui semblent avoir pour objectif de concilier préservation d'un enjeu environnemental et valorisation économique des produits

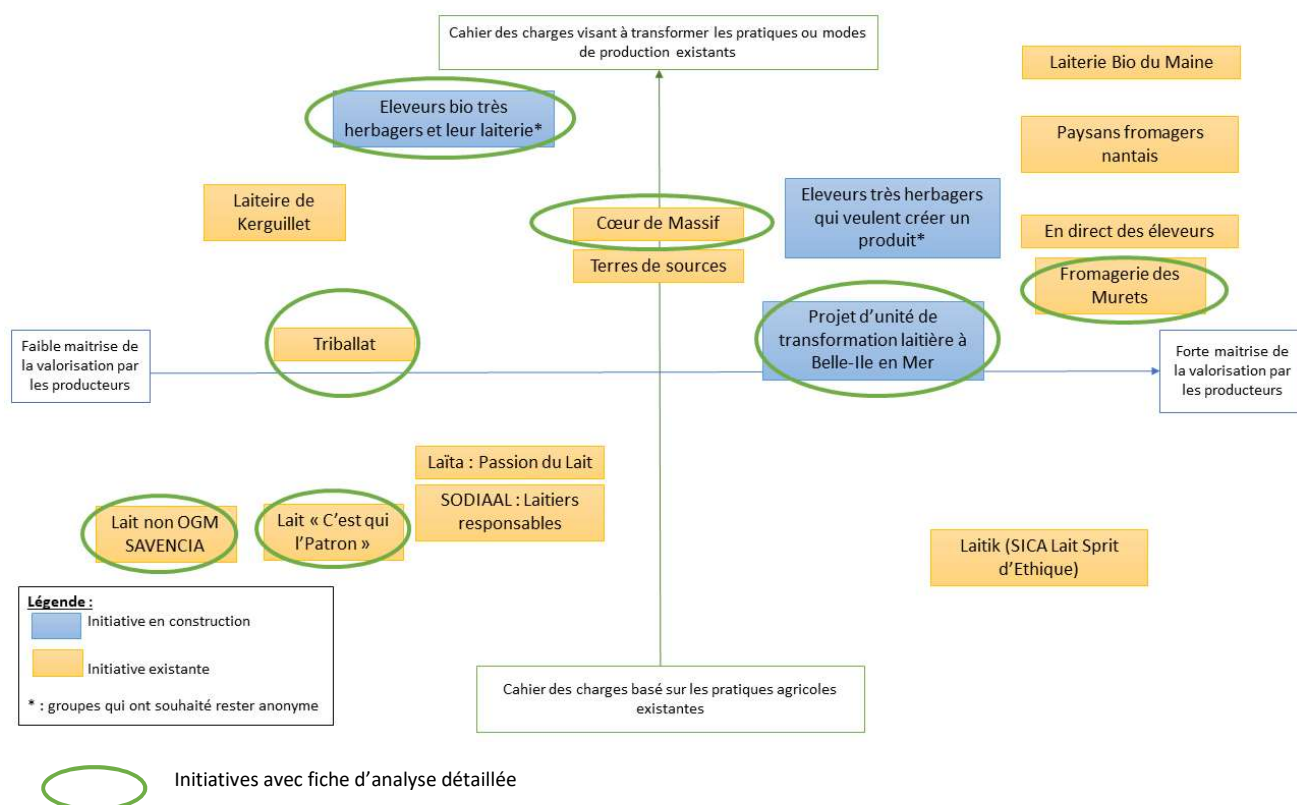


Figure 1: repérage des initiatives selon le cahier des charges de production et la maîtrise de la valorisation par les éleveurs

Sur la base d'une identification des initiatives existantes ou en cours, et d'une analyse des données disponibles sur ces initiatives, nous avons opéré un premier classement autour de deux axes : le degré d'exigence du cahier des charges sur les modes de production et pratiques agricoles, et la maîtrise du mode de valorisation par les producteurs (ce qui, précisons-le, n'est pas forcément équivalent à « bonne valorisation »). A partir de ce repérage, non exhaustif, nous avons choisi d'approfondir par études de cas certaines de ces initiatives représentatives de la diversité sur ces deux plans : le cahier des charges de production du lait et la maîtrise de la valorisation par les éleveurs (cf. initiatives entourées en vert ci-dessus).

2. **Elaboration d'une typologie** en fonction de critères structurants : l'origine de la démarche, les acteurs concernés et leurs rôles dans la démarche, la nature des transformations au sein de la filière ou en ce qui concerne des évolutions de pratiques, et le prix payé aux producteurs. Chaque type d'initiative est illustré par **une ou deux études de cas plus approfondies**.

3. **Chronique et analyse de ces initiatives**, notamment autour des questions suivantes :

- Les conditions d'émergence :
  - Qui est à l'origine de l'initiative ? Avec quels objectifs ? Pour répondre à quels questions/problèmes, en lien avec quels enjeux stratégiques ?
  - Comment s'est constitué le premier cercle d'acteurs ?
  - Quels rôles des différents acteurs (agriculteurs, collectivités territoriales et pouvoirs publics, experts et appuis techniques, acteurs du développement agricoles, des filières... Quels autres acteurs ?) Comment les agriculteurs sont-ils impliqués dans ces initiatives ? Comment interviennent-ils sur le type de produit ? sur la fixation du prix ? sur la gouvernance ?
- Les conditions de pérennité, les facteurs qui favorisent la production de connaissance et l'élaboration de solutions en réponse aux difficultés rencontrées
  - Quelles difficultés rencontrent les acteurs dans la mise en place et le fonctionnement de ces initiatives ?
  - Quels processus pour résoudre ces difficultés ? Avec quels appuis ?
  - Comment les acteurs (et lesquels) échangent entre eux ? A quelles occasions ? Sur quoi ?
  - Comment évoluent les questions que se posent les différents acteurs ?
  - Quelles formes et rôles de l'accompagnement ? Porté par qui ? Quelles ressources mobilisées ?
- La place qu'occupe la réflexion sur les pratiques agricoles et le lien avec l'environnement dans l'initiative :
  - Quelle approche en ont les différents acteurs impliqués ?
  - Comment font-ils le lien entre évolution des pratiques en faveur de la qualité de l'eau ou plus largement de la protection de l'environnement, et valorisation du produit final ?
    - Est-ce que cela passe par la réponse aux demandes des consommateurs, des pouvoirs publics ? A quels niveaux ?
    - Quels critères sont mis en avant : lien avec l'environnement, avec la qualité intrinsèque du produit, facteur économique (baisse des charges) ?
- La valorisation du produit et l'impact sur le prix payé aux producteurs
  - Quels impacts de la démarche sur la rémunération des producteurs ?
  - Comment se fait – ou non- le lien entre critères autour des conditions de production et des pratiques et prix payé au producteur ? Par qui ?

#### 4. Synthèse transversale des enseignements : conditions et facteurs de réussite

Une première synthèse des conditions et facteurs de réussite est réalisée par type d'initiatives. Nous dégagons ensuite des enseignements transversaux.

Remarque : **certaines de ces initiatives ne sont pas abouties**. Si l'on peut analyser le processus d'émergence, il convient de rester prudent sur la question des facteurs de pérennité. Les processus d'évolution dans la filière laitière (et plus largement dans les filières agricoles et agro-alimentaires) sont particulièrement importants, se traduisant par des reconfigurations permanentes d'acteurs et un foisonnement de nouvelles initiatives, dont certaines ne se maintiennent d'ailleurs pas.

➡ **Nos analyses et les enseignements qu'on peut en tirer sont donc à replacer dans une certaine temporalité. Et plus que les faits eux-mêmes (qui ont pu évoluer) ce sont les dimensions en jeu dans ces processus – et les points d'attention qu'ils mettent en évidence - que l'on peut dégager de ces études de cas.**

## B. MATERIAUX

Nous nous sommes appuyés sur différents types de matériaux et sources d'information qui ont été recueillis dans un double cadre :

1. **Des démarches de recherche-action** dans lesquelles le GERDAL est impliqué. Soit il intervient directement en appui à des collectifs de producteurs qui réfléchissent sur des moyens de mieux valoriser leurs produits, c'est le cas d'un groupe d'éleveurs bio très herbagers qui livrent tous à la même laiterie. Soit il vient en appui méthodologique auprès d'une équipe d'agents de développement : c'est le cas d'une collaboration avec le CPIE de Belle Ile en mer et la Chambre d'agriculture du Morbihan, en appui au groupe d'éleveurs laitiers autour d'un projet de « relocalisation de la filière lait ». C'est le cas aussi d'un appui plus ponctuel auprès de Terre de Sources, démarche initiée par la collectivité Eau du Bassin rennais.
2. En parallèle, les **autres initiatives ont été étudiées principalement à partir d'entretiens** avec les protagonistes qui y sont impliqués, menés soit par nous-mêmes, soit par les étudiants de l'ESA (5ème année, domaine d'approfondissement Lait-Viande: Voir Delaplanque et al.(2017), Bagot et al. (2018)) co-encadrés par le GERDAL (Marion Diaz et Claire Ruault), et l'ESA (Bertille Thureau et Nejla Ben Arfa).

Au final les différents matériaux et sources d'information mobilisés sont les suivants :

- Des **entretiens auprès d'une grande diversité d'acteurs** (au total plus de 70) : agriculteurs producteurs de lait, en particulier ceux ayant été à l'origine de l'initiative ou ayant des postes de responsabilité dans le fonctionnement actuel de l'organisation ou la structure mise en place, des dirigeants salariés des entreprises, des représentants de collectivités locales ou pouvoirs publics (lorsqu'ils ont été impliqués), des techniciens salariés des entreprises ou ayant appuyé les démarches ;
- Des **documents accessibles publiquement** (études précédentes, articles de presse, compte rendus), ou **collectés auprès des différents acteurs** ;
- Des **réunions** auxquelles nous avons pu participer ou que nous avons co-animées.



Le tableau ci-dessous présente la liste des initiatives étudiées, des matériaux mobilisés, et précise celles qui ont fait l'objet d'une étude de cas plus approfondie. Six études de cas sont intégrées à ce rapport pour illustrer la diversité des types d'initiatives ; les autres sont consultables dans les deux rapports des étudiants ESA : Delaplanque et Al. 2017 et Bagot et Al., 2018.

Certaines démarches sont mentionnées avec des titres volontairement flous pour préserver leur anonymat quand cela nous a semblé nécessaire.

<b>Nom de l'initiative</b>	<b>Nature des Sources</b>
AOP Comté	2 entretiens + documents
Couleur de ferme	3 entretiens
Fromagerie Bio du Maine	3 entretiens, articles de presse, entretiens
<b>Lait C'est qui l'Patron</b>	<b>2 entretiens + documentation</b>
Projet Maroilles	2 entretiens + documentation
Paysans fromagers nantais	1 entretien + documentation
La Laiterie Paysanne	1 entretien + fiche de capitalisation par les acteurs impliqués
Saveur au gallo	2 entretiens + documentation
Terres de Sources	Entretiens et observation de réunions
<b>Mont Lait Petit Breton (Triballat)</b>	<b>4 entretiens et observation de réunions</b>
<b>Cœur de Massif</b>	<b>12 Entretiens + documentation</b>
<b>Fromagerie des Murets</b>	<b>9 entretiens, + documentation</b>
<b>Démarche SAVENCIA non OGM</b>	<b>2 entretiens, Documentation, presse</b>
Lait'Sprit d'Ethik	2 entretiens + documentation
Groupe d'éleveurs herbagers	1 entretien collectif avec les éleveurs
Groupe d'éleveurs bio très herbagers et leur laiterie	Démarche de recherche-action GERDAL + 10 entretiens (éleveurs et laiterie)
<b>Groupe des éleveurs de Belle ile en Mer</b>	<b>Démarche de recherche-action GERDAL + réunions et entretiens</b>

Figure 2: liste des initiatives étudiées, données mobilisées. Les initiatives en gras font l'objet d'une fiche monographique dans ce rapport

## Partie 1 :

Articuler évolution des pratiques agricoles en faveur  
de la protection des ressources naturelles et  
valorisation des produits laitiers

### **Typologie des initiatives**

## QUELS CRITERES POUR CLARIFIER LA DIVERSITE DES INITIATIVES RENCONTREES ?

Dans un contexte de multiplication des initiatives de valorisation des produits laitiers mettant en avant les pratiques d'élevage (sans-OGM, nombre de jours de pâturage ...), il est parfois difficile de s'y retrouver. Au-delà du risque de brouillage pour le consommateur, lorsque ces démarches font l'objet d'une communication vers le grand public on constate que les messages mettent souvent en avant les mêmes registres de valeurs et de qualificatifs associés aux produits, s'adaptant ainsi aux demandes sociétales et des consommateurs: lien au territoire, à la nature, local, juste rémunération des producteurs (avec la montée en puissance dans les pays du Nord de la notion de commerce équitable).

Derrière ces registres communs de communication, les démarches, les objectifs, les acteurs et les stratégies qu'ils poursuivent sont extrêmement variés. Nous proposons une typologie pour donner à voir la diversité de ces initiatives, élaborée au regard de différents critères :

- les acteurs à l'origine de l'initiative ;
- les évolutions des interactions entre acteurs et la nature des transformations opérées sur le plan opérationnel, au sein de la filière ;
- les partenariats développés pour mettre en place l'initiative, les acteurs associés ;
- le territoire concerné ;
- les évolutions de pratiques agricoles, en reprenant notamment la classification proposée Par Roguet et al. (2018) et présenté dans le tableau 1 ci-dessous ;

Table 1: types de démarche de valorisation des produits et fonction des changement de pratiques (Roguet et al. 2018)

	Démarches de rassurance	Démarches de progrès	Démarches de rupture	Autres
Objectif	Rassurer les autres maillons (B to B) ou les consommateurs (B to C) Réglementation, origine, qualité... Mise en avant des <b>bonnes pratiques existantes</b>	Faire progresser tous les éleveurs ( <b>standard amélioré</b> ) ou seulement <i>certain</i> ( <b>segmentation</b> ) Multidimension : santé, bien-être, environnement, etc. <b>Petits pas sur de grands volumes</b>	Proposer une <b>alternative</b> au système d'élevage conventionnel CDC fixant des exigences > à la réglementation <b>Rupture nette</b> (bio, fermier..) ou <b>progressive</b> (plusieurs niveaux)	<b>Co-construire</b> les CDC avec les consommateurs <b>Revenu</b> des producteurs <b>Environnement</b> (circuits courts) <b>Goût et santé</b> etc.
Collectives Interprofessionnelles	Viandes de France Œufs de France <b>Socle de base - rassurer</b>	Chartes de bonnes pratiques	SIQO	
Individuelles Privées		Par l'amont (coopératives) ou l'aval (transformateurs, distributeurs) <b>Différencier et segmenter</b>	Biocoherence, Le porc authentique élevé sur paille, etc.	C'est qui le patron ? Les éleveurs vous disent Merci ! En direct des éleveurs, etc.

- la valorisation du métier d'éleveur et des produits.

Ce dernier critère est particulièrement important compte-tenu des objectifs de départ du projet ValResEau, à savoir: comprendre les facteurs et conditions qui favorisent la conciliation d'enjeux environnementaux et d'enjeux de valorisation des produits laitiers et de revenu des producteurs.

## LES ACTEURS A L'ORIGINE DE L'INITIATIVE ET LA NATURE DES TRANSFORMATIONS OPEREES : DES CRITERES STRUCTURANTS DE LA DIVERSITE DES DEMARCHES

Au final, nous avons dégagé quatre grands types d'initiatives qui apparaissent fortement déterminés par deux critères structurants : l'origine et les acteurs impliqués au départ, et la nature des transformations opérées (sur le plan à la fois opérationnel et des relations entre acteurs):

- La **création d'une marque et la réorganisation des acteurs autour de cette marque dans une filière existante** (TYPE 1)
- Le **réagencement des acteurs et de la filière elle-même, avec un rôle particulier d'un nouvel acteur : les consommateurs** (TYPE 2)
- la **création d'un nouvel outil de transformation**, généralement à l'initiative de producteurs, plus ou moins en partenariat avec - ou incité par - un autre acteur (collectivités locales ou organismes de développement) (TYPE 3)
- **L'implication d'acteurs extérieurs à la filière** (collectivités locales, associations, pouvoirs publics ...) **au nom d'enjeux de territoire et de protection des ressources**, comme moteur de la mobilisation (TYPE 4)

Les autres critères : territoire concerné, évolution des pratiques, valorisation des produits et rémunération des éleveurs, apparaissent moins discriminants ; ils interviennent de façon plus ou moins importante suivant les types d'initiatives, sans y être spécifiquement corrélés. L'ancrage territorial, par exemple, joue un rôle dans le type 4, autour d'enjeux de protection de la ressource en eau, comme moteur de la mobilisation de collectivités locales ou d'entités territoriales telles qu'un PNR ou un CPIE. Mais il intervient aussi comme marqueur lorsque la création d'une marque met en avant le local et l'identité territoriale, comme dans le cas de la Laiterie Bio du Maine, ou de la fromagerie des Murets (Type 3). Quant à la valorisation des produits et la rémunération des producteurs, ainsi que l'attention portée aux modes de production et aux pratiques, nous verrons comment ils se déclinent dans chaque type, autour d'un grand nombre de facteurs (marchés, gouvernance, organisation et relations au sein des filières ou autour de la nouvelle initiative, modes de financements, etc.) qui interagissent de façon spécifique pour chaque initiative.

Comme dans toute typologie, chaque type inclut une certaine diversité d'initiatives, dont certaines peuvent être « à cheval » entre deux types, comme le cas du projet de coopérative à Belle Ile. Dans le type 1 nous avons scindé les initiatives en deux sous types, suivant qu'il s'agit d'une entreprise familiale implantée localement ou d'un groupe multinational.

Par ailleurs le type 2 concernant le réagencement des acteurs autour d'une nouvelle marque a été moins étudié. Cependant, d'autres études apportent des éclairages sur ces initiatives (cf. Rouyer et Rubin (2020) à partir du mémoire de Mathilde Barbe ou encore S. Renault (2019)).

Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
Création d'une marque et réorganisation des acteurs autour de cette marque dans une filière existante	Réagencement de la filière, avec rôle majeur d'un nouvel acteur : les consommateurs	Création d'un nouvel outil de transformation	Implication d'acteurs territoriaux, pour la protection des ressources, comme moteur de la mobilisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mon Lait Petit Breton (Triballat)</li> <li>- Démarche Savencia non OGM</li> <li>- Groupe d'éleveurs bio très herbagers et leur laiterie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lait C'est qui l'Patron</li> <li>- Groupe d'éleveurs herbagers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Couleur de ferme</li> <li>- Fromagerie Bio du Maine</li> <li>- Projet Maroilles</li> <li>- Paysans fromagers nantais</li> <li>- Fromagerie des Murets</li> <li>- Lait'Sprit d'Ethik</li> <li>- Projet de coopérative laitière de Belle ile en Mer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saveur au gallo</li> <li>- Terres de Sources</li> <li>- Cœur de Massif</li> <li>- Projet de Belle Ile en Mer</li> </ul>



## TYPE 1 : CREATION D'UNE MARQUE AU SEIN D'UNE FILIERE PRE-EXISTANTE

### De quoi s'agit-il ?

Nous avons rassemblé dans ce premier type des initiatives développées essentiellement par des transformateurs existants en lien avec les producteurs qui sont habituellement leurs fournisseurs de lait, soit directement, soit par l'intermédiaire d'une organisation de producteurs (OP). Il s'agit, en l'occurrence de la marque « Mon Lait Petit Breton » de Triballat et de l'OP Triballat, ou de la filière lait non GM de SAVENCIA. D'autres projets sont en cours, mais non aboutis, autour d'un groupe d'éleveurs bio très herbagers qui s'inquiètent du risque de banalisation des produits bios.

### A. LES ACTEURS A L'ORIGINE DE L'INITIATIVE : LES REPRESENTANTS DES PRODUCTEURS ET LE TRANSFORMATEUR, ET LEURS OBJECTIFS

Les acteurs à l'origine de l'initiative sont internes à la filière existante. Il peut s'agir des représentants des producteurs, des représentants du transformateur, des représentants d'un distributeur. Les collectifs d'agriculteurs impliqués dans ces cas-là sont :

- soit des organisations de producteurs (OP Triballat par exemple) ;
- soit des commissions spécifiques au sein de l'OP (OP SUNLAIT par exemple ou des commissions dans des coopératives) ;
- soit des groupes informels d'agriculteurs plus ou moins liés à l'organisation de producteurs.

Les **objectifs ou motivations des éleveurs** concernés sont de plusieurs ordres :

- mieux valoriser les produits laitiers en faisant reconnaître les pratiques agricoles mises en place dans les exploitations ;
- améliorer le prix du lait vendu ;
- revaloriser le métier d'éleveur auprès des consommateurs.

**Pour les transformateurs**, il s'agit de répondre à une demande de certains consommateurs pour des produits locaux, plus naturels et sains (sans OGM, sans antibiotiques...) et avec un moindre impact environnemental et plus de bien-être animal (pâturage, bio).

L'initiative peut favoriser dans certains cas la constitution ou le renforcement d'un collectif de producteurs, si ces derniers sont impliqués et dans la mesure où elle est mise en discussion au sein du collectif et où elle peut déboucher sur des actions concrètes, au moins pour une partie des agriculteurs constituant le collectif. Par exemple le développement de la démarche Mon Lait Petit Breton de Triballat est suivie et débattue au sein de l'organisation de producteurs : les réussites et les problèmes rencontrés sont discutés entre les producteurs. Outre l'organisation des animations en magasin ou les prix, les discussions peuvent porter sur des problèmes d'approvisionnement des magasins constatés par les producteurs, ou sur les retours de consommateurs, permettant ainsi d'améliorer la démarche en continu.

Mais dans le cas d'une démarche initiée par un transformateur ou un distributeur sans impliquer les représentants des éleveurs, cela peut générer des tensions entre les éleveurs et l'initiateur de la démarche. Par exemple la démarche initiée par SAVENCIA autour de l'autonomie protéique n'a pas été discutée au préalable au niveau de l'OP ni co-construite, ce qui a créé des tensions entre les représentants de l'OP et les représentants de l'entreprise.

## B. PAS DE RECOMPOSITION DES RELATIONS COMMERCIALES

Ce qui caractérise ce type, c'est le fait que **la démarche de création d'une marque ne modifie pas les relations commerciales entre les opérateurs de la filière, ni les acteurs impliqués dans le développement du produit**, du moins dans un premier temps, à la différence des autres types proposés. En revanche, **les relations OP/entreprise peuvent s'intensifier** quand le projet est amorcé ou en réflexion. Ainsi dans l'exemple de Mon Lait Petit Breton, les rencontres entre représentants de l'OP et de l'entreprise s'accroissent pour cadrer le projet et les études nécessaires auprès des producteurs. Une fois le produit lancé, des points réguliers sont faits à la fois au sein de l'OP pour suivre le développement des ventes et partager les problèmes observés ou rencontrés, mais également entre représentants de l'OP et représentants de la laiterie pour régler les problèmes de mise en œuvre qui se posent.

## C. DES CAS DE PARTENARIATS AVEC DES ASSOCIATIONS ENVIRONNEMENTALES

En ce qui concerne les partenariats développés autour de l'initiative avec d'autres acteurs, nous observons des variantes suivant les cas. Bien souvent, les **interactions restent cantonnées aux producteurs avec leur laiterie**, comme dans l'initiative P'tit Breton de Triballat ou pour le lait non OGM de la laiterie SAVENCIA.

Cependant, **dans certains cas, des associations environnementales peuvent être associées**, par exemple pour le contrôle de la mise en place de la démarche, comme c'est le cas du partenariat entre le WWF et Ingrédia (filiale de la Coopérative Prospérité fermière) pour le contrôle du cahier des charges de la marque Via Lacta. Ce partenariat est testé pendant 3 ans à partir de 2017 (Roguet et al. 2018). Pour l'entreprise, ce partenariat apporte une garantie de sérieux de la démarche, et ce au niveau international (le WWF étant connu partout dans le monde). Pour le WWF, cette démarche fait partie de son axe de transformation des systèmes alimentaires, le partenariat avec les entreprises facilitant l'implication d'un nombre important de producteurs dans la démarche d'évolution des pratiques (Grolleau, Mzoughi, et Thiébaud 2008).

## D. LE LIEN AU TERRITOIRE CONCERNE, UN ENJEU MARKETING

Là encore, nous observons une certaine diversité des cas selon la stratégie adoptée par les acteurs initiateurs. En effet, si pour des raisons de coût de collecte, le périmètre de collecte est en général relativement réduit<sup>3</sup> autour des sites de transformation, **toutes les initiatives ne mettent pas en avant de la même façon le lien au territoire local.**

Pour celles mettant en avant des produits ou des savoirs faire « traditionnels » (comme par exemple la Maison Le Gall et son « Lait Bio de nos éleveurs »), outre l'importance du pâturage dans l'alimentation des vaches, le lien au local (en référence au périmètre de collecte du lait) est mis en avant dans le marketing. C'est également un des arguments principaux convoqués par « Mon Lait » de la marque Petit Breton de l'entreprise Triballat en plus des jours de pâturage. Pour ces deux entreprises familiales et ancrées localement, qui souhaitent garder une image de « petite » laiterie et de produits de qualité, la proximité géographique des éleveurs et l'origine régionale du produit (de la « Laiterie du bout du monde » ou plus globalement de la Bretagne) sont aussi convoqués.

Pour des entreprises d'envergure internationale comme Savencia, quand elles mettent en avant la proximité dans leur communication, c'est plutôt au nom d'enjeux globaux tels que le changement climatique.

---

<sup>3</sup> Dans les exemples étudiés, le périmètre de collecte peut aller de 50 km en conventionnel à 120 km en bio.

## E. LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET LE LIEN AVEC LES CHANGEMENTS DE PRATIQUES

Qu'il s'agisse des initiatives développées avec des laiteries familiales, ou avec des groupes d'envergure internationale, le lien aux enjeux environnementaux locaux (qualité de l'eau, préservation de certaines espèces...) est peu abordé en tant que tel. Quand les enjeux environnementaux sont pris en compte, c'est plutôt sous l'angle d'impacts globaux tels que la lutte contre le changement climatique ou la réduction des déchets par exemple.

Les pratiques agricoles mises en avant dans ces démarches (essentiellement nombre de jours de pâturage parfois associé à un nombre d'heures par jour, nombre d'ares par vache laitière, non OGM) se basent en général sur une enquête réalisée auprès des producteurs pour connaître leurs pratiques actuelles. Deux types de stratégies sont observés sur les changements de pratiques:

- soit une valorisation des pratiques existantes des producteurs, avec une évolution à minima sur le sans-OGM pour anticiper l'évolution du standard européen ;
- soit une réelle volonté de différenciation, avec incitation financière pour inciter les producteurs à changer leurs pratiques. Dans les cas étudiés, si un groupe d'éleveur avait cette volonté de travailler à une segmentation, au final, la laiterie a opté pour une stratégie plus consensuelle avec l'ensemble des éleveurs.

Dans ce type d'initiatives nous rencontrons donc plutôt des démarches « de progrès », « de petits pas sur de gros volumes » (Roguet et al. 2018) où les acteurs mettent en avant un objectif stratégique de « rester accessible au plus grand nombre » d'éleveurs possible, tout en répondant à une partie des attentes des consommateurs.

## F. PRIX ET EFFETS DE L'INITIATIVE SUR LA REMUNERATION DES PRODUCTEURS

Rouyer et al. (Rouyer et Rubin 2020) précisent que les prix des briques de lait segmenté, étudiés par M. Barbe lors de ses relevés de prix, vont de 0,65 € à 1 €. La rémunération est de plus en plus un élément de communication vers les consommateurs, comme en attestent les évolutions récentes sur le packaging.

Dans plusieurs cas où le cahier des charges associe nombre de jours au pâturage/non OGM, ces initiatives ont permis d'augmenter le prix payé aux éleveurs concernés, soit par des primes, soit par un prix minimal garanti (exemple : BEL, LACTALIS, TRIBALLAT). Dans le cas de Triballat, outre la prime liée au cahier des charges, les éleveurs ont la possibilité de contribuer aux animations en magasins qui sont également rémunérées et ouvertes à tous les éleveurs de l'OP.

Mais ce n'est pas le cas de toutes les démarches. Parfois, il s'agit plutôt de démarches d'amélioration du standard de production, sans créer de différence entre les producteurs (exemple : SAVENCIA, LAITA). Dans ce cas, il y a un réel risque que l'évolution des pratiques ne donne pas lieu à une amélioration du prix payé, mais seulement une exigence de maîtrise technique (toujours) plus importante pour les producteurs.

## G. SYNTHÈSE ET EXEMPLES D'INITIATIVES DU TYPE 1:

Il nous semble intéressant pour ce type A de distinguer deux sous-types :

- T1.A : initiatives qui font intervenir une laiterie familiale implantée localement, y compris pour la distribution des produits (au moins en partie)
- T1.B : initiatives qui font intervenir une laiterie de dimension nationale voire internationale

	Type 1 : Marque élaborée par les acteurs au sein d'une filière préexistante	
	T1. A. Laiterie <b>familiale implantée localement</b>	T1.B. <b>Entreprise multinationale</b>
Recomposition des relations commerciales	Pas de reconfiguration au niveau des organisations, mais des effets sur les relations entre les représentants des producteurs et les représentants de la laiterie	
Acteurs à l'origine de l'initiative	Producteurs, transformateur et/ou distributeur	
Partenariat	Peu hors transformateurs et distributeurs	Des cas de partenariat avec des ONG environnementales
Lien au local	Mise en valeur de l'ancrage local	Pas de mise en avant du local auprès des consommateurs
Changements de pratiques des éleveurs	<p>Démarche de rassurance ou de progrès : « Petits pas sur de grands volumes » (souvent sans OGM, nombre de jours de pâturage de 150 à 200)</p> <p>Plus rarement, et avec moins de réussite, démarche de rupture avec une réelle volonté de se démarquer, de proposer une alternative</p>	
Exemple de cas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P'tit Breton (Triballat Noyal) : <i>cf. Fiche Etude de Cas 1</i></li> <li>- Groupe éleveurs bio très herbagers et leur laiterie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nourrir sans OGM (SAVENCIA) : <i>cf. Fiche Etude de Cas 2</i></li> <li>- Via Lacta (Prospérité fermière) (Delory 2018)</li> <li>- BB lait (Bel)</li> </ul>



## TYPE 2 : REAGENCEMENT D'ACTEURS ET REORGANISATION DE LA FILIERE AUTOUR D'UNE NOUVELLE MARQUE

### De quoi s'agit-il ?

Ce deuxième type rassemble des initiatives qui impliquent la création d'une nouvelle marque, mais qui diffère du type précédent par le fait que des organisations ou des entreprises, certes préexistent avant la mise en place de la marque, mais se réorganisent pour rendre possible l'initiative : l'organisation de producteurs change d'acheteur, le transformateur élargit ses fournisseurs à une nouvelle OP, les distributeurs travaillent avec un nouveau transformateur. Ce type se caractérise également par une implication forte des consommateurs dans l'élaboration du cahier des charges.

### A. LES ACTEURS A L'ORIGINE DE L'INITIATIVE, ET LEURS OBJECTIFS

Dans les démarches regroupées ici, les initiateurs peuvent être divers :

- un entrepreneur privé sensibilisé à la question de la rémunération des producteurs et de la reconnaissance de leur travail, et s'inspirant des principes du commerce équitable : juste prix payé aux producteurs et implication des consommateurs en tant que consom-acteurs. C'est le cas de C'est qui l'Patron, où cet objectif rencontre les préoccupations d'éleveurs d'une coopérative qui en 2015 s'inquiètent de leur avenir;
- un groupe d'agriculteurs non satisfaits du prix payé de leur lait, et de la manière dont il est valorisé par leur laiterie au regard de leurs pratiques de production (en bio et/ou avec une ration tout herbe), qu'ils considèrent exemplaires sur le plan environnemental et de la protection de la qualité de l'eau.

### B. LES EVOLUTIONS DES INTERACTIONS ENTRE ACTEURS AU SEIN DE LA FILIERE

S'il n'y a pas de création d'un nouvel outil de transformation dans ces démarches, il y a une profonde **reconfiguration des relations entre les acteurs de la filière**. Cela peut se traduire par **l'émergence d'un groupe d'éleveurs qui cherchent une nouvelle laiterie** pour transformer leur lait (cas des éleveurs herbagers), ou bien par la **réorientation d'une structure collective existante** (une coopérative par exemple) **vers une nouvelle laiterie, avec la mise en place d'un contrat autour d'une nouvelle marque (cas de C'est qui l'Patron)**.

La **place des consommateurs est ici décisive** ; les éleveurs, ou ceux qui optent pour une stratégie de défense de leur intérêt (comme dans le cas de C'est qui l'Patron), comptent sur une alliance avec eux pour mettre en place ou faire fonctionner la démarche. Cette alliance peut prendre différentes formes, avec des liens plus ou moins directs :

- soit des discussions entre éleveurs et consommateurs qui ont lieu sur d'autres circuits de commercialisation ou lors d'événements divers, et sont des occasions pour échanger autour de l'idée de création d'une nouvelle filière et tester l'intérêt des consommateurs,
- soit par la mise en place d'une démarche « d'empowerment » des consommateurs (Renault 2019) qui peuvent par exemple, être sollicités pour donner leur avis sur le cahier des charges de la marque ou encore sur les évolutions de gamme (cas de C'est qui l'Patron), ou exercer une mission de contrôle du respect du cahier des charges.

Si la question de la rémunération des producteurs et de la valorisation de leurs pratiques, et plus largement de leur travail, est ici un point commun des démarches réunies dans ce type, leur rôle et la place qu'ils prennent dans la gouvernance est très variable. Lorsque les producteurs sont à l'initiative de la recherche d'un nouveau mode de valorisation de leur lait, ils ont une grande responsabilité

dans le déroulement du projet. Ils se trouvent d'ailleurs parfois confrontés à des difficultés impossibles à surmonter lorsqu'ils ne sont pas appuyés fortement par d'autres acteurs, d'autant que leur laiterie ne les appuie pas. Dans le cas de C'est qui L'Patron, les producteurs ont peu de poids dans les grandes orientations stratégiques d'évolution de la marque et du marché, au profit plutôt des consommateurs et de la laiterie qui élabore le produit transformé. Mais au départ, le questionnaire soumis aux consommateurs et les options proposées (par exemple le nombre de jours de congés du producteur, corrélé au prix de la bouteille de lait) ont été discutés avec des représentants des producteurs de l'OP.

### C. LES EVOLUTIONS DE PRATIQUES ET LE LIEN AU LOCAL

Le cahier des charges de production peut donc être co-construit avec les consommateurs sur des critères de bien-être animal, sociaux, environnementaux et de niveau de prix... Le cahier des charges peut aussi être **décidé par les éleveurs à l'origine du projet pour mettre en valeur des pratiques existantes** dans leur groupe (notamment des systèmes très herbagers), considérées comme plus exigeantes que celles de la majorité des éleveurs de leur territoire et **bénéfiques pour l'environnement**, en lien ou non avec des enjeux précis identifiés localement. Ils cherchent alors à s'appuyer sur des expertises permettant de démontrer la qualité de leurs pratiques et la qualité du lait issu de ces pratiques.

### D. PRIX ET EFFETS DE L'INITIATIVE SUR LA REMUNERATION DES PRODUCTEURS

Une meilleure **reconnaissance du travail des producteurs** est au cœur de ces initiatives. Il s'agit soit de demander aux consommateurs ce qu'ils sont prêts à payer pour assurer de meilleures conditions de vie aux producteurs (rémunération, congés) et certaines conditions de production (temps au pâturage, alimentation des vaches, non OGM...) : c'est le cas de « C'est qui L'Patron », soit de mettre en avant et faire reconnaître la valeur de certaines pratiques de production. Dans tous les cas, ces initiatives cherchent à s'inscrire dans une démarche de commerce équitable entre les différentes parties prenantes de la chaîne.

### E. CONDITIONS D'EMERGENCE DE CE TYPE D'INITIATIVE

L'évolution de la demande des consommateurs (commerce équitable, naturalité, bien-être animal...) qui favorise une **alliance entre producteurs et consommateurs**, parfois avec l'aide d'un entrepreneur, est une condition favorable.

Une autre condition importante de reconnaissance de la démarche est la possibilité de compter sur une validation scientifique du lien entre pratiques agricoles et effets bénéfiques sur la qualité du lait ou sur la santé, de façon à engager le transformateur à l'aval dans la mise en place d'une gamme spécifique pour valoriser les produits sur le marché.

## F. SYNTHÈSE

	<b>T2 : Réagencement d'acteurs autour d'une nouvelle marque</b>
<b>Recomposition des relations commerciales</b>	Oui, mais il ne s'agit pas ici de créer un nouvel outil de transformation, sinon de mobiliser une laiterie existante. En revanche, du côté des producteurs, il peut y avoir une reconfiguration du groupe, soit par la création d'une organisation de producteurs ex-nihilo, soit par l'agrégation de plusieurs groupes ou sous-groupes existants.
<b>Acteurs à l'origine de l'initiative</b>	Variable selon les initiatives
<b>Partenariat hors de la filière</b>	Développement possible de nouvelles entités de gestion de la marque
<b>Lien au territoire local</b>	Variable selon les initiatives : certaines font référence au local, d'autres ne convoque pas cet argument dans leur cahier des charges et de fait ont un approvisionnement plus dispersé.
<b>Changements de pratiques</b>	Démarche de progrès en lien avec la demande des consommateurs (non OGM en particulier) ou volonté de différenciation pour proposer une alternative (cahier des charges très herbager par exemple)
<b>Exemple de cas</b>	Marque des Consommateurs (« C'est qui l'Patron ») Groupe d'éleveurs herbagers (en projet)

## TYPE 3 : CREATION D'UN OUTIL DE TRANSFORMATION PAR DES PRODUCTEURS

### De quoi s'agit-il ?

On assiste depuis une dizaine d'années à de multiples initiatives de création d'un nouvel outil de transformation du lait. En projet ou déjà en fonctionnement depuis plusieurs années, nous en avons recensé plus d'une dizaine et étudié en particulier cinq (la Fromagerie Bio du Maine, Fromagerie du Pays des Murets, la laiterie Lait'Sprit d'Ethique (marque Laitik), la Laiterie paysanne<sup>4</sup>, le projet de coopérative laitière de Belle Ile). Les nouvelles entreprises créées sont majoritairement de statut coopératif (avec des variantes : SCA, SCIC, SICA ...). Leur taille varie de quelques producteurs à une cinquantaine. Elles transforment donc des volumes très variables et produisent des gammes de produits également variées, entre produits de grande consommation types yaourt, fromage blanc, beurre, lait (Lait'ik) ou fromages typés (Bougon au lait cru, Entrammes) qui s'appuient sur des savoirs faire traditionnels. Elles emploient entre deux et une dizaine de salariés, et ont des circuits de commercialisation très variés, localement ou à des échelles plus larges : magasins spécialisés, restauration collective, GMS ...

### A. LES ACTEURS A L'ORIGINE DE L'INITIATIVE, ET LEURS OBJECTIFS

Les agriculteurs sont bien souvent à l'origine de ces démarches de création d'un nouvel outil de transformation. Leur souhait, commun aux initiatives étudiées, est de « **reprendre la main** » sur la **valorisation de leurs produits et de réduire leur dépendance à un industriel laitier**. Dans un contexte de baisse des prix, ou de variabilité permanente, les producteurs souhaitent « **s'affranchir des aléas du marché** » et d'une relation avec leur acheteur (qu'il s'agisse d'une entreprise privée ou d'une coopérative) où ils considèrent qu'ils n'ont plus aucune marge de décision. A cela s'ajoute la montée dans le débat public des critiques vis à vis de grands groupes industriels laitiers, perçus comme soucieux uniquement de faire du profit sur le dos des producteurs et parfois peu regardants sur la qualité des produits (comme en attestent de récentes affaires), ou sur l'impact environnemental de leurs installations industrielles.

Dans le cas de la Laiterie Paysanne ou de la Fromagerie Bio du Maine, les producteurs souhaitent **mieux valoriser leur lait produit à partir de pratiques bio ou très herbagères**. Le moment où émergent ces projets (2003-2004) correspond à une période de crise sur le marché du lait bio et où le GIE Biolait, auquel est livré le lait et qui travaille avec différents industriels, ne peut pas payer un prix à la hauteur de leurs attentes.

Dans certains cas enfin, le projet vise à **sauver l'outil de transformation et valoriser un savoir-faire existant**. Ainsi dans le cas de la fromagerie du pays des Murets, l'initiative des producteurs de lait de chèvre fait suite à la fermeture de la laiterie de Bougon en 2014. Il s'agit donc de sauver la filière, et par la même à la fois leur débouché et des emplois.

### B. LES EVOLUTIONS DES INTERACTIONS ENTRE ACTEURS AU SEIN DE LA FILIERE

A part le cas de la Fromagerie des Murets, les éleveurs qui décident de créer un nouvel outil de transformation **remettent en question les relations existantes avec leur laiterie**. Selon le nombre

---

<sup>4</sup> Dans ce projet appuyé par le CEDAPA, il n'y a pas eu à proprement parlé création d'un outil de transformation, mais utilisation d'un outil existant dans un centre de formation, pour transformer le lait. A bien des égards (la gestion du personnel, le portage par les agriculteurs, la commercialisation des nouveaux produits...), ce cas est proche des dynamiques analysées dans le type 3. Voir le très riche document de capitalisation <https://www.cedapa.com/wp-content/uploads/2013/10/laiterie-paysanne.pdf>



d'éleveurs concernés, cela peut engendrer des tensions avec le transformateur pendant la période de transition.

### Relations entre éleveurs et laiterie suite à la décision de créer un nouvel outil de transformation

Les questions qui se posent concernent le moment où il faut informer la laiterie de la baisse des volumes apportés, en particulier quand les éleveurs souhaitent ne transformer qu'une partie de leur production via le nouvel outil, souvent temporairement pour sécuriser la transition. Les témoignages diffèrent selon les groupes concernés sur les conditions de négociation avec la laiterie. Pour certains, celle-ci n'accepte pas de collecter de faibles volumes, pour d'autres, il est nécessaire de planifier avec le responsable de la collecte la réduction des apports dans le temps.

### Garder la cohésion du groupe d'éleveurs pendant l'élaboration du projet

**La création d'un outil de transformation met du temps** (parfois 6 à 7 ans). Ce temps est nécessaire pour construire l'organisation entre les éleveurs et **travailler sur les différents aspects du projet, qui sont multiples et souvent complexes à traiter** :

- Quels produits en lien avec la demande d'un potentiel marché ? Quels volumes de lait ? quel process de transformation ?
- Quel dimensionnement de l'outil ? Quel plan de financement ?
- Quelle rentabilité, à quelles conditions, et comment l'évaluer au mieux ?
- Quel lieu d'implantation ?
- Quel prix payé aux producteurs ? A quelles conditions de qualité, de pratiques ? Quel cahier des charges de production ? voire quelle marque ?
- Quelle organisation et quelle gouvernance ?
- Etc.

**Dans cette période de construction du projet, le groupe peut être mis à rude épreuve**, notamment sur la question du cahier des charges, quand il implique des évolutions des pratiques pour se différencier : que cette question soit d'abord portée par un acteur extérieur (où les éleveurs sont interpellés au regard d'enjeux de préservation des ressources) ou bien en interne (comme cela a été le cas à la fromagerie Bio du Maine), elle fait émerger des tensions avec des risques d'exclusion ou de départ du groupe.

La maîtrise de la fabrication des produits n'est pas acquise d'emblée et se fait parfois sur une durée assez longue, d'autant que le positionnement sur le marché peut parfois prendre du temps, avec des changements de produits un élargissement de gamme en cours de route (cas de Laitik ou de la Fromagerie Bio du Maine) pour mieux s'adapter à la demande et aux circuits de commercialisation accessibles en fonction des volumes et des conditions logistiques dont peut se doter le groupe.

Enfin la rentabilité de l'outil n'est jamais immédiate.

### Organisation du collectif et gouvernance de l'initiative

Les formes de gouvernance rencontrées sont variées. Dans tous les cas les producteurs entendent garder la main sur les décisions, mais les modalités pour y arriver varient, notamment en fonction du nombre de producteurs impliqués et de l'échelle de territoire concernée. Cela passe par leur présence dans un CA, par leur participation à des commissions, et souvent par de multiples réunions et échanges par téléphone et mails, notamment durant la phase de mise en place. Le temps passé est donc souvent considérable, sans pour autant « changer de métier », c'est-à-dire se mettre à fabriquer le fromage ou à diriger la laiterie, fonctions assurées par des salariés. Tous les éleveurs ne sont pas à même de passer autant de temps, l'équilibre à trouver entre participation et délégation,

pour des producteurs souvent déjà très pris par leur travail quotidien, n'est pas toujours facile. La bonne circulation de l'information entre les producteurs les plus investis ou les dirigeants salariés, d'une part et ceux qui ont moins le temps ou le souhait de s'impliquer est alors déterminante

En ce qui concerne **les formes juridiques**, on a plusieurs cas de figure :

- des coopératives de production de type SCIC (société civile d'intérêt coopératif) avec au moins trois types d'associés différents autour d'un projet commun, comme dans le cas de la Fromagerie des Murets, avec un collègue producteurs, un collègue salariés et un collègue consommateurs ;
- une coopérative d'entreprises agricoles (SCA ou SICA) : avec un conseil d'administration (CA) composé de producteurs gérants de leur entreprise agricole (Fromagerie Bio du Maine, SICA Lait Sprit d'Ethik)
- une SARL
- une association entre producteurs et futurs salariés (avec éventuellement d'autres acteurs) qui préfigure le statut de la coopérative et permet de consolider le partenariat durant le montage du projet (cas du projet de Belle Ile)

Une fois l'outil de transformation réalisé, **la gouvernance de l'entreprise est un facteur clé** pour conserver une bonne cohésion du groupe. Dans plusieurs initiatives de ce type, des problèmes de manque de transparence dans la prise de décisions émergent. Parvenir à maintenir, voire renforcer, les échanges entre les représentants élus et l'ensemble des éleveurs, ainsi que la **circulation d'informations et la mise à plat des différents points de vue** entre les acteurs du collectif, est une des conditions de la pérennité de ces initiatives. C'est d'autant plus vrai lorsqu'il faut faire face à des difficultés (qui ne manquent pas), ou lorsque la rentabilité de l'entreprise tarde à être assurée. Un risque dans ce type de projet est de voir progressivement les salariés ou les experts (qui interviennent en appui) prendre la main ; le temps nécessaire au montage étant souvent considérable et les éleveurs n'ayant pas toujours ce temps disponible. Cela passe par la **définition de modalités concrètes**, qui doivent être discutées et gagnent ensuite à être formalisées par écrit.

La bonne rentabilité de l'entreprise, qui conditionne le fait de pouvoir payer correctement les producteurs sans prendre de risque, est un facteur déterminant de sa pérennité et peut permettre d'évoluer progressivement vers des critères plus exigeants de pratiques de production du lait.

### C. LES PARTENARIATS DEVELOPPES AUTOUR DE L'INITIATIVE, LES ACTEURS ASSOCIES

Ces initiatives de création d'un outil de transformation requièrent une phase d'étude préalable des conditions de faisabilité importante. Dans la majorité des cas étudiés, il y a eu recours à des **expertises extérieures pour aider à traiter de multiples questions**, par exemple :

- le positionnement du projet sur le marché et donc le choix des futurs produits par rapport à la demande potentielle, ce qui implique une étude de marché précise,
- le dimensionnement de l'outil de transformation,
- son mode de financement,
- le statut juridique à privilégier,
- les compétences de transformation nécessaires, et la définition de l'équipe qui va faire fonctionner l'outil de transformation ...

Un autre type d'appui concerne **l'animation - accompagnement global du projet**, comme dans le cas de La laiterie Bio du Maine, ou du projet de coopérative de Belle Ile. Cette fonction est assurée généralement par un organisme de développement agricole ou de développement local. Elle peut consister à animer la réflexion entre producteurs, faire le lien entre les différents acteurs, aider à

mobiliser des ressources spécialisées, jouer un rôle de médiation dans le cas de conflits ou tensions... Dans plusieurs cas, l'animateur a été embauché comme salarié pour assurer la transformation ou la direction, au démarrage du fonctionnement de l'entreprise.

La phase d'élaboration du projet est également la phase d'enrôlement des collectivités qui peuvent faciliter sa réalisation, par exemple par des aides financières. Là encore, certains n'hésitent pas à faire appel à des compétences extérieures de gestion de projets et gestion des financements.

Les consommateurs peuvent également être partie prenante de l'initiative (ils peuvent par exemple soutenir financièrement le projet lors d'un appel à financement participatif, mobiliser leurs propres réseaux de ressources pour telle ou telle démarche, et sont parfois membres du CA), ainsi que des associations, le plus souvent locales.

#### D. EN GENERAL, UN ANCRAGE LOCAL

Les initiatives que nous avons classées dans le type 3 sont généralement ancrées sur un territoire relativement identifiable, plus ou moins local selon les cas, que les acteurs convoquent dans leur communication auprès des consommateurs comme une des composantes de leur image de marque. La seule référence au territoire n'est cependant pas une garantie de vente des produits, quand celui-ci n'a pas de tradition fromagère ou laitière particulière.

#### E. LES EVOLUTIONS DE PRATIQUES ET LE LIEN A LA PROTECTION DES RESSOURCES

Les initiatives du type 3 offrent une **palette très variée en ce qui concerne les exigences de changement de pratiques** des éleveurs depuis des démarches qui ne mettent pas du tout en avant les pratiques des éleveurs mais plutôt le lien au territoire, en passant par des démarches qui entendent valoriser des pratiques existantes jugées exemplaires (bio ou tout herbe) et communiquent dessus dans le produit, ou des démarches de diminution des intrants et de passage au sans OGM, jusqu'à des démarches de rupture, avec des critères de qualité exigeants, portées par une volonté de différencier fortement le produit, en remobilisant des spécialités traditionnelles garanties « Lait de foin » par exemple (cas de la Fromagerie Bio du Maine), ou en mettant en avant l'impact sur la santé ou sur l'environnement.

#### F. REMUNERATION DES PRODUCTEURS ET VALORISATION DU METIER

Dans les cas étudiés, la rémunération des éleveurs n'est pas toujours améliorée, elle peut même être détériorée dans certains cas, lorsque le positionnement sur le marché est difficile, notamment parce que le produit ne correspond pas à une demande clairement identifiée, ou parce qu'il se trouve en concurrence avec des produits du même type. Cependant, dans plusieurs cas de projets en cours, un meilleur prix du lait est l'objet d'un accord préalable à la mise en fonctionnement de l'entreprise, entre les éleveurs et les gérants associés.

Dans tous les cas, les éleveurs témoignent d'une **reconnaissance de leur métier via le produit et d'une nouvelle relation aux consommateurs**.

#### G. DES FACTEURS FAVORABLES A L'EMERGENCE DE CES INITIATIVES

Outre les objectifs mentionnés plus haut, plusieurs éléments favorisent l'émergence d'un collectif autour du projet, qui peuvent se conjuguer (cf. tableau 2 ci-dessous) :

- une communauté de pratiques agricoles : les éleveurs mettent en œuvre des pratiques très proches facilitant la mise en place d'un cahier des charges de production ;

- la pré-existence d'une forme d'organisation collective : les éleveurs adhèrent à un même groupe de développement, syndicat ou autre organisation professionnelle, et/ou livrent à la même laiterie ;
- des convictions et opinions sur le métier partagées : les éleveurs partagent une même vision de l'agriculture, ou une même analyse de leurs relations (dégradées) avec l'aval, et de ce que devrait être le lien entre producteurs et consommateurs. Parfois ils adhèrent ou ont adhéré au même syndicat ou à un groupe militant sur l'agriculture ;
- la proximité géographique et l'interconnaissance : les éleveurs se connaissent et exercent leur métier sur un périmètre géographique restreint ; ils peuvent ainsi se rencontrer souvent et revendiquer un ancrage local.

	Communauté de pratiques	Adhésion à une organisation commune	Ancrage sur un même espace géographique	Partage de conviction, d'opinions
Fromagerie Bio du Maine	X		X	X
Lait Sprit d'Ethik		X		X
Laiterie Paysanne	X	X		
Fromagerie des Murets		X	X	
Projet Coop laitière de BI			X	X

Figure 3: Facteurs Conditions favorisant la création du collectif d'éleveurs

## H. SYNTHÈSE

	<b>T3 : Création d'un outil de transformation par des producteurs</b>
<b>Recomposition des relations commerciales</b>	Rupture des relations commerciales antérieures entre producteurs et laiterie Création d'un nouvel outil de transformation qui nécessite une réorganisation des producteurs entre eux et avec d'autres acteurs
<b>Acteurs à l'origine de l'initiative</b>	Producteurs
<b>Partenariat hors de la filière</b>	Collectivités, organisme de développement agricole ou local/ association environnementale, consommateurs
<b>Lien au territoire local</b>	En général, ancrage local sur un territoire identifié et mis en avant dans l'image de marque du produit.
<b>Changements de pratiques</b>	Variable selon les initiatives.
<b>Rémunération des producteurs</b>	Variable suivant les initiatives ; en lien notamment avec la rentabilité de l'entreprise créée
<b>Exemple de cas</b>	Fromagerie Bio du Maine (Entrammes) Fromagerie des Murets Lait Sprit d'Ethique (Laitik) Projet de laiterie à Belle Ile

## TYPE 4 : INITIATIVES TERRITORIALES POUR LA PRESERVATION D'UN BIEN COMMUN

### De quoi s'agit-il ?

Nous avons regroupé dans ce dernier type des démarches où la prise en compte d'un enjeu territorial, par les producteurs et/ou par un autre acteur joue un rôle déterminant ; la protection d'un bien commun (eau, paysage, biodiversité...) y est liée à l'élevage laitier, à sa pérennité et aux pratiques d'élevage. Dans le cas de Terres de Sources, la collectivité Eau du Bassin Rennais qui produit et distribue l'eau potable pour les 500 000 habitants du bassin rennais, cherche un nouveau levier pour faire évoluer les pratiques agricoles en faveur de la qualité de l'eau sur les aires d'alimentation des captages d'eau. Des critères d'entrée dans la démarche et un diagnostic de durabilité ont été retenus en mobilisant un groupe de travail multi-acteurs. Le diagnostic est proposé gratuitement aux agriculteurs dont les pratiques satisfont aux critères d'entrée. Si l'agriculteur souhaite s'engager dans une démarche de progrès (amélioration de sa note sur les aspects environnementaux du diagnostic), il peut répondre au marché public de la restauration collective et vendre ses produits sous la marque Terres de Sources dans les commerces partenaires. Dans le cas de Cœur de Massif il s'agit de la création d'un fromage fermier issu de la race Vosgienne (après avoir tenté la création d'un cahier des charges spécifique au sein de l'AOC Munster), avec le double objectif d'augmenter le nombre de vaches vosgiennes (race qui était en déclin encore récemment) dans les troupeaux et de valoriser la montagne vosgienne.

Nous pouvons aussi classer dans ce type d'initiatives, le projet des éleveurs de Belle Ile, déjà mentionné dans le type 3, du fait du rôle déterminant du CPIE implanté localement de longue date. Pour cette association centrée sur l'environnement, la pérennité – et donc la viabilité- de l'élevage laitier sur l'île (qui occupe une grande part de sa superficie, avec des pratiques plutôt extensives), est une condition du maintien d'un territoire entretenu et riche en biodiversité. Il encourage et aide donc fortement les éleveurs à chercher une solution face à la dégradation du prix du lait, par la « relocalisation de la filière laitière ». Actuellement, cette solution s'oriente sur la création d'une coopérative laitière.

### A. LES ACTEURS A L'ORIGINE DE L'INITIATIVE ET LEURS OBJECTIFS

Ce type se distingue donc des deux précédents essentiellement par **des acteurs à l'origine de l'initiative qui vont au-delà des seuls éleveurs** : association environnementale locale, Collectivité œuvrant pour la protection de la ressource en eau potable dans le cas de Terres de Sources, organisme de sélection de la race Vosgienne, avec l'Association d'appui aux producteurs de Munster et le Parc Naturel Régional des Ballons des Vosges dans le cas de Cœur de Massif. Ils voient dans ce type de démarche un moyen pour **pérenniser ou encourager des pratiques permettant de préserver les atouts d'un territoire** (paysage, race locale), **ou une ressource commune** (eau, biodiversité).

Ces motivations rencontrent des **préoccupations des éleveurs** : le **souhait d'une meilleure valorisation de leurs produits** (Terres de Sources et projet de coopérative à Belle Ile), l'attachement à un mode d'élevage et une race (dans le cas de Cœur de Massif), ainsi qu'à un produit puisque les éleveurs sont déjà tous fabricants de Munster.

### B. RECONFIGURATION DES ACTEURS AU SEIN DE LA FILIERE

Dans les trois cas étudiés, la réflexion engagée a débouché sur la **reconfiguration du rôle et de la position des acteurs**, autour de la création d'une nouvelle filière (Cœur de massif, Terre de Sources en lien avec la SICA LaitSprit d'Ethique), ou d'un nouvel outil de transformation du lait, (Terre de

Sources et réflexions au sein du collectif MODALA, projet de laiterie des éleveurs de Belle île soutenu par le CPIE). Les éleveurs jouent un rôle variable dans ces différents projets, mais souvent déterminant, d'autant plus lorsqu'ils sont amenés à développer de nouvelles relations et à se concerter avec d'autres acteurs pour définir un cahier des charges (Terre de Sources et Cœur de massif), un financement, ou encore un type de produits et un statut juridique.

### C. DEVELOPPEMENT DE PARTENARIATS LOCAUX

Ces démarches peuvent être en lien avec une démarche plus large pour **repenser le système alimentaire local**. C'est le cas de Terres de Sources qui est une marque multi-produits qui atteste l'engagement du producteur dans une évolution de ses pratiques en faveur de la qualité de l'eau. C'est également le cas de la démarche de relocalisation de la filière laitière de Belle-Ile en Mer, et qui participe d'un Projet Alimentaire Territorial (PAT). Cette dimension à l'échelle du système alimentaire territorial facilite la levée de fonds pour l'animation de la démarche, et l'apport d'expertise nécessaire à la mise en place et la conduite d'un processus souvent long et complexe. Au-delà de l'expertise, ces initiatives ont développé divers partenariats (pas toujours faciles) avec :

- les collectivités locales qui peuvent avoir différents rôles : énoncé des enjeux du territoire (bien commun à préserver), appui à la communication, acteurs dans l'élaboration du cahier des charges de production, soutien financier, achat public pour la restauration hors domicile, faciliter l'accès au foncier pour les bâtiments. Elles sont parfois à l'initiative du dispositif (Terre de Source) ;
- un Parc Naturel Régional qui a joué un rôle important pour la promotion du produit et via de l'expertise technique ;
- des structures associatives qui jouent un rôle d'expertise relative à la transformation (association des fromagers...), qui exercent un rôle central dans l'accompagnement de toute la démarche de travail (CEDAPA, CIVAM, CPIE...), ou qui contribuent à définir les enjeux territoriaux (CPIE, association de consommateurs, d'habitants) ;
- des transformateurs artisans ou industriels, des restaurants, des distributeurs locaux, des GMS, etc. pour acheter les produits.

**L'ancrage local caractérise le type 4**, soit du fait des partenariats noués avec des collectivités locales et autres acteurs locaux, soit du fait du lien entre l'initiative et la préservation d'un bien commun local propre au territoire, avec un ancrage de la production concerné sur ce territoire bien délimité.

### D. LES CHANGEMENTS DE PRATIQUES EN LIEN AVEC LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX LOCAUX

Dans les cas étudiés, **le cahier des charges de production est un enjeu de débats** dans deux cas sur trois entre les éleveurs et les collectivités, autour de l'ampleur des changements à engager, avec parfois, un risque de désengagement des éleveurs lorsque les exigences de cahier des charges sont considérées comme trop fortes.

Dans le cas de Cœur de massif en revanche, le cahier des charges est plutôt défini par des éleveurs dans une optique de valorisation et de promotion des pratiques existantes d'éleveurs de montagne (race locale, et alimentation à l'herbe notamment). L'enjeu est ici de **maintenir l'élevage** dans le massif pour la préservation des qualités écologiques et paysagères de cet espace via une meilleure valorisation du métier. Pour autant, certains points du cahier des charges impliquaient des changements de pratiques pour certains éleveurs (l'exigence d'un minimum de 55% de Vosgiennes dans le troupeau avec un objectif d'augmentation de 5% par an et l'obligation de transformation journalière du lait) et ont fait l'objet de débat principalement entre producteurs. Dans ce dispositif, les autres acteurs du territoire (dont le PNR) sont intégrés dans un comité de suivi du dispositif qui entérine les mesures négociées entre éleveurs.

## E. REMUNERATION DES PRODUCTEURS ET VALORISATION DU METIER

Dans les trois initiatives étudiées, la rémunération des producteurs est un enjeu pris en compte par l'ensemble des acteurs. Dans le cas du fromage Cœur de Massif, un prix de vente minimum a été fixé après concertation, avec le souci de bien rémunérer les producteurs pour pérenniser la race. Dans le cas de Terres de Sources, aucun prix minimum n'est fixé : les prix sont fixés par les producteurs eux-mêmes. Dans le cas du projet de Belle Ile en Mer, les producteurs et les organismes qui les accompagnent ont cet enjeu en tête depuis le début de la réflexion ; un prix minimum a été décidé, qui sera réévalué en fonction des résultats de l'entreprise.

Au-delà de la rémunération de l'éleveur par le prix du lait payé, et en fonction de la vente et la promotion des produits sur le territoire de production et parfois par les producteurs eux-mêmes, ces démarches participent à une valorisation sociale du métier. Les producteurs témoignent d'une fierté à participer à la préservation de leur territoire (sur le plan environnemental, paysager et des traditions productives) et à son développement (avec parfois la création d'activités et d'emplois).

Dans certains cas, les producteurs susceptibles d'entrer dans le nouveau dispositif contractuel valorisent déjà leur lait de manière qu'ils jugent satisfaisante (producteurs transformateurs en vente directe, producteurs bio). L'élargissement du dispositif à davantage de producteurs (notamment dans le cas de Terre de Sources) suppose, en plus de repérer des producteurs intéressés par la démarche, d'associer leurs transformateurs ou de créer de nouvelles filières.

## F. SYNTHÈSE

	<b>T4 : Initiatives territoriales pour la préservation d'un bien commun</b>
<b>Recomposition des relations commerciales</b>	Création d'une nouvelle filière, d'un nouveau produit en reconfigurant les relations entre des acteurs existants ou en créant un outil de transformation
<b>Acteurs à l'origine de l'initiative</b>	Des acteurs locaux souhaitant préserver un bien commun en association avec des éleveurs
<b>Partenariat hors de la filière</b>	Collectivités locales Distributeurs/restaurants locaux
<b>Lien au territoire local</b>	Objectif de préservation d'un bien commun local Ancrage dans une réflexion plus globale sur l'évolution du système alimentaire local Lien avec différents partenaires locaux
<b>Changements de pratiques</b>	Le cahier des charges de production est un objet de débat important entre les différentes parties prenantes. Démarche de progrès ou de rupture
<b>Rémunération des producteurs</b>	Un enjeu partagé par l'ensemble des acteurs. Soit le prix minimum du lait est fixé, soit les producteurs fixent eux-mêmes leur prix.
<b>Exemple de cas</b>	Terres de Sources Cœur de massif Projet du groupe d'éleveurs de Belle Ile



## Intermède 1

Articuler évolution des pratiques agricoles en faveur  
de la protection des ressources naturelles et  
valorisation des produits laitiers

### **Fiches études de cas**

## TYPE1

### « Mon Lait » de la marque « Petit Breton » de Triballat-Noyal sur Vilaine

**Avertissement : les informations présentées ici sont issues de :**

- 5 entretiens dont 2 éleveurs, le président de l'OP, le PDG de Triballat et 1 observation de réunion de l'OP
- Delaplanque et al. 2018, Projets collectifs laitiers et valorisation des pratiques respectueuses de l'environnement, ESA-GERDAL.

*Les analyses présentées ici sont nécessairement partielles ; elles sont orientées sur la question centrale du projet ValResEau: comment les acteurs des filières et des territoires peuvent-ils coopérer pour favoriser des initiatives conciliant enjeu environnemental (en particulier local) et valorisation économique des produits. Elles n'engagent que les auteurs. Enfin, ces analyses, réalisées à un moment T de l'évolution du cas étudié, sont aussi à replacer dans la temporalité du projet.*

## I. Brève description de l'initiative

### Un nouveau lait de consommation sans OGM, local, avec des vaches nourries au pâturage

Triballat Noyal est une laiterie familiale basée à Noyal sur Vilaine, à l'Est de Rennes. Depuis 2011, les éleveurs qui livrent à cette laiterie se sont organisés en association en prévision de la libération des quotas laitiers (association qui a été reconnue Organisation de Producteurs en juin 2018). Cette organisation a établi une habitude d'échange avec la laiterie, par exemple sur les conditions de prix sur la réaffectation des volumes de lait, etc.

Dans le cadre de ces échanges, un projet de différenciation du lait a émergé dès 2014 sur la base de la proximité et de pratiques sans-OGM, puis d'un lait à base de pâturage. Outre le fromage Petit Breton qui figurait déjà dans la gamme de produits de Triballat, mais dont le cahier des charges de production a évolué, la brique de lait « Mon Lait petit Breton » a été créée.

Le cahier des charges a été élaboré en partenariat entre la laiterie et l'association des producteurs et garantit la collecte de lait locale (dans un rayon de 50 km au sud de Noyal sur Vilaine), une alimentation des vaches sans OGM, avec un minimum de 200 J de pâturage et une surface accessible par vache laitière de 15 ares. Une prime moyenne de 12 €/1000 L est versée aux producteurs respectant le cahier des charges.

La laiterie Triballat a investi sur une ligne de production et de conditionnement de lait UHT à Chateaubourg. Les produits sont commercialisés en GMS après un travail de référencement conjoint entre la laiterie et les producteurs. De même, l'animation en magasin est partagée entre des animateurs professionnels et les producteurs.

### Principaux acteurs concernés : une association de producteurs et une laiterie industrielle familiale

**Triballat Noyal** est une laiterie familiale basée à Noyal sur Vilaine, à l'Est de Rennes. Elle s'est développée dans 4 domaines :

- Le lait végétal, de soja avec la marque SOJASUN
- L'agriculture biologique, en laits de vaches, brebis, chèvres et de soja bio (marques Vrai, La Chèvrerie, La Bergerie, Tante Hélène, Annie Lagarrigie, Sojade)
- Fromages et crèmerie conventionnels sur les 3 laits (marques Petit Billy, Petit breton, Merzer, Fromages de Tradition)
- Filiale Nutrisun spécialisée dans la diététique et la complémentation nutritionnelle.

L'initiative qui nous intéresse ici concerne le lait de vache conventionnel et la marque « Petit Breton ». Pour mettre en place le projet Petit Breton, la laiterie échange avec l'association des producteurs de lait de Triballat créée en 2011, et reconnue organisation de producteurs depuis juin 2018. Parmi les 77 producteurs qui livrent à la laiterie du lait conventionnel, 60 % adhère à l'association.

16 éleveurs produisent actuellement sous cahier des charges Petit Breton (pour le lait UHT « Mon Lait » et le fromage).

### Zone de collecte et de distribution

- La zone de collecte se situe dans un périmètre de 50 km au sud de Noyal sur Vilaine. Les 16 producteurs qui participent à l'initiative se trouvent sur cette zone pour faciliter la logistique (2 collectes sont organisées sur cette zone).
- Transformation : Triballat a investi sur une nouvelle ligne de transformation dans l'usine Sojasun de Chateaubourg.
- Distribution : actuellement, elle se fait en GMS essentiellement en Ile et Vilaine et en Loire Atlantique.

### Cahier des charges

- Sans OGM (nécessite une conversion de 6 mois)
- Approvisionnement en lait local (maximum 50 km autour de la laiterie de Noyal sur Vilaine)
- Alimentation des vaches : 200j de pâturage au minimum, 15 ares/vaches accessibles

La majeure partie de l'alimentation est produite sur les fermes et le colza acheté est d'origine française. Cela ne fait pas partie des critères du cahier des charges (pas d'indicateur chiffré ni de contrôle), mais est plutôt une information issue de l'étude des systèmes d'élevage qui livrent leur lait pour la marque Petit Breton.

## II. Historique du dispositif :

---

### 2011 : Création de l'association des producteurs conventionnels de Triballat Noyal

2011 : L'arrêt des quotas laitiers est prévu pour 2015. Pour s'y préparer, des producteurs laitiers livrant à Triballat Noyal-sur-Vilaine souhaitent créer une association des producteurs de lait conventionnel de Triballat, en s'inspirant de l'organisation des producteurs bio. Pour les éleveurs, il s'agissait :

- de créer une « interface » entre les producteurs et la laiterie, pour ne pas se contenter de relations individuelles entre les producteurs et les représentants de la laiterie :
- d'être plus présent dans les projets de la laiterie, à côté du bio et du soja et faire en sorte que la laiterie continue à avoir des projets pour valoriser leur lait conventionnel :

Si la laiterie est réticente au début face à cette volonté d'organisation des producteurs, les échanges s'organisent et la confiance se construit entre les représentants de l'OP et le PDG de la Laiterie.

### 2014 : le non OGM sur le fromage Petit Breton car c'est dans « l'air du temps »

En 2013-2014, les producteurs de l'OP considèrent que la laiterie n'investissait pas assez sur le lait conventionnel, contrairement à ce qu'elle faisait sur le bio et le soja. Partant de ce constat, ils demandent à la laiterie de réfléchir à un projet pour « gagner plus d'argent ». La laiterie de son côté fait le constat que la valorisation du lait conventionnel est « compliquée » : les représentants de l'OP et de la laiterie réfléchissent sur une « filière de lait un peu différente » pour ne plus subir et sortir des « mécaniques des cours mondiaux du beurre et de la poudre ».

La laiterie oriente les échanges sur **le sans OGM** qui est « dans l'air du temps » et qui suppose de changer certaines pratiques et des surcoûts. Elle propose ensuite de travailler sur les aspects pâturage en s'inspirant de ce qui se fait dans d'autres pays.

10 producteurs livrent déjà leur lait pour fabriquer le fromage Petit Breton. Il est proposé de commencer à travailler sur le sans OGM avec eux. Une évaluation de l'évolution des coûts de production est faite chez ces éleveurs. En 2014, démarre la conversion des 8 producteurs Petit breton au sans-OGM. La première collecte de lait non OGM est réalisée sur une zone de 20 km déterminée pour faciliter le lancement logistique de la collecte différenciée. Le fromage Petit Breton est produit à partir de ce lait sans OGM. Les ventes augmentent, mais pas assez pour augmenter significativement les volumes de production : les producteurs proposent de créer un lait de consommation à l'image des laits qui émergeaient dans les rayons.

## 2016-2018 : Elargir la gamme avec un lait de consommation, mais comment transformer ?

**2016** : Les producteurs sont nombreux à souhaiter intégrer la démarche Petit Breton, pour cela, les débouchés doivent être développés. 7 nouveaux producteurs étant prêts à rentrer dans la démarche, il est décidé d'élargir la zone à 50 km au Sud de Noyal. Un lait de consommation doit être créé dans la gamme petit Breton appelé « Mon Lait ». Cependant, Triballat n'a plus de chaîne dédiée à ce produit depuis les années 80. Ils envisagent dans un premier temps la sous-traitance auprès d'un autre industriel, puis face au retrait de dernière minute de ce dernier, investissent finalement en interne sur une chaîne sur l'usine de Chateaubourg. Pendant ce temps, la concurrence s'organise : des laits différenciés sur des critères proches du lait petit Breton arrivent sur le marché.

Une étude des pratiques d'alimentation des producteurs Petits bretons est menée en parallèle par les agents de laiterie. L'objectif est de « connaître les pratiques des agriculteurs » et voir ce qu'il est « possible de faire assez simplement ensemble ». A partir de là, le nouveau cahier des charges a été rédigé par la laiterie en intégrant le volet pâturage. Il a été présenté aux administrateurs de l'OP qui ont vérifié sa cohérence.

**2018** : Le lait Mon Lait Petit breton est commercialisé dans les GMS de la Région à partir de mai 2018. Les agriculteurs se forment avec le service marketing de Triballat pour contribuer aux animations en magasin.

## 2016 : En parallèle, encadrement du prix d'achat du lait aux producteurs

**2016** : En parallèle de la réflexion sur la différenciation Petit Breton, les éleveurs et la laiterie réfléchissent à la mise en place d'un système **d'encadrement du prix d'achat du lait pour tous les producteurs**. Il s'agit d'un **accord sur 5 ans** qui a pour **objectif de limiter les effets négatifs de la volatilité des prix** : le prix d'achat évolue entre un prix plancher et un prix plafond, négocié entre Triballat Noyal et l'Association des producteurs et indexé sur les indicateurs du Cniel.

## III. Les modalités d'implication des différents acteurs de l'initiative

---

La manière dont les différents acteurs (ici les producteurs et la laiterie par la voix de ???) se sont impliqués, et ont organisé le dialogue et la concertation entre eux, nous semble une dimension d'analyse importante dans cette initiative. Pour l'instant tous les éleveurs de l'OP ne sont pas directement concernés par la marque Petit Breton. Qui sont les initiateurs du côté des producteurs ? Comment ils ont pris en main la démarche ? Comment l'OP a fonctionné dans cette démarche ? etc.

### 1. Le fonctionnement de l'OP : des administrateurs porte-paroles des adhérents

#### Evolution des fonctions des administrateurs

Le conseil d'administration de l'OP est composé de 7 agriculteurs et non plus de 20 comme cela était le cas initialement. Le rôle des administrateurs a été redéfini pour passer de revendications directement auprès de la laiterie en étant « toujours sur la défensive », vers des administrateurs en capacité « d'entendre le désarroi des producteurs » et de le traduire en questions et propositions « pour pouvoir construire demain » avec la laiterie.

#### 5 réunions plénières par an pour prendre les décisions après étude des dossiers par les administrateurs

Le changement de posture des administrateurs vis-à-vis de la laiterie s'est accompagné de réunions fréquentes en plénière à chaque fois qu'il y a une décision à prendre (5 réunions/an). Le conseil d'administration se concentre sur l'approfondissement des dossiers et se réunit une fois par mois.

En réunion plénière, les questions sont posées à la salle par les administrateurs, et chacun peut prendre la parole et donner son analyse de la situation. Les décisions au sein de l'OP sont généralement prises à l'unanimité, avec parfois quelques abstentions. Cependant le vote se fait à main levée, ce qui peut expliquer ces résultats.

La mobilisation en réunion plénière est importante (50 à 60 personnes à chaque réunion), ce qui peut s'expliquer par la proximité géographique entre les producteurs, mais aussi le fonctionnement de ces réunions:

### **Animation par un extérieur ?**

Des appuis ponctuels d'experts sont sollicités par les responsables de l'OP auprès notamment de la FDSEA, en particulier en ce qui concerne la création de l'association, la compréhension du contrat, les changements de statuts pour la reconnaissance de l'association en OP en juin 2018 par exemple.

Mais l'animation des réunions, le lien avec les adhérents, et toutes les relations avec la laiterie sont gérés par les membres du bureau et du conseil d'administration. Le passage en OP officielle oblige cependant à consacrer un quart temps d'animation salariée : ce point restait à clarifier lors de la réalisation des entretiens.

Deux indices nous permettent de faire l'hypothèse que la fonction d'animation du collectif pourrait être améliorée dans le cadre de cette initiative sur deux aspects :

- **La fonction d'aide à la réflexion collective** : Lors de la réunion plénière à laquelle nous avons pu assister, la démarche Mon Lait petit Breton a été largement discutée, donnant l'occasion à chacune des personnes présentes d'exprimer des remarques et critiques sur la façon dont était gérée l'initiative. La parole nous a semblé libre est relativement bien répartie. Cependant, lors de cette réunion, aucune synthèse des remarques, questions et préoccupations des producteurs n'a été proposée, ce qui aurait pu faciliter le travail des représentants auprès de la laiterie. Nous n'avons pas pu approfondir l'analyse permettant de savoir comment la parole des producteurs a été traduite face à la laiterie et comment leurs préoccupations ont été ou non prises en compte. Ce qui est sûr c'est qu'une réunion était prévue avec le service marketing et le Directeur de la laiterie pour faire part de l'ensemble des attentes et remarques de producteurs, montrant la volonté de faire circuler les informations et attentes.
- **La fonction de médiation** : Certains agriculteurs font part de difficultés pour obtenir les chiffres de ventes de la part de la laiterie :

## **2. Des relations avec la laiterie facilitées par la mise en place d'une OP verticale et la proximité**

### **Réticences initiales de la laiterie à l'émergence de l'OP : le choix d'une OP « verticale » pour favoriser les échanges avec la laiterie**

Du côté de Triballat la constitution de cette association n'a pas été soutenue initialement : par exemple le listing des agriculteurs qui livrent à Triballat n'a pas été fourni aux personnes souhaitant créer l'association, ils ont dû fonctionner par bouche à oreille pour établir un listing. En effet, Triballat avait l'expérience de la création de l'OP « horizontale » des agriculteurs bio qui rassemble les producteurs livrant à plusieurs laiteries. Selon le représentant de la laiterie, ce mode de fonctionnement ne facilite pas le partage d'information de peur qu'elles soient divulguées à la concurrence.

Mais les producteurs conventionnels de Triballat ont souhaité tout de même se fédérer et choisissent de créer une association des agriculteurs livrant à Triballat (OP verticale). Et avec le temps, les ajustements au sein du CA des producteurs et l'expérience des échanges, producteurs et laiterie y trouvent leur intérêt.

### **La proximité géographique avec la laiterie facilite les réunions et les contacts directs entre les représentants (et en particulier le Président) de l'OP et le PDG de la Laiterie**

La taille et la proximité géographique avec le siège de la laiterie facilite les rencontres fréquentes, ce qui permet de développer la confiance entre le Président de l'OP (et le bureau) d'un côté et le PDG de Triballat, le responsable des relations avec les producteurs et, dans un moindre mesure le responsable des ventes, de l'autre.

### **Les résultats obtenus :**

Différents sujets sont régulièrement abordés entre la laiterie et l'OP, non seulement sur les points obligatoires, mais aussi pour coconstruire des projets : la valorisation sous la marque Petit Breton en est un exemple. A cette occasion, plusieurs aspects ont fait l'objet de discussions :

- la fixation d'un prix spécifique, discuté à partir des surcoûts de production engendré par le cahier des charge non-OGM français
- le contenu du cahier des charges de production, élaboré à partir d'une enquête auprès des producteurs Petit Breton

- la communication et l'implication des producteurs dans cette communication vers les dirigeants des GMS, mais aussi en rayon auprès des consommateurs.

Les échanges réguliers mis en place entre l'OP et la laiterie permettent à chacun de s'imprégner des problèmes rencontrés par son interlocuteur. Ainsi, le directeur de la laiterie prend en compte la situation des exploitations laitières conventionnelles et cherche des solutions avec les producteurs face aux « *mécaniques des cours mondiaux du beurre et de la poudre* » et souhaite en sortir en créant un produit à plus forte valeur ajoutée sans trop modifier les pratiques des agriculteurs. Le Président de l'OP est d'accord sur une démarche qui valorise les pratiques existantes des producteurs et souhaite « ne pas faire quelque chose d'inatteignable ». Il considère également que les producteurs ont leur rôle à jouer dans « *la bonne valorisation du produit. Il ne faut pas toujours remettre sur les autres !* ». Cette construction de l'intercompréhension favorise la mise en place et le développement de l'initiative.

### *Ce qu'on peut retenir sur les modalités d'implication des acteurs*

**Ce que l'on observe :** Les différents acteurs témoignent

- **d'une relation de confiance entre la laiterie et les représentants de l'OP**, intercompréhension mutuelle des enjeux et objectifs de chacun ;
- **d'échanges sur le fond des projets et de processus de co-construction** (par exemple sur le cahier des charges, sur le tunnel de prix, sur la réaffectation des volumes de production)
- **d'une implication des producteurs de l'OP** (et pas seulement ceux qui produisent pour la marque petit breton) dans les réunions plénières de l'OP, les : animations en magasin, les portes-ouvertes
- **mais parfois des informations qui ont du mal à circuler** (niveau des ventes par exemple)

**Les facteurs déterminants**

- **La fréquence des réunions** de CA (tous les mois) et des réunions plénières (5 par an environ) avec une bonne mobilisation des agriculteurs qui permet de maintenir une bonne cohésion entre les représentants et les adhérents de l'OP
- **Les administrateurs de l'OP comme porte-parole des adhérents** : le CA de l'OP est chargé d'étudier les dossiers avant présentation en réunion plénière, puis de relayer les positions des adhérents auprès de la laiterie. Il est composé d'agriculteurs qui sont chargés de traduire les préoccupations des agriculteurs en questions et en propositions pour l'avenir.
- **Le choix d'une OP verticale (agriculteurs qui livrent à une même entreprise), au contraire d'une OP transversale (rassemblant des agriculteurs qui livrent à différentes laiteries comme c'est le cas en Bio)** facilite le partage d'information entre l'OP et la laiterie sur les projets : avec le temps, cela a permis de créer une relation de confiance et le partenariat entre laiterie et producteurs en **priviliégiant les échanges pour résoudre les problèmes qui se posent sur les actions mises en place (registre pratique) plutôt que sur la défense des intérêts de chacun (registre stratégique).**

**Les conditions favorables :**

- La **proximité géographique** entre les producteurs (90-95 % des producteurs se situent dans un rayon de 50 km, ce qui facilite la mobilisation en réunion. La proximité géographique avec le siège de la laiterie facilite aussi les rencontres fréquentes entre les responsables de l'OP et le PDG de la Laiterie.
- Une **laiterie familiale** qui privilégie de longue date les bonnes relations avec les producteurs.

**Hypothèses sur les points qui pourraient être améliorés :**

- l'animation de la réflexion pour mieux prendre en compte l'ensemble des préoccupations exprimées par les producteurs de l'OP et les traiter.
- la circulation d'information entre la laiterie et les adhérents de l'OP.

## IV. Différenciation du produit pour sortir des « mécaniques des cours mondiaux »

---

### L'objectif : Se démarquer, une condition pour exister !

Pour certains producteurs, se différencier est une condition pour que leur exploitation, mais aussi pour que la laiterie continue à exister.

Si on veut continuer à travailler dans la filière laitière il faut continuer à se démarquer, car le lait conventionnel ne va pas payer, donc si on veut gagner bien sa vie c'est nécessaire. **Triballat a toujours su se démarquer, donc on est confiant de travailler avec eux. Comme on est une petite laiterie, on n'aura pas le choix de se démarquer par rapport aux gros. (...) Si Triballat veut être là demain, il faut se démarquer.** (PB-Ag1)

Pour les producteurs, au niveau de l'exploitation, cette démarche permet de pérenniser les revenus sans augmenter le volume produit et en étant en adéquation avec les politiques européennes sur les aspects environnementaux.

### Le cahier des charges : entre tendances de marché et valorisation des pratiques

L'élaboration du cahier des charges est le résultat de la prise en compte des tendances de marché (le sans OGM, et ce qui se fait dans d'autres pays : la part importante de pâturage), d'une étude sur les pratiques des 10 premiers agriculteurs Petits Bretons et d'une mise en discussion entre la laiterie et les éleveurs de propositions sur cette base. Le cahier des charges qui en résulte associe évolutions des pratiques pour respecter le cahier des charges national lait sans-OGM et une valorisation des pratiques existantes chez les éleveurs de l'initiative sur le pâturage (200j de pâturage minimum, 15 ares accessibles par VL).

Les éleveurs qui sont arrivés dans un second temps (à partir de 2016) ont été sélectionnés sur les critères du cahier des charges, et notamment sur leur localisation (sur un périmètre de 50km autour de Noyal) et sur le respect des critères de pâturage (200j et 15 ares / vache). **Les changements induits par l'initiative concernent essentiellement la substitution de l'aliment à base de soja par un aliment 100% colza garanti sans-OGM :**

### Des conditions favorables : proximité des éleveurs, l'image de la laiterie, l'implication des producteurs dans la communication en magasin

Selon les agriculteurs rencontrés, les facteurs qui favorisent la différenciation du produit par rapport aux autres laits segmentés est la proximité des producteurs par rapport aux lieux de vente, et le fait que cette initiative soit une initiative à taille humaine, tant du côté du petit nombre de producteurs que de la reconnaissance locale de la laiterie.

Le sans OGM, le consommateur s'en fout, mais le local est super important, l'image de la vache dans les prés aussi. Le fait aussi qu'il n'y a que 16 producteurs, le client aime beaucoup, car c'est une petite référence, proche de Rennes, Triballat est connue dans la région. La laiterie est aussi familiale, une petite structure locale. On vendait principalement en Ill et Vilaine.

Dans une telle démarche où le local est un argument de vente très fort, l'implication des agriculteurs dans la communication en magasin a fait ses preuves en comparaison avec des animateurs professionnels. Cependant, les producteurs constatent certains dysfonctionnements en lien avec ces animations, par exemple : le réapprovisionnement insuffisant des rayons après leur animation, le nombre de bons de réduction insuffisant pendant les animations...)

### Les difficultés rencontrées en lien avec un environnement fortement concurrentiel

Le projet était basé initialement sur un partenariat de sous-traitance avec une autre laiterie pour la mise en brique. Mais ce partenariat ne s'est finalement pas concrétisé et la laiterie a développé un projet concurrent, ce qui a amené Triballat à investir sur sa propre ligne de production et à retarder la sortie de la brique de lait Mon lait alors que certains éleveurs étaient prêts depuis fin 2016.

Entre temps, le marché du lait segmenté a muri et de nouveaux laits ont été positionnés en rayon avec des messages très voisins de « Mon Lait » de la marque Petit Breton (sans OGM, proximité, pâturage).

« On voyait C'est qui l'patron qui marchait. Il fallait démarrer vite et fort. Triballat a mis du temps : d'abord sous-traitance, puis montage d'une chaîne : il a fallu se mettre d'accord sur le carton : beaucoup de temps et pendant ce temps, le marché a muri ! Saturation ! Ca nous a fâché car le train passait. »



## *Ce qu'on peut retenir sur la différenciation du produit*

### **Les facteurs favorables**

- Des échanges/discussions entre la laiterie et les producteurs qui se basent toujours sur **une étude des pratiques existantes et des conséquences des évolutions de pratiques envisagées.**
- La prise en compte des **tendances de marché, mais pas d'étude de marché spécifique.**
- **L'implication des producteurs dans les animations** en magasin qui accentue l'aspect local de la démarche.
- Le partenariat **OP/Laiterie pour développer le marché en GMS (est-ce que ce n'est pas concrètement la même chose que le point au-dessus ?).**

### **Les conditions favorables :**

- La proximité géographique des producteurs et de la laiterie qui permet de mettre en avant l'aspect local de la démarche.
- L'image familiale de la laiterie, la taille du groupe et des fermes, ce qui permet de communiquer sur une initiative à taille humaine.
- Les conditions de production du bassin rennais favorables à la production d'herbe et donc au critère de 200j de pâturage.

### **Les difficultés rencontrées :**

- Pas de chaîne de transformation sur du lait UHT en interne : au départ il était prévu de sous-traiter la transformation à une autre laiterie, mais l'accord a été annulé tardivement. Triballat a dû investir sur une ligne en propre.
- Entre temps, le marché du lait segmenté conventionnel a muri avec l'apparition de briques avec des messages marketing très proches de « Mon Lait petit Breton ». Se démarquer par rapport aux autres et obtenir une place en magasin devient donc plus difficile.
- Le référencement dans les centrales d'achat prend du temps et ne garantit pas forcément une place dans les rayons.

## **V. Le prix payé aux producteurs : au-delà de la prime pour le respect du cahier des charges, permettre la visibilité sur le long terme pour tous**

### **Une prime pour le non-OGM qui devrait être rediscutée**

Dans le cadre de l'initiative petit Breton, une prime moyenne de 12 €/1000L a été mise en place pour les éleveurs qui produisent du lait sous cahier des charges Petit Breton. Cette prime est diminuée de moitié pendant la période de conversion au sans OGM qui dure 6 mois. Le montant a été fixé à partir d'une étude des surcoûts de production engendrés par l'alimentation non-OGM. Elle varie en fonction des saisons : 8 € au printemps quand les vaches sont au pâturage, 15 € l'hiver.

Plusieurs éleveurs souhaitent une renégociation du prix pour deux raisons au moins :

- Le montant de la prime ne concerne que le surcoût du sans OGM et ne prend pas en compte les clauses du cahier des charges sur le pâturage, contrairement à certains concurrents (Bell, Lactalis par exemple). Or certains producteurs considèrent que le pâturage a un coût.
- De plus, la marge pour le producteur se réduit suite à l'évolution du cahier des charges national sans-OGM.

- les boîtes d'aliments ils sortent là-dessus parce que maintenant tout le monde commence à faire ça. Le lait sans OGM sodial le fait, Agrial le fait tout le monde va le faire quoi.

La filière France a donné l'obligation depuis peu d'élever les veaux et les génisses sans OGM et ça ça va s'ajouter à l'augmentation du coût alimentaire. Et justement on va renégocier ça.

## Le paiement du temps passé sur l'animation en magasin

A cette prime s'ajoute le paiement des animations en magasin pour les éleveurs qui se sont formés. Cela ne concerne

En fait, on attend une première partie concernant l'indemnisation du surcoût. Donc ça c'est la première partie, qui est uniquement à destination des producteurs de lait Petit Breton. Après il y a une 2<sup>ème</sup> partie : (...) On a demandé une indemnisation des animations pour les éleveurs, qui est correcte puisqu'on a 250 € par jour. En tant que paysans si on avait ça tous les jours on ne serait pas si malheureux que ça. Ils nous ont donné ce que ça leur aurait coûté de mettre une animatrice, donc autant reverser ça aux éleveurs.

## La mise en place d'un encadrement du prix pour tous les producteurs

Les discussions sur le prix du lait ne se cantonnent pas à l'initiative Petit Breton. En effet, depuis 2016 ont été mis en place un encadrement des prix sur 5 ans, avec l'objectif de donner de la visibilité à tous les éleveurs livrant à la laiterie Triballat Noyal. Un prix plancher et un prix plafond sont prévus, indexés sur les indicateurs du CNIEL.

D'abord là la variabilité des cours : on veut que ce soit plus stable. On s'est entendu sur un tunnel entre 300 et 370 €/1000 L. Et mois par mois on ajuste en fonction de la saisonnalité.

- en fonction de la saisonnalité ?

Oui, les mois les plus faibles : -25 (avril mai), les mois les plus forts (septembre octobre) : +25. Donc les mois les plus faibles, on n'est pas en dessous de 275 et les mois les plus forts, pas en dessus de 325. ET toujours en fonction des prix indicateurs (...) Ça fait 3 ans qu'on travaille comme ça.

Pour la laiterie, cela permet de donner plus de visibilité aux éleveurs pour gérer leur exploitation et leurs investissements à long terme, et de sécuriser l'approvisionnement :

Il s'agit aussi de ne pas travailler seulement sur un segment de marché pour augmenter les prix, mais d'assurer une visibilité sur les prix sur l'ensemble de la production.

La fixation du prix est discutée en réunion plénière puis avec la laiterie, avec des « renvois de balle » en fonction des gestes faits par l'un ou l'autre des acteurs dans le souci de lisser au maximum les prix. Du point de vue des éleveurs, ce tunnel de prix est une sécurité, mais le prix reste insuffisant et ce sont les gros groupes qui « font le marché ».

### *Ce qu'on peut retenir sur la fixation du prix payé au producteur*

#### **3 dimensions dans le prix :**

- Un encadrement de prix permettant à tous les producteurs d'avoir une certaine visibilité sur 5 ans
- Une prime pour ceux qui sont engagés dans la démarche Petit Breton (Fromage et Lait de consommation)
- Pour ceux qui participent aux animations Petits Breton en magasin : paiement du temps passé en animation

#### **Les facteurs favorables à la détermination du prix**

- La confiance entre la laiterie et l'OP
- L'implication des producteurs en magasin

#### **Les difficultés :**

- Le développement des ventes qui n'est pas à la hauteur des prévisions (cf. partie adéquation offre/demande)
- Un prix qui reste bas malgré l'encadrement des prix

#### **Les pistes de travail :**

- Prime sur la différenciation sans-OGM et pâturage à retravailler

## VI. Un investissement dans la communication pour développer les ventes

### Une démarche conjointe de la laiterie et de l'OP pour le référencement du produit par les centrales d'achat

Le partenariat mis en place entre l'OP et la Laiterie permet de faire des démarches conjointes auprès des GMS afin de parvenir à être référencé en GMS. Selon le Président de l'OP, le fait que les producteurs contribuent et expliquent leur situation, facilite la qualité des échanges, sans garantir pour autant le résultat :

### Implication des producteurs dans les animations en magasin : une action pas toujours volontaire

Outre les démarches pour être référencé en GMS, il a été demandé aux producteurs de contribuer aux animations en magasin avec un salarié de Triballat. Ces animations font partie de l'offre de Triballat aux GMS. Pour cela, des formations ont été organisées par la laiterie, ce qui a permis de rassurer les producteurs.

Du point de vue des producteurs, les personnes du service commercial de Triballat ne sont pas des spécialistes de l'animation en magasin (des animateurs professionnels étaient embauchés pour ces animations) et ne sont pas toujours motivés pour ces animations en binôme producteur/laiterie. Mais cela fonctionne et contribue à l'image locale et familiale de l'initiative.

### Les fermes-ouvertes : l'occasion de dialoguer avec les consommateurs sur le métier

En lien avec les animations en magasins, les agriculteurs font des portes ouvertes dans le cadre de l'association Agriculteurs de Bretagne à laquelle Triballat adhère. A cette occasion, les producteurs peuvent parler de leur métier et le faire découvrir aux consommateurs

On est quand même impliqué les producteurs parce que on va dans les magasins, on fait la promotion des produits, on fait des portes ouvertes à la ferme pour lancer les produits donc on est quand même impliqué. (PB-Ag2)

### Les difficultés rencontrées

- Des objectifs de volumes initiaux très ambitieux et des ventes qui ne sont pas à la hauteur
- Face au développement des initiatives du même type, il devient difficile de se faire une place dans les rayons des GMS :
- Le référencement du produit dans les centrales d'achat : Des logiques de GMS différentes entre Leclerc, Intermarché et Carrefour et la difficulté pour les producteurs de s'y retrouver.
- Des « cafouillages » logistiques qui perdurent plus de 6 mois après le lancement de la brique : retard d'approvisionnement après les animations, manque de bons de réduction pendant les animations, des palettes avec des DLC courtes avant les vacances

### *Ce qu'on peut retenir sur la communication pour assurer le référencement des produits et développer les ventes*

#### Les actions :

- Afin de renforcer le côté local de l'initiative et de montrer les liens entre la laiterie et les producteurs, des animations sont organisées en magasin en binôme producteurs/personnel de la laiterie.
- Ces animations sont parfois doublées de fermes ouvertes avec l'appui de l'association Agriculteurs de Bretagne
- A ces actions de communication s'ajoute les démarches conjointes entre la laiterie et l'OP pour convaincre les GMS de référencer le produit.

#### Les difficultés :

- Des objectifs très ambitieux sur ce segment de marché très concurrentiel
- Des « cafouillages » logistiques à la suite des animations qui grèvent leur efficacité

## VII. Les questions posées par les acteurs et perspectives

Une réunion pour « faire remonter » les problèmes liés aux animations et aux actions de communication des producteurs était prévue pour améliorer l'efficacité des actions de communication en GMS en début d'année 2019. 2 propositions ont été faites pour développer les ventes à court termes :

- **Elargir le périmètre de commercialisation vers Paris fait débat.** De nombreuses laiteries bretonnes sortent leur brique de lait de consommation en misant sur le local. Certains considèrent que sortir du local pose le problème de ne plus pouvoir communiquer sur la production locale qui est pourtant un argument qui touche les consommateurs, alors que d'autres considèrent que des bretons cherchent le produit y compris quand ils habitent à Paris :
- **Développer la communication sur les fermes avec un affichage** est également une proposition faite par un des agriculteurs rencontrés.

A plus long terme, il est envisagé de diversifier la gamme Petit Breton en conservant le nom sur tous les produits est un moyen de créer un identifiant pour une gamme de produits.

### Développer la prise en compte des enjeux environnementaux, un enjeu pour l'image du métier et pour se démarquer et mieux valoriser

La priorité actuelle est de conforter l'action telle qu'elle est aujourd'hui en développant les volumes vendus et en améliorant les actions de marketing. Mais la mise en avant des évolutions de pratiques est une piste que les représentants de l'OP n'excluent pas et qui reste à étudier, en particulier si cela permet une meilleure différenciation et valorisation du produit et que cela permet des améliorations agronomiques des sols. Un

Cette piste de travail est également identifiée par un agriculteur non impliqué dans le CA de l'OP pour montrer que les agriculteurs ne sont pas des pollueurs (PB-Ag1) et qu'ils peuvent contribuer à la gestion de l'environnement (par exemple sur la biodiversité)

Par ailleurs, des **actions en lien avec les enjeux environnementaux sont menés en dehors de l'initiative et non valorisées dans les produits** : par exemple, des diagnostics sur les émissions de carbone ont été proposés aux éleveurs de l'OP, en lien avec la Chambre d'agriculture et le contrôle laitier, en dehors de l'initiative. La laiterie propose également aux éleveurs, après discussion avec l'OP, des formations sur les médecines alternatives pour limiter le recours aux antibiotiques.

### *Questions en cours et perspectives*

- A court terme : **améliorer l'efficacité des actions de communication** (approvisionnement des GMS après animations...) et les renforcer (affichage)
- **Diversifier la gamme**
- **Accentuer la prise en compte des enjeux environnementaux** : Vu certaines tendances de consommation en recherche de naturalité et de respect de l'environnement, certains producteurs considèrent que ce volet pourrait être accentué dans le cahier des charges en proposant des évolutions de pratiques, sans pour autant aller vers l'agriculture biologique, ce qui permettrait de mieux se différencier. Dans ces conditions, une étude de marché pourrait être mise en place pour mieux cibler les profils de consommateurs et les circuits de distribution adaptés. Un partenariat avec des associations environnementales ou des collectivités pourraient être envisagé pour faire le lien avec des enjeux environnementaux locaux, en cohérence avec le marketing sur le local et la proximité de l'initiative.

## TYPE 1

### SAVENCIA : Produits non-OGM et démarche « Approvisionnement laitier responsable »

**Avertissement :** les informations présentées ici sont issues de

- deux entretiens : l'un avec un représentant de l'OP SUNLAIT (Sav-1) en 2018, l'autre avec le directeur du développement des approvisionnements laitiers en 2016 (Sav-2).
- une revue de la presse spécialisée et grand public entre 2015 et 2018 sur les relations entre SUNLAIT et SAVENCIA et sur la politique de différenciation des produits de SAVENCIA.
- une analyse de documents sur la politique RSE de SAVENCIA

Les analyses présentées dans cette fiche sont nécessairement partielles; elles sont orientées sur la question principale du projet ValResEau : comment les acteurs des filières et des territoires peuvent-ils coopérer pour favoriser des initiatives conciliant enjeux environnementaux (en particulier locaux) et valorisation économique des produits pour les éleveurs? Elles n'engagent que les auteurs.

Par ailleurs, ces analyses, réalisées à un moment T de l'évolution du cas étudié, sont à replacer dans la temporalité du projet

## Description de l'initiative

### De quoi s'agit-il ?

SAVENCIA a développé (depuis juin 2019) des produits laitiers différenciés à base de lait non OGM en particulier sur le site de la Fromagerie Perreault de Château-Gontier. Cette réflexion mûrit depuis quatre ans entre l'entreprise SAVENCIA et l'association des organisations de producteurs (OP) livrant à SAVENCIA appelé SUNLAIT. Mais cette initiative n'est qu'une des facettes des réflexions concernant l'évolution et/ou la reconnaissance des pratiques des producteurs.

En effet, dans le cadre de la politique RSE de l'entreprise, SAVENCIA a proposé en 2011 la démarche « Approvisionnement laitiers responsables » « *pour améliorer l'empreinte environnementale de la production laitière et développer la rentabilité des exploitations* » (<http://www.savencia-fromagedairy.com>). Cette démarche n'a pas forcément été partagée avec les producteurs, et n'est pas conditionnée à la revalorisation du prix payé aux producteurs.

Cette fiche propose une synthèse de l'évolution des réflexions, et des acteurs liés à ces réflexions, sur la valorisation des pratiques agricoles des producteurs livrant à l'entreprise SAVENCIA.

### Historique des réflexions

2011-2012 : création de l'OP CLEPS Ouest et de la plupart des autres OP qui vont ensuite créer l'AOP SUNLAIT

2011 : déploiement de la démarche « Approvisionnements laitiers responsables » dans les fermes

24 novembre 2015 : création de SUNLAIT.

2015-2016 : audit de la démarche « Approvisionnement laitiers responsables » en interne à SAVENCIA. Tensions entre l'AOP et SAVENCIA sur cette démarche

2017 : Reprise des échanges sur la différenciation et la démarche « Approvisionnements laitiers responsables ».

2018 : Accord SAVENCIA Intermarché sur un prix de 375 €/1000L pour les éleveurs (hors prime différenciation)

Juin 2019 : émergence la gamme de produits non OGM sur l'usine de Château-Gontier en Mayenne (concernant essentiellement les producteurs de l'OP Pérrault et quelques uns de l'OP CLEPS Ouest), et d'une gamme bio.

**Produits concernés :** essentiellement les fromages Caprice des Dieux, Fol Epi et Géramont (pour l'Allemagne)

### Principaux acteurs concernés

2<sup>e</sup> fromager français, et 4<sup>e</sup> au niveau mondial, le groupe **Savencia** est présent dans 120 Pays dans le monde. Il transforme 4 milliards de litres de lait dont 75% de lait français. Environ 1,2 milliards proviennent des producteurs de l'AOP SUNLAIT (source : <http://www.savencia-fromagedairy.com> et entretiens)

**AOP SUNLAIT** : association de 10 OP créée en novembre 2015, ce qui représente environ 2300 producteurs qui livrent leur lait aux usines françaises du groupe SAVENCIA. A la création de SUNLAIT, les OP adhérentes lui ont délégué les négociations avec SAVENCIA sur la fixation des volumes à livrer, modalités de construction du prix, l'ajustement des conditions du contrat. C'est aussi SUNLAIT qui négocie les conditions pour la mise en place de projets de différenciation. (source : <https://www.sunlait.fr> et entretiens)

**Les 10 OP adhérentes à SUNLAIT** au 4 août 2018 : OP Perrault à Laval (280 adhérents), APLSG à Pau (134 adhérents), APL CLEPS Ouest à Rennes (690 adhérents), ALLCBS à Savigné l'Evêque (80 adhérents), APLNA à Périgueux (150 adhérents), GPLVD à Monségur (100 adhérents), ALVL à Dénée (110 adhérents), Association des Producteurs de Fauquet à Sars et Rosières (40 adhérents), APCFVA Puy en Velay (280 adhérents), APLBG à Auxerre (160 adhérents). (source : <https://www.sunlait.fr>, dernière consultation le 6/08/2019)

### Localisation de la collecte et de la transformation du lait non-OGM et zones de distribution

- **Zone principale de collecte** : producteurs de l'OP Perrault situés sur un périmètre de 35 kms autour de l'usine (départements de la Mayenne, du Maine et Loire, de la Sarthe), et quelques producteurs de l'OP CLEPS Ouest
- **Localisation des usines de transformation** : usine de Château Gontier (Mayenne) qui fabrique le Vieux Pané, Le Chamois d'or, le Fol épi, le Pied d'Angloy
- **Secteurs de distribution** : France et exportation vers l'Allemagne

### Quelle réflexion et démarche autour des pratiques agricoles ?

SAVENCIA souhaite développer le respect de la Charte des Bonnes Pratiques d'Elevage (<http://www.charte-elevage.fr/>) pour l'ensemble de ses fournisseurs. Actuellement 73% de la collecte mondiale est conforme à cette Charte

En lien avec sa politique RSE, SAVENCIA souhaite également mettre en place la démarche « **Approvisionnement laitier responsable** ». Il s'agit d'un diagnostic d'exploitation gratuit composé sur 10 indicateurs<sup>1</sup> pour évaluer les pratiques sur les plans économique, environnemental et social. La conception des indicateurs a associé **différents partenaires** : IDELE, CER France, TRAME, INRA, IAD ou encore CEREOPA. Le diagnostic est réalisé par un animateur en ressource laitière de Savencia ou bien un technicien des groupements fournisseurs (par exemple Agrial). A la suite de ce diagnostic, l'éleveur peut choisir d'aller plus loin dans la réflexion, notamment en participant à l'une des formations proposées par le groupe. Différents experts peuvent intervenir dans ce cadre (Chambre d'agriculture, consultants indépendants, France Conseil Elevage, APAD...) Selon les données de SAVENCIA, en 2018, la démarche avait été déployée auprès de 16,4 % des éleveurs.

Un 3<sup>e</sup> niveau concernant le développement d'un « approvisionnement plus durable » concerne le développement d'une **gamme de produits non-OGM** depuis 2019 (à côté des autres démarches de différenciation déjà existantes comme les AOP) sur la base du cahier des charges non-OGM français. Ces produits répondent à une demande des marchés, essentiellement allemands. La gamme bio doit également être développée.

### Prix payé aux producteurs :

Hors cahier des charges spécifique, le prix est identique pour tous les éleveurs et basé sur le mix-produits.

Sur le cahier des charges non-OGM : la prime est composée d'une part fixe de 4 €/1000 L et d'une part variable de 4 à 8 €/1000L en fonction de l'écart entre le cours du soja OGM et du soja non-OGM.

<sup>1</sup>Les 10 indicateurs du diagnostic « Approvisionnement laitier responsable touchent les domaines suivants : rentabilité de l'exploitation – gestion durable des ressources – empreinte carbone – bien-être animal – autonomie alimentaire du troupeau – biodiversité – fertilité du sol – qualité de vie du producteur – accès au plein air – santé du troupeau

## Lier évolutions de pratiques et différenciation des produits ?

### « Approvisionnement Laitiers Responsables » : une démarche qui a créé des tensions (2016)

**Pour SAVENCIA:** une démarche qui vise à pouvoir répondre à la demande sociale de préservation de l'environnement, de réduction des gaz à effets de serre pour préserver l'image de l'entreprise. Elle distingue cette démarche de la différenciation qui doit répondre à un marché clairement identifié.

« (l'objectif est de) pouvoir communiquer sur l'accompagnement de nos producteurs sur « produire propre », et répondre à la demande sociétale. » (L'entreprise ne veut) « pas être attaquée demain sur des producteurs de lait qui polluent. Il faut inverser l'image de l'élevage sur l'impact environnemental » (Sav-2)

**Pour SUNLAIT :** une démarche pour permettre à la laiterie de communiquer, mais sans retours aux éleveurs.

« Les diagnostics de départ, ils en ont fait avec des objectifs de résultats. Mais il n'y avait pas de retour financier pour les éleveurs. C'était faire des efforts pour que l'entreprise communique (...) Et pour nous, c'est plus compliqué : c'est plus de travail, c'est plus coûteux. En plus l'accompagnement n'est pas toujours bon, mal suivi et tout ça pour faire évoluer les pratiques alors qu'on était en train d'investir... Non ! Ce n'était pas du donnant donnant ! L'entreprise nous a vendu « vous allez baisser vos coûts de production », mais cet argument n'a pas marché. Sur le papier, c'était merveilleux, mais ça remettait en cause nos façons de fonctionner. » (Sav-1)

### Difficultés et pistes d'amélioration du point de vue de la laiterie (direction des approvisionnements)

- La création de gammes différenciées répond à **une demande du marché, à des débouchés bien identifiés, mais pas forcément à des spécificités de territoire.**
- Il faudrait **améliorer la relation avec les producteurs** pour développer des démarches partenariales de filières :
  - Ce doit être « un projet de filière car il y a une interdépendance entre les producteurs et les industriels »
  - Mais les visions sont différentes au sein de l'entreprise sur les relations à établir avec les producteurs, et ceux qui sont en relation avec l'OP, à savoir les « acheteurs », connaissent peu le monde agricole. Or une démarche partenariale nécessite d'aller au-delà d'une relation « fournisseur/clients » et des tensions existantes entre les deux parties.
- Des questions qui touchent **l'organisation de la transformation et de la logistique :**
  - **Des accords de collecte** sont passés entre les entreprises par secteurs géographiques pour réduire les coûts, ce qui induit des échanges de laits : si un lait différencié est mis en place il faut isoler une collecte ce qui revient à augmenter les coûts de collecte.
  - Il y a également des **flux de laits** entre les zones de collecte car parfois les volumes produits localement ne suffisent pas ou au contraire sont trop importants. Hors si le lait est produit sur la base d'un cahier des charges sur une zone de collecte, une partie de ce lait ne sera pas forcément valorisée sous cahier des charges.
  - Pour les laits produits par des vaches nourries essentiellement à base d'herbe, cela pose un **problème de saisonnalité de la production** : les usines doivent pouvoir être approvisionnées toute l'année et les baisses dans l'approvisionnement en lait engendrerait des pertes de rentabilité des outils de production.
- Des **fournisseurs différents qui ont des politiques d'accompagnement des producteurs différentes**, qui sont parfois fournisseurs d'intrants également : comment s'assurer d'une certaine homogénéité dans l'accompagnement des producteurs?



## Pour SUNLAIT : une démarche qui ne peut pas être réfléchiée sans les éleveurs et sans revalorisation du prix

- Cette démarche a été mise en place sans les producteurs : elle doit être réfléchiée avec SUNLAIT et portée par l'OP.
- Elle doit permettre aux producteurs d'avoir « un retour financier » pour compenser ces évolutions de pratiques, en particulier sur ce qui concerne la réduction des gaz à effet de serre (qui intéresse moins les agriculteurs que l'autonomie protéique).
- Une démarche qui pourrait permettre la reconnaissance des changements des agriculteurs en faveur de l'environnement par les gens, par les associations environnementales.

*SAVENCIA avait mis en place une démarche d'approvisionnement responsable. Ils ont proposé de travailler sur l'évolution de pratiques vers l'autonomie protéique et sur la réduction du bilan carbone. Mais ils ne l'ont pas fait en lien avec l'association de producteurs. Ça a été un point de tension entre OP et entreprise. Aujourd'hui, c'est repris avec les producteurs, (...) porté par SUNLAIT. (Sav-1)*

*[Ce qui favoriserait le déploiement de cette démarche], c'est le **retour financier aux producteurs**. L'autonomie, tout le monde en a conscience, mais les bilans carbone... Les producteurs n'ont généralement pas comme priorité l'environnement. Ils ont plutôt tendance à se braquer quand on leur dit quoi faire. Et il faut une **reconnaissance des efforts qui ont été faits pour l'environnement**. On est de plus en plus décriés par les associations (...) Mais plus on demande de faire des efforts, moins on a envie d'en faire. **Si il y a une grosse somme d'argent sur la table OK, mais sinon, il faut au moins la reconnaissance des gens**. (Sav-1)*



## Pas de lien actuellement avec les enjeux environnementaux locaux

Actuellement, que ce soit du côté de la laiterie ou des éleveurs, la réflexion sur les gammes de produits différenciées ne se fait **pas en lien avec des enjeux locaux, mais plutôt avec des demandes du marché**.

En ce qui concerne l'accompagnement des changements de pratiques dans le cadre de la démarche « Approvisionnements laitiers responsables », les **enjeux environnementaux ciblés sont globaux** (réduction des gaz à effets de serre), mais à aucun moment n'est fait le lien, dans le discours des personnes rencontrées, avec les enjeux environnementaux locaux. Ces initiatives sont considérées comme des initiatives dont le but est avant tout l'image de l'entreprise.

Cela se traduit également dans l'organisation des échanges autour de ces questions entre la laiterie et les producteurs: c'est **SUNLAIT qui négocie les cahiers de charges et les primes au niveau national**, bien que cela se passe en lien avec les OP locales. Il avait été envisagé initialement de traiter ces questions au niveau des AOP régionale (par exemple l'AOP Grand Ouest à laquelle adhère l'OP CLEPS Ouest), mais cette OP horizontale suppose de mettre en commun les stratégies de laiteries concurrentes, ce qui n'était pas envisageable. Cette question est donc traitée entre les OP qui livrent à Savencia au sein de SUNLAIT, et en lien avec l'entreprise pour répondre à des enjeux de marché qui sont nationaux voire internationaux. Donc les cahiers des charges ne peuvent pas être spécifiques à des enjeux locaux, cela n'aurait pas de sens pour les consommateurs finaux situés loin des lieux de production.

*Ca pose la question de l'échelle à laquelle on travaille. Est-ce qu'on travaille en transversal ? En vertical ? On s'était dit que la différenciation, c'était plus facile en lien avec les territoires. Mais en fait c'est plus facile en vertical (...) Mais Savencia n'y va que parce qu'il y a une demande. (...) Pas de développement territorial de ce type de démarche. Par exemple sur le non OGM (...) au niveau du groupe SAVENCIA, il vont regarder quelles sont les demandes des marchés (...) L'Allemagne est un gros client, il y a une demande en non-OGM là-bas, donc on produit tels produits en non OGM, ce n'est pas plus compliqué que ça. (Sav-1)*

*Je suis très réservé sur l'idée de faire une démarche territoriale : le lait de pâturage de Bretagne, pourquoi il serait meilleur que dans les Vosges ? Et pourquoi il faudrait le payer plus cher qu'ailleurs ? Pour un parisien, ça n'a pas de sens ! (Sav-1)*



## Quelles relations envisagées avec les acteurs publics locaux ?

- **Un problème d'échelle de réflexion** : Dans ces conditions, il est difficile pour des acteurs locaux portant des problématiques environnementales et souhaitant peser sur l'évolution des pratiques au nom d'enjeux locaux d'être reconnus comme légitimes par la laiterie et les producteurs, dans le cadre des négociations sur un cahier des charges par exemple. Il faudrait qu'ils acceptent de travailler « à l'échelle des relations contractuelles, à l'échelle des OP de SAVENCIA, voire à l'échelle nationale » (Sav-1).
- Pour les éleveurs, des **soutiens à l'investissement sont envisageables** pour faciliter la mise en place de collectes différenciées ou bien pour faciliter les évolutions de pratiques (investissement pour la récolte des méteils par exemple). Mais les soutiens publics n'étant pas pérennes, cela ne remplace en aucun cas une **prise en compte des ces évolutions de pratiques dans le prix du lait**.

*Pour pouvoir travailler avec les pouvoirs publics, il faudrait qu'ils arrêtent de raisonner à l'échelle territoriale, mais qu'ils puissent raisonner à l'échelle de la relation contractuelle, à l'échelle des OP de SAVENCIA, voire à l'échelle nationale. Là, ils pourraient aider à la mise en œuvre sur des investissements spécifiques par exemple pour rendre les systèmes plus autonomes (récolte des méteils...), mais ce qui est lié aux surcoûts de production, il faut que ce soit dans le prix. Parce que le problème des politiques, c'est qu'elles ne sont pas pérennes. (Sav-1)*



## Quels points commun/différences avec les autres initiatives étudiées du type T1

### Points communs :

- Le traitement de la différenciation en OP verticale pour limiter la diffusion d'information entre acteurs concurrents
- Des projets de différenciation qui ne sont pas liés à des enjeux environnementaux, mais à des demandes de marchés (en lien avec les attentes des consommateurs)
- Une prime calculée à partir des surcoûts engendrés par des pratiques de substitution (soja OGM → aliment non OGM)

### Les différences :

- Prix : La prime non OGM est composée d'une part fixe et d'une part variable pour s'adapter aux variables du cours du soja non OGM
- Relation entre l'entreprise et les agriculteurs :
  - Du fait de la taille de l'entreprise et des marchés nationaux et internationaux, les négociations sur la différenciation se font à l'échelle de l'AOP verticale SUNLAIT : les cahiers des charges sont donc nationaux. Cependant, les projets de différenciations sont mis en œuvre localement, en lien avec des usines de transformation qui ont des collectes relativement locales (rayon de 70 km).
  - Une démarche d'accompagnement des évolutions de pratiques par la laiterie dans le cadre de sa politique RSE non réfléchi avec l'AOP et source de tensions.
  - Une relation qui semble caractériser par des positionnements stratégiques de part et d'autre, laissant peu de place à la recherche coactive de solutions entre agriculteurs et laiterie. Les actions envisagées sont celles élaborées dans le cadre de l'interprofession laitière (cahier des charges non OGM français, Lait de pâturage qui n'a finalement pas été retenu)
- Liens avec les collectivités : Outre l'absence de culture commune avec les acteurs de la filière, la différence entre les échelles de réflexion est reconnue comme une difficulté supplémentaire pour favoriser des échanges porteurs de pistes d'action concrètes.

## Type 2

### Le Lait de la marque du consommateur « C'est qui l'Patron »

#### **Avertissement :**

Les données sont issues de deux entretiens et des documents de presse, recueillies et traitées dans le rapport de Delaplanque et al. 2017, « Projets collectifs laitiers et valorisation de pratiques respectueuses de l'environnement : quels facteurs d'émergence et de pérennisation ? », ESA-GERDAL, et mis à jour à partir du site internet <https://lamarqueduconsommateur.com>

#### Brève description de l'initiative

Le secteur agricole et surtout laitier est en crise suite à la fin des quotas laitiers : les producteurs n'arrivent plus à assurer une certaine rentabilité de leurs exploitations. Dans ce contexte, un entrepreneur, qui a déjà testé une initiative permettant de valoriser les légumes difficilement commercialisables du fait de leur aspect, veut mobiliser les consommateurs autour d'une marque permettant de sensibiliser les citoyens sur le lien entre les exigences sur la qualité du travail (rémunération des producteurs, temps libres), sur le respect de l'environnement, du bien-être animal, de la santé (non OGM, alimentation des animaux) et le prix du lait.

#### **Les acteurs concernés :**

- 2 entrepreneurs à la tête de la marque
- en 2017 : 120 éleveurs laitiers dont 51 en Pays de Bresse, 40 autour de Varenne, 7 à Landemont : ce sont "surtout des producteurs familiaux, sinon la projet n'aurait pas été possible, car le consommateur attendait ça". Elargissement ensuite à d'autres groupes d'éleveurs (
- Transformateur : Laiterie LSDH
- Consommateurs :
  - o Tous les consommateurs peuvent contribuer à l'élaboration du cahier des charges via le sondage en ligne et contribuer au choix de nouveaux produits ;
  - o Les consommateurs sociétaires de la Société des Consommateurs (une SCIC dont les sociétaires sont les fondateurs, les consommateurs, les salariés et les partenaires honoraires) peuvent rencontrer les producteurs, les fabricants, participer aux décisions collectives (consultations régulières sur différents sujets) et à l'AG et contribuer à la promotion de la marque par des actions en magasin, parfois conjointes avec les producteurs.
- Participation des GMS, et notamment de Carrefour au lancement de la démarche, élargissement ensuite à d'autres enseignes

#### **Contractualisation entre les acteurs :**

- 1 contrat entre éleveurs et LSDH,
- 1 contrat entre éleveurs et la marque (3ans)

**Zone de collecte :** Bresse depuis 2017, puis élargissement au Centre-Val de Loire

## Cahier des charges :

- Rémunération des producteurs : Rémunération permettant au producteur d'être payé au juste prix de son travail, de se faire remplacer et d'investir sur son exploitation (0,39€ minimum par litre de lait)
- Origine du lait : France
- Pâturage : 3 à 6 mois dans l'année
- Alimentation des vaches hors pâturage : alimentation garantie sans OGM (<0,9 %), apport en luzerne, trèfle... dans l'alimentation favorisant les oméga-3 dans le lait
- Origine des fourrages : locaux (moins de 100 km du lieu d'élevage)
- Emballage : brique de lait avec bouchon

## Historique

**Depuis 2009**, les éleveurs laitiers de la région de la Bresse réunis en coopérative ont des difficultés à pérenniser leurs relations commerciales avec un acheteur. Ils décident de recréer la coopérative Bresse Val de Saône en **2013**, mais rencontrent à nouveau des difficultés au niveau logistique et de débouchés.

**2015-2016**: Baisse du prix du lait de 360 à 230 puis 220€ la tonne. Les producteurs sont en grande difficulté : la coopérative édite des plaquettes de présentation des exploitations pour tenter de promouvoir leur production et les diffusent dans les grandes surfaces et auprès des dirigeants de la grande distribution. Carrefour remarque l'initiative, il semble intéressé d'acheter leur lait mais le volume de lait produit est trop important et pas assez différencié.

Peu après, le directeur Pôle frais de Carrefour fait part d'une demande de lait non OGM. Il mentionne également un échange avec un entrepreneur qui souhaite mobiliser les consommateurs autour de l'initiative.

**30 juin 2016**: Réunion avec les adhérents de la coopérative d'un projet potentiel: création de la marque du consommateur. Accord de tous sur le projet.

**6 juillet 2016**: Réunion sous la tutelle du département de l'Ain pour discuter de solutions pour les producteurs. La conversion en agriculture biologique est proposée mais les producteurs préfèrent s'orienter sur le projet de de l'entrepreneur sur le non OGM.

**Fin juillet 2016**: Carrefour approuve le projet, les éleveurs se lancent dans la transition au non OGM qui dure 6 mois.

**Été 2016**: L'entrepreneur lance de questionnaires par les entrepreneurs sur internet. Ils s'adressent aux consommateurs, ces derniers peuvent choisir le cahier des charges derrière le lait qu'ils veulent acheter, ce qui a une incidence sur le prix de la brique de lait. Le questionnaire est un succès.

**6 septembre 2016**: Signature du contrat entre la coopérative et la laiterie Saint Denis de l'Hotel (LSDH), et entre la coopérative et la marque.

**Janvier 2017** : création de la SCIC Société des Consommateurs

**2017**: Arrivée de nouveaux producteurs et créations de nouveaux produits

## Collecte et logistique

En 2016-2017 : La coopérative de producteurs Val de Bresse collecte 26 000 litres de lait et possède ses propres camions. C'est tout le lait issu de cette collecte qui est dédié à la marque « C'est qui l'Patron ? », ce qui, au lancement de l'initiative a été un facteur facilitant le démarrage.

Ensuite se sont greffés de nouveaux producteurs qui ne faisaient pas partie du circuit de collecte initial, ce qui a nécessité la sous-traitance de la collecte à un transporteur privé pour les éleveurs de Landemont, ajoutant un coût de 15 € par 1000 L, soustraits de la paye de lait.

Malgré cela, la collecte s'est encore étendue depuis 2017 : ce sont aujourd'hui 315 producteurs qui livrent pour la marque et s'organisent en plusieurs organisations de producteurs.

La transformation et le conditionnement sont gérés par LSDH qui a dédié des lignes spécifiques à la marque, rincées avec le lait de la marque afin de garantir au maximum la concordance produit/marque.

### Valorisation du lait : un prix payé au producteur, sans négociation, basé sur un contrat « moral » de confiance vis-à-vis de la démarche

Le litre de lait est vendu en magasin à 0,99cts : 0.39cts reviennent à l'éleveur (soit 18% au-dessus du marché en 2021 selon le site internet de CQLP<sup>1</sup>)

Le lait collecté est vendu dans la gamme UHT. Il faut enlever 6,7% de crème dû au process, donc 93% du volume produit est dédié à la vente en brique et la crème part dans un autre circuit un peu moins valorisé. Les 93% sont rémunérés à 390€ la tonne aux éleveurs, les 6,7% sont payés par LSDH

#### Une progression des ventes inespérée (chiffres d'octobre 2020)<sup>2</sup>

En 2017, l'objectif pour 2018 était de vendre 42 millions de litres (2017 : 23 millions de litres). L'objectif a été largement dépassé (cf. graphique ci-dessous pour les chiffres de juin 2021)<sup>2</sup>.

Selon les entretiens, les éleveurs de la marque arrivent enfin à se projeter, et à s'en sortir financièrement.



Les producteurs n'ont pas de pouvoir dans les négociations du prix, ni du cahier des charges, et ne le souhaiteraient pas. Selon les agriculteurs rencontrés, ils font confiance aux consommateurs.

<sup>1</sup> <https://lamarqueduconsommateur.com/les-producteurs-et-fabricants-cest-qui-le-patron/les-producteurs-de-lait/>

<sup>2</sup> <https://lamarqueduconsommateur.com/les-ventes-de-lait-cqlp-repartent/>

## Quels liens entre pratiques et enjeux environnementaux?

### L'élaboration du cahier des charges de production : un processus inédit basé sur une consultation et vote des consommateurs

Le cahier des charges de production a fait **l'objet de débats dès le démarrage de la réflexion**, Carrefour ayant une préférence pour la création d'un produit reposant sur le cahier des charges bio, puis vers un cahier des charges sans OGM qui sera finalement retenu comme socle, malgré quelques réticences initiales des agriculteurs concernés qui trouvaient ce cahier des charges trop contraignant.

Ensuite, l'entrepreneur a été à l'initiative d'un sondage créé avec les agriculteurs et la laiterie abordant les conditions de travail (ex : nombre de jours de vacances par an), les pratiques agricoles (ex : nb de jours minimum de pâturage) et le type de conditionnement pour évaluer la demande des consommateurs, en montrant clairement le lien entre les pratiques des agriculteurs et leurs conditions de travail et l'impact le prix de la brique de lait.

Ce sondage a été mis en ligne et diffusé par une vaste campagne médiatique. 7000 consommateurs environ ont participé à ce sondage élaborant ainsi le contenu du cahier des charges : lait sans OGM, pâturage minimum, traçabilité alimentaire, fourrages fournis à moins de 100 km.

Quelques producteurs ont dû changer de pratiques, mais selon les personnes rencontrées, cela n'a pas posé de difficulté majeure.

## Relations entre acteurs et objets de débat

- Des relations considérées comme bonnes entre acteurs, avec le retour d'une certaine sérénité pour les agriculteurs. Les rencontres sont fréquentes entre producteurs, entrepreneurs, distributeurs, laiterie. Les discussions concernent notamment la concordance des ventes.
- Evolutions liées à l'entrée de nouveaux agriculteurs dans la marque, négociations avec de nouveaux distributeurs (Leclerc, super U)

### Principaux objets de débats :

- Négociation avec les distributeurs : Savoir doser leur marge pour qu'ils ne se fassent pas non plus éjecter des rayons.
- Négociations avec LSDH: Pas de concordance dans les objectifs de la marque et de la laiterie. Cette dernière préférerait une augmentation de la production par éleveur, tandis que la marque souhaite augmenter le nombre d'adhérents, "en faire profiter un maximum"

La matière protéique n'est pas valorisée par LSDH, discussions non abouties car ils ne font pas de fromage.

### **Le rôle central de l'entrepreneur communicant, pour mobiliser les consommateurs et faire connaître l'initiative**

L'entrepreneur a plusieurs expériences dans la création de marque et a mis à contribution son réseau personnel, en particulier pour la communication (télé, presse, animations en GMS, interviews). Cette idée innovante a intrigué les médias : C'est une innovation qui met le consommateur au cœur du projet. De plus, le packaging est simple avec un message clair, on le remarque en un seul coup d'œil.

Sur le long terme on peut s'interroger sur le risque d'éloignement des principes de départ si l'implication des autres acteurs, producteurs en premier lieu, est faible ou absente, ou si des mécanismes de contrôle de la répartition de la valeur ne sont pas assurés.



## TYPE 3 La SCIC Fromagerie du Pays des Murets : le chèvre-boîte Bleu-Blanc-Cœur

### Avertissement :

les informations présentées ici sont issues de

- Huit entretiens réalisés en 2018 avec: deux salariés de la fromagerie Pays des Murets, 4 éleveurs membres de la SCIC dont la présidente, et deux consommateurs.
- Une analyse de documents et cahiers des chartes de production

Les analyses présentées dans cette fiche sont nécessairement partielles; elles sont orientées sur la question principale du projet ValResEau : comment les acteurs des filières et des territoires peuvent-ils coopérer pour favoriser des initiatives conciliant enjeux environnementaux (en particulier locaux) et valorisation économique des produits pour les éleveurs? Elles n'engagent que les auteurs.

Enfin ces analyses, réalisées à un moment T de l'évolution du cas étudié sont à replacer dans la temporalité du projet

### Description de l'initiative

#### De quoi s'agit-il ?

La Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), Fromagerie du Pays des Murets, a été créée en 2014 et a démarré l'activité de production en 2018. La fromagerie est située à la Mothe-Saint-Héray, dans le département des Deux-Sèvres et la région la Nouvelle-Aquitaine. Cette aventure collective et participative est née suite à la fermeture de la laiterie de Bougon le 31 mars 2014 qui produisait un fromage de chèvre emblématique de la région, le « bougon boîte » créé en 1907. Cette coopérative réunit des consommateurs, des producteurs de lait de chèvre et des salariés autour de la production d'un fromage désormais appelé « Fromage du Pays des Murets ».

Cette initiative met en avant la reconnaissance de pratiques et d'un savoir-faire spécifique vieux de 100 ans, autour d'un objectif de maintien d'activité et d'emploi sur le territoire et participant à une économie solidaire. La fromagerie du Pays des Murets produit depuis 2018 des fromages de qualité au lait cru (chèvre-boîte au lait cru, du mi-chèvre, un camembert, des faisselles de chèvre et mi-chèvre), avec des méthodes de production respectueuses de l'environnement, de l'animal et du produit au travers du cahier des charges Bleu-Blanc-Cœur.

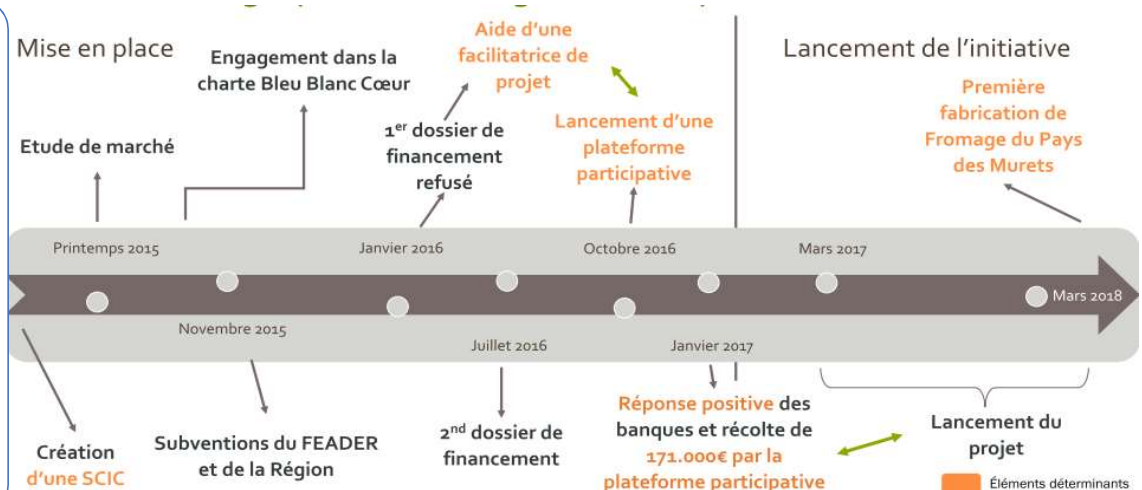
### Historique des réflexions

**2012:** annonce de la disparition de la mention « Bougon » au profit de l'étiquette « Saint Loup ».

**2012:** création de l'association « Amis du Bougon Boite », rassemblant toutes les personnes supportant le projet de maintien de la production du fromage.

**Fin 2013:** annonce de la fermeture de la laiterie de Bougon et refus de la à l'association

**Mars 2014:** Fermeture de la laiterie et volonté de créer une nouvelle fromagerie



Source: Bagot et al. 2018



**2014-2015** : L'association, avec l'aide de l'Union Régionale des sociétés coopérative et participative de l'Ouest (URSCOP) monte un projet de financement. Les estimations de coûts de production, la construction du cahier des charge et la fixation du prix de vente sont déterminés au sein du collectif en s'appuyant sur l'aide et l'expérience des anciens salariés de la laiterie de Bougon, engagés dans le projet de création d'une nouvelle fromagerie.

**2015**: Le collectif s'engage dans la charte Bleu Blanc Cœur pour se différencier, ce qui apporte de l'aide dans l'estimation des coûts de production.

**Novembre 2015** : Les premiers financements sont accordés par la Région et l'Europe via le programme FEADER pour un montant total de 300 000€. Un dossier de financement est présenté aux banques afin d'obtenir les prêts pour le lancement du projet.

**2016** : Le 1<sup>er</sup> dossier de financement est refusé. Un second dossier est monté et déposé en juillet 2016, avec l'aide d'une facilitatrice de projet trouvé par le biais de Positive Invest.

**Octobre 2016**: Suite à la proposition de cette facilitatrice, un financement participatif et solidaire sur une plateforme en ligne a été mis en place et a permis de collecter 171 000€.

**Janvier 2017**: Réponses positives des banques sont obtenues.

**Mars 2017** : Le projet est officiellement lancé avec achat du terrain, le dépôt de permis de construire et la construction d'un outil pouvant transformer jusqu'à 4000 litre de lait par jour.

**Mars 2018**: La première fabrication de fromage du Pays des murets à la Mothe-Saint-Héray a eu lieu.

### Les objectifs initiaux du projet:

- **Continuer à produire le fromage typique du territoire:** Le chèvre boîte (bougon boîte étant une marque propre à Bongrain et dont l'utilisation était donc impossible) en préservant son goût et son savoir-faire dans son terroir d'origine
- Le **maintien de l'emploi** : un enjeu sociétal correspondant à l'objectif salarial de la fromagerie du Pays des Murets
- La **maîtrise de la filière de production, de l'amont à l'aval**
- La **production d'un fromage de qualité au lait cru**, lié à des méthodes de production respectueuses de l'environnement, de l'animal et du produit au travers du cahier des charges Bleu Blanc Cœur.

### Production, transformation du lait et commercialisation du Fromage

#### Description des produits:

Fromage au lait cru entier à pâte molle de type camembert  
3 types de fromage: chèvre, vache, mi-chèvre



#### Conditions de production:

Collecte du lait et fabrication du fromage quotidienne  
Volume transformé : 2000-2500 L/j

#### Commercialisation



Echelle régionale  
150 points de vente  
GMS, magasins de producteurs  
Prix de vente sortie fromagerie : 2,30 €

#### Cahier des charges

##### Charte Bleu Blanc Cœur

- Ratio  $\omega_6/\omega_3$  équilibré

##### Cahier des charges AOP Chabichou du Poitou

- 75% de l'alimentation produit dans l'aire AOP
- Alimentation sans OGM



## Les acteurs

### La SCIC Fromagerie du Pays du Murets: une démarche qui intègre pleinement les producteurs mais aussi les consommateurs et les salariés de la Fromagerie

Le statut de SCIC a été adopté sur proposition de l'URSCOP et correspondait, selon les personnes rencontrées, à l'esprit du projet, à savoir: **impliquer à la fois les producteurs, les salariés et les consommateurs**. La SCIC est composée de 250 personnes ayant acheté des parts sociales par le biais de la plateforme de financement participatif, de 3 consommateurs, des 5 producteurs de lait de chèvre et des salariés de la fromagerie.

Le Conseil d'Administration (CA) de la SCIC est organisé selon **3 collèges** regroupant chacun 3 personnes : **un collège des agriculteurs** (détenant 33% des voix et la présidence de la SCIC), **un collège de consommateurs/sympathisants** (détenant 34% des voix) et un **collège des salariés** (détenant 33% des voix). Dans les faits, ces équilibres ne sont pas toujours respectés en fonction des décisions stratégiques à prendre où les agriculteurs peuvent avoir plus de poids et où les consommateurs moins impliqués économiquement confient ne pas vouloir trop influencer ces décisions

- **Les producteurs** : ils sont **en grande partie à l'origine de la démarche** : les 5 producteurs concernés ont tous été très impliqués dès le début du projet, avec chacun des rôles spécifiques : motivation et réunion des acteurs, comptabilité et analyse des coûts de production, demandes de financement avec l'aide du président de l'URSCOP, gestion de la partie communication et relation avec les médias.
- **Les consommateurs** ont différents rôles au sein du collectif. Certains siègent au CA et participent donc à la prise de décisions. Sur les trois consommateurs présents au sein du CA, deux étaient initialement dans l'association des amis du Bougon Boite.
- **Les salariés**: sur la dizaine de salariés que compte la SCIC, trois sont présents au sein du CA, dont deux ayant participé à la phase de mise en place du projet: réalisation des plans de l'outil de production, aide aux calculs du coût de production des fromages en s'appuyant sur des compétences d'ancien directeur de la laiterie de Bougon.

*Lors de la mise en place du projet, les négociations ont eu lieu durant des réunions hebdomadaires réunissant la plupart du temps tous les producteurs et les acteurs du CA. Les points importants étaient discutés lors de ces réunions et les conseils d'administration mensuels permettaient la validation des décisions : "Les CA sont tous les mois". Ces réunions ont parfois été longues à cause du fonctionnement en groupe qui a pu ralentir la prise de décisions : "Le problème de ça : c'est bien sur la réflexion, mais ça augmente le temps, c'est plus long et quelquefois c'est gênant, car les décisions ne se prennent pas assez vite."*



## D'autres partenaires « extérieurs » en appui à la SCIC

**Des acteurs publics locaux** ont eu un rôle prépondérant lors de la mise en place du projet et notamment lors de la recherche de financement qui était une étape longue et cruciale.

Les collectivités territoriales ont joué un rôle important pour réunir les acteurs, le financement et l'appui technique. L'appui de l'ancien préfet des Deux Sèvres a été déterminant. Un membre du CA dit à ce propos : "La préfecture [donc le préfet] est aussi intervenue, car pour eux il est important de soutenir ce projet et les emplois qu'il génère, surtout pour apporter de l'aide morale et faire fonctionner leurs pouvoirs auprès de plein de gens" notamment les banques.

La région Poitou-Charentes a également permis d'obtenir des financements en 2015, avec le soutien de l'Europe par le programme FEADER.

**Des acteurs privés** ont joué un rôle lors du financement ou l'appui technique ou juridique.

L'URSCOP a encouragé la création de la SCIC et a permis au collectif de connaître les aides publiques auxquelles il pouvait prétendre à ce titre.

La facilitatrice qui a aidé au montage du dossier de financement et a donné l'idée de se tourner vers du financement participatif et solidaire. Ainsi les consommateurs ont eu un rôle d'apport de capitaux par l'intermédiaire de la plateforme Bulb in Town qui a permis d'obtenir 171 000€.

## Lier évolution de pratiques et différenciation des produits ?

### «La charte Bleu-Blanc-Cœur (BBC) » : une adoption qui a fait consensus (2015)

La mise en place du cahier des charges BBC a été choisi par les sociétaires de la SCIC, dans un objectif de rentabilité économique. Ils souhaitent pouvoir se positionner sur un segment de marché plus rémunérateur que celui des produits standards sans induire des changements de pratiques importants pour les producteurs. En effet, le **changement principal a été une modification de la ration des chèvres afin d'avoir le bon indice technique d'oméga 3**. Certains producteurs ont introduit de nouvelles cultures dans l'assolement, notamment de la luzerne : *«Au final, on a remarqué que l'IT3 est surtout présent dans l'herbe, la luzerne, cultures dont on s'est éloigné depuis quelques décennies»*.

La question de la conversion au bio a été évoquée, mais les acteurs impliqués dans la SCIC ont été unanimes sur le fait que cela impliquait trop de changements de pratiques pour les producteurs et que le délai de mise en place était long

#### Pour les producteurs:

l'adoption du cahier des charges BBC vise une différenciation du produit en répondant à certaines attentes des consommateurs en matière de santé. Le cahier des charges de l'appellation d'origine « Chabichou du Poitou » est également adopté mais n'est pas valorisé dans la différenciation produits.

*«le bio oui ce sont surtout les consommateurs qui en demandent ».*



*« Pour le Cahier des charges BBC, il y a pas de négociations et ça s'est vite adopté, car chacun a vu que ça pouvait faire la différence : c'est le seul fromage de chèvre pâte molle au lait cru et BBC à la fois ».*

#### Les consommateurs:

Ce sont eux qui font la proposition de suivre le cahier des charges Bleu Blanc Cœur, appuyée par la Région au moment du dépôt du dossier FEADER, *il a été rapporté que les premiers acteurs impactés par cette décision, c'est-à-dire les producteurs, ne connaissaient pas ce cahier des charges avant que l'un des consommateurs amène l'idée pour le projet*

*«Au départ, ils ne connaissaient pas BBC, je suis dans le domaine du médical [...] ce qui fait que je connais BBC, de par l'alimentation néonatale et la vision de très jeunes enfants déjà obèses». »*

## Pas de lien directement avec les enjeux environnementaux locaux mais conscience de son importance

L'objectif initial de la démarche est d'abord le maintien d'une filière locale, celle du fromage Bougon Boite, et la préservation d'un savoir-faire et de l'emploi sur le territoire, et non d'obtenir une meilleure rémunération en lien avec une évolution des pratiques agricoles en faveur de l'environnement. Comme l'a souligné un agriculteur: *« le but n'était pas de changer nos façons de faire »*. Si la mention BBC renvoie, pour les acteurs rencontrés à des effets sur la santé plutôt que sur la préservation de l'environnement, **la réflexion sur l'environnement était néanmoins présente**. L'adoption du cahier des charges Bleu- Blanc-Cœur limite l'utilisation des OGM et du soja, favorise l'utilisation du lin et la réintroduction de cultures locales dans l'assolement, telle la luzerne, ce qui contribue, dans une modeste mesure, à la préservation des sols et de la biodiversité (Bleu Blanc Cœur, 2018). Par ailleurs **l'adoption du cahier des charges Chabichou** favorise l'autonomie alimentaire, et là encore la diversification des cultures locales.

Soulignons aussi que les producteurs ont un socle commun de pratiques en faveur de l'environnement. Ils ne sont pas favorables à un modèle de production trop intensif, ont des troupeaux de traille petite ou moyenne (200 à 400 chèvres), ont contractualisé des MAE, et développent la production de luzerne adaptée au contexte pédoclimatique local. Certains adoptent d'autres pratiques spécifiques, augmentation du pâturage, évolution vers le bio...

*«Pas vraiment de place [pour l'environnement], le consommateur ne voit pas trop la place sur la boîte. Il faut qu'il consulte le site internet pour voir comment on travaille, vienne voir».*

*«il fallait trouver autre chose pour que notre projet, par rapport à la région, soit soutenu. Qu'il y ait une recherche d'amélioration au niveau qualité environnementale [...] Les conseillers régionaux ont dit c'est le minimum d'être en BBC, le bio aurait été mieux».*

*«De plus j'aurais voulu une autonomie électrique, avoir du solaire sur la fromagerie et c'était trop cher. Mais dans un futur le toit a été construit de manière à en accepter [des panneaux photovoltaïques]»*



## Quel prix payé aux producteurs et quelle valorisation du produit?

Le prix du lait dépend de : TB/TP 35/30 en chèvre et <3000 cellules/ml, <100 staph et <50 E.Coli UFC/ml et des CDC. Le prix de base moyen est de 650€, auquel s'ajoutent, les primes liées aux cahiers des charges BBC et Chabichou du Poitou qui sont respectivement de 15 et 10 €/1000 L.

Cependant, pour les producteurs interviewés, **une augmentation du prix du lait n'était pas un objectif prioritaire** du projet, mais plutôt de sauver leur débouché tout en tenant compte de nouvelles attentes de consommateurs.

Le produit est avant tout valorisé sur **l'argument du local**, mettant en avant le fait que le lait est collecté toutes les 24 heures et transformé en fromage de suite dans la fromagerie du coin. Dans une moindre mesure, le produit est aussi valorisé sur le **cahier des charges du label BBC**. Le fait qu'il soit au lait cru est secondaire. Il y a également d'autres arguments de valorisation: le **fonctionnement coopératif**, avec la présence au sein du CA, à la fois d'éleveurs, de consommateurs et de salariés, est mis en avant.

Ces arguments sont surtout avancés dans les points de vente de la région (la nouvelle Aquitaine), qui sont multiples mais avec des volumes très variables allant de 24 fromages par semaine, à plusieurs centaines. Les produits sont livrés directement aux clients.

## Difficultés et pistes pour l'avenir

- **Le cahier des charges et sa rentabilité remis en question:**  
L'adoption du cahier des charges BBC a permis d'amener un volet environnemental au projet et celui-ci a pu contribuer à la validation des subventions de la part des partenaires publics, c'est ce que semble indiquer un acteur dans son discours : *"une recherche d'amélioration au niveau qualité environnementale [était indispensable] sinon ça ne les intéressait pas de financer, il fallait qu'il y ait une démarche particulière"*. Cependant, l'application de ce cahier des charges engendre de multiples coûts pour la fromagerie. Certains acteurs soulignent le fait que **le label BBC est peu connu des consommateurs**, et s'interrogent sur sa rentabilité : *"économiquement ça ne vaut pas le coup"*. La plus-value économique ne satisfait donc pas l'ensemble des acteurs et l'engagement dans la charte, qui semble n'avoir fait l'objet d'aucune négociation, semble remis en cause par certains : *"cela me contrarie d'adhérer à la charte BBC pour faire vivre une usine. Le lin ne se produit quasiment pas chez nous, faut le faire extruder chez Valorex et le ramener dans nos fermes"*.
- **L'agriculture biologique est évoquée par plusieurs acteurs comme un objectif futur** : *"On a ça dans notre tête de le [le bio] fixer en objectif un jour, mais cela ne va pas être dans 5 ans"*. *"Après effectivement passer en bio c'est quelque chose qui me plairait bien en tant que consommateur, mais faut qu'il y ait une dynamique des éleveurs"*.  
Cependant, les protagonistes sont conscients que cela nécessitera une durée importante de mise en place et de nombreux changements qui ne sont pas prioritaires pour le moment : *"[le bio impliquerait] trop de changements, après on n'a pas tous la même structure [...] il va falloir laisser du temps. Beaucoup de choses à mettre en place avant"*.
- **Un besoin de sécurisation du marché: les canaux de distribution posent toujours question**, notamment le passage par les canaux de la grande distribution. Le recrutement d'un Voyageur Représentant Placier (VRP) multicarte est questionné même si ce VRP a permis d'obtenir de nombreux débouchés dans les 140 magasins. En effet, les orientations commerciales de la structure se tournent vers le marché parisien et les circuits de grande et moyenne distribution or, comme le dit un des acteurs : *"on ne peut pas vivre sans les grandes surfaces et lui allait peu dans ses GMS"*. La stratégie commerciale et le positionnement ne sont pas totalement stabilisés.
- **Équilibrer les comptes de la SCIC**: nécessité d'obtenir un nouveau prêt bancaire pour contrer les problèmes de trésorerie.

## TYPE 3 - 4

# Relocalisation de la filière lait à Belle Ile en mer : articuler pérennité de l'élevage et maintien d'un territoire entretenu et préservé

## Un processus multi dimensionnel et multi-acteurs<sup>1</sup>

### Avertissement

Entre les premières idées de transformation locale du lait, en 2015, motivées par des préoccupations récurrentes exprimées par les éleveurs laitiers : dégradation de leur revenu et relation de dépendance avec l'industriel acheteur, et le projet dans sa forme et son contenu actuels (fin 2020), un important chemin a été parcouru. Et il vient de se constituer une association pour formaliser le partenariat entre le groupe d'éleveurs engagé dans la démarche et les deux « porteurs de projet » retenus pour gérer la future entreprise, en attendant de finaliser son statut coopératif. Le soutien des collectivités locales est désormais acquis et les attentes, voire des promesses d'achat, de la part des futurs clients de l'île (distributeurs, restaurateurs, etc.) ont été réaffirmées.

Pour autant le projet n'est pas abouti, puisque la laiterie n'est pas encore construite. Il se trouve à un moment charnière ; il reste encore de nombreuses questions à régler, mettant en évidence la multiplicité des dimensions à prendre en compte et la diversité des acteurs à impliquer pour qu'un tel projet aboutisse, tout en veillant ce que les éleveurs ne perdent pas la main.

Les avancées du travail réalisé permettent cependant déjà de prendre du recul sur le chemin parcouru et de dégager des enseignements d'une démarche originale, accompagnée au travers d'un partenariat inédit entre le Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement (CPIE) de Belle Ile, soucieux depuis longtemps de travailler sur les conditions de pérennité de l'élevage, la Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne (CRAB), et le Gerdal. Au-delà des spécificités du projet Bellilois, c'est une **expérience emblématique de ce qu'implique relocaliser l'alimentation, ou renforcer les liens entre un territoire et son agriculture, ses agriculteurs**, avec les dimensions que cela recouvre : environnementale, technique, économique, politique et sociale. Enfin, c'est un projet qui met en évidence **ce que signifie concrètement, accompagner un processus de transition**.

## Le contexte, la problématique et les enjeux

**Belle-Ile-en-Mer** : 85 km<sup>2</sup>, à 15 km au large du Morbihan, 5400 résidents permanents (Insee 2017), forte variation démographique corrélée à la saisonnalité touristique (plus de 40 000 personnes en été).

**L'activité agricole** a façonné le paysage remarquable de l'île. Mais aujourd'hui, avec 36 fermes et une SAU qui occupe 37 % du territoire, l'évolution de l'espace non bâti est marquée par le **développement de la friche**, principalement dans les vallons, mais aussi plus récemment sur le plateau. L'agriculture reste **une activité économique importante**, autour de l'élevage bovin lait et ovin viande et, plus récemment, du maraîchage, mais l'économie de l'île est aujourd'hui basée en grande partie sur le tourisme, avec une consommation alimentaire qui repose sur les produits venant du continent.

<sup>1</sup> Fiche réalisée avec les contributions de **Mary-Anne Bassoleil et Guillaume Février** (CPIE Belle Ile en mer), et **Pascale Guillermic** (Chambre régionale d'Agriculture de Bretagne (CRAB))

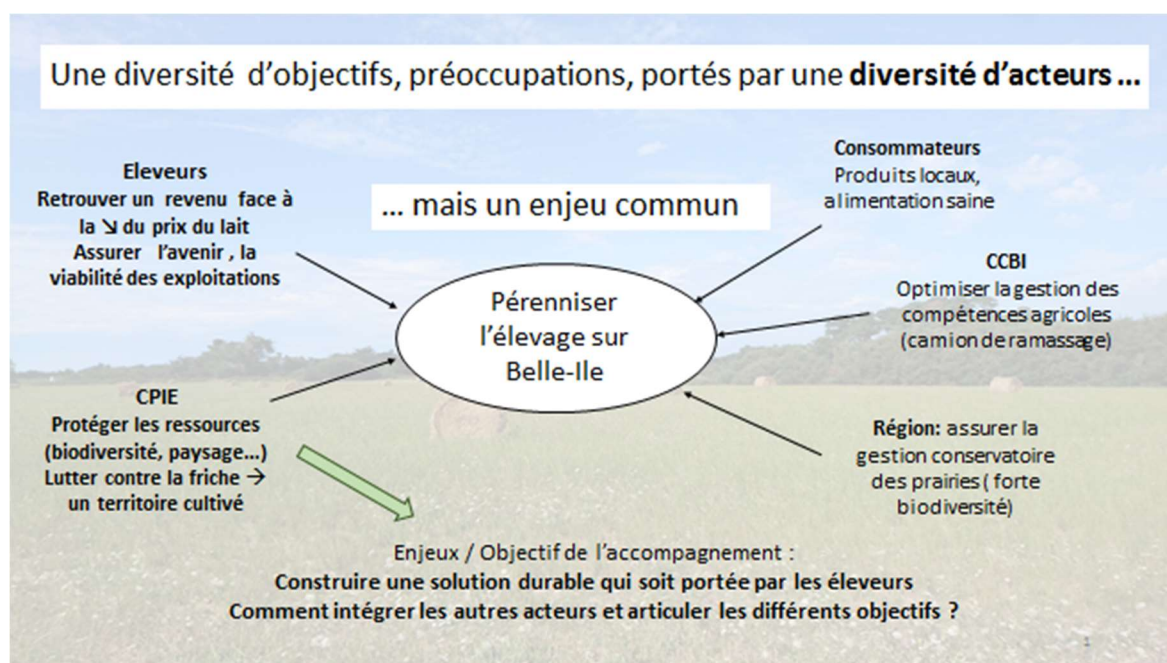


**L'élevage laitier** (données MSA et RGP 2017) : 10 élevages (soit une vingtaine d'éleveur(s)), 400 vaches laitières, 40 % de la SAU de l'île, une production annuelle d'environ 2 millions de litres de lait, dont 90 % (qui concerne 9 des 10 éleveurs) est livré à l'usine Lactalis de Pontivy. Les 10 % restants sont transformés et vendus localement. Ainsi les éleveurs tirent peu parti du tourisme.

### ✓ Les enjeux et objectifs portés par les différents acteurs

Tels que portés au départ<sup>2</sup> par les différents acteurs les enjeux ou objectifs liés au projet dit « de relocalisation de la filière laitière », peuvent être résumés comme suit :

- Pour le CPIE<sup>3</sup> : il s'agit de protéger les ressources (biodiversité, paysage, qualité de l'eau) et de maintenir un espace entretenu (avec notamment des prairies naturelles à forte richesse biologique). Cela passe en grande partie par l'activité agricole et en particulier l'élevage. Or le nombre d'élevages laitiers a diminué de moitié entre 2003 et 2017 et la pérennité de l'élevage est loin d'être assurée. **Environnement et agriculture sont donc indissociables**, et plus largement, protection des ressources et développement d'une économie locale plus autonome vis à vis du continent.
- Des éleveurs qui souhaitent assurer un revenu correct. La nouvelle **dégradation en 2015** (après celle de 2009) **du prix du lait et de la viande**, qui s'ajoute aux surcoûts liés à l'insularité, rend la question urgente. Alors qu'il y a des jeunes récemment installés et plusieurs projets de reprise, il s'agit d'**assurer l'avenir et de transmettre des fermes viables**.
- Les consommateurs : Une demande en produits locaux qui augmente alors que l'offre ne permet pas d'y répondre. Pour certains consommateurs, une moindre empreinte environnementale et des produits sains (pas forcément bio).
- Les collectivités locales: La Communauté de Communes de Belle Ile et Mer (CCBI) cherche à optimiser les coûts de gestion des compétences agricoles (ramassage du lait, abattoir...).
- La région : une gestion conservatoire des prairies à forte biodiversité, puis à partir de 2016 encourager la transition agroécologique en soutenant le Syndicat d'Elevage (au travers du dispositif Agriculture Ecologiquement Performante) sur son projet « Diminuer la dépendance à l'insularité en développant l'autonomie et la valeur ajoutée des exploitations ».



<sup>2</sup> Sachant que ces objectifs ou enjeux ont pu évoluer ensuite.

<sup>3</sup> Créée en 1990, la maison de la nature de Belle Ile a été labellisée CPIE en 2003.

Ces différents objectifs ou préoccupations convergent autour d'un **enjeu commun: pérenniser l'élevage laitier à Belle Ile. Néanmoins les acteurs ne le formulent pas au départ comme tel et ne travaillent pas forcément ensemble.** Ces différents objectifs ne sont pas articulés, ce qui va de pair avec des mondes professionnels et sociaux qui se rencontrent assez peu. Le CPIE va jouer un rôle d'interface et de mise en évidence des interrelations entre ces différentes problématiques. A partir d'une conception transversale des enjeux de développement, il va ainsi engager le dialogue avec le monde agricole dès 2004.

**Du côté des agriculteurs,** la crise laitière de 2015 accélère l'intérêt pour s'engager dans une réflexion sur la « valorisation du lait », auquel s'ajoutent des relations avec l'industriel acheteur sans aucune marge de manœuvre pour gérer les fluctuations de production à l'échelle de l'île, conduisant certains éleveurs à jeter du lait, alors que d'autres ne réalisent pas leur contrat. Mais ils ne portent pas au départ d'expression collective autour d'un projet particulier et ne voient pas de façon évidente de solution à la dégradation du prix du lait à travers la transformation locale. Une préoccupation spécifique va contribuer à en faire une idée à prendre au sérieux, à savoir l'arrêt de la subvention départementale au financement du camion de lait qui achemine le lait en bateau, puis jusqu'à la laiterie Lactalis à Pontivy. Avec cet arrêt (qui s'est concrétisé en 2017), les éleveurs commencent à s'inquiéter aussi sur le maintien à terme de la prise en charge du service par la CCBI. A cela s'ajoute un « ras le bol » des relations de dépendance avec l'industriel laitier, sans aucune marge de manœuvre pour gérer les fluctuations de production, conduisant certains éleveurs à jeter du lait, alors que d'autres ne réalisent pas leur contrat.

**Pour le CPIE, qui accompagne au départ le projet** (avec l'appui ensuite de la CRAB et du GERDAL), les questions se posent, une fois l'idée de transformation locale validée, dans les termes suivants :

- ➔ Comment **en faire un projet véritablement porté par les éleveurs**, sachant que son aboutissement va devoir impliquer des acteurs très divers ? Comment aussi aider les éleveurs à intégrer dans leur réflexion les enjeux environnementaux et les attentes des autres acteurs?
- ➔ Comment **renforcer la dynamique collective, condition pour construire une solution durable et qui profite au maximum d'éleveurs.** En effet les relations entre agriculteurs sont plutôt fragmentées (entraide et échange organisés par petits groupes de 2 ou 3 fermes), avec une certaine difficulté à faire vivre des collectifs structurés intégrant un nombre plus important de personnes. Le Syndicat d'élevage joue néanmoins un rôle fédérateur autour du service d'insémination artificielle, ou de l'organisation du Comice agricole tous les deux ans, par exemple.

## Chronique du projet

Remarque : La présentation de l'évolution du projet en étapes (**Cf. Tableau de synthèse ci-après**), est le produit d'une **lecture à posteriori**, selon des critères choisis pour mettre l'accent sur des éléments structurant: la mobilisation et m'engagement des acteurs, les réalisations concrètes du groupe d'éleveurs, les interactions avec d'autres actions et événements sur le territoire.

### ***1<sup>ère</sup> étape: cerner la problématique, émergence de l'option transformation locale (2015-2017)***

Pour le CPIE, ni acteur du monde agricole, ni spécialiste des filières, un **travail d'étude** et d'échange avec des organismes du développement agricole et de la recherche (Agro campus Rennes, INRA, Chambre régionale d'Agriculture (CRAB)...) est mené pour **mieux cerner la problématique laitière** (identifier les acteurs de la filière, caractériser l'élevage laitier sur l'île et son évolution potentielle, évaluer l'intérêt et la demande potentielle pour des produits locaux...)

Parallèlement, et avec une démarche conforme aux principes portés par le réseau CPIE (partir des besoins et de la vision des acteurs, et construire l'action de manière concertée), **une réflexion est engagée avec les éleveurs** au travers de **réunions, visites sur le continent d'expériences de transformation du lait** (laiteries artisanales et transformation à la ferme), **atelier de fabrication de fromages** sur une des



fermes, avec l'aide du laboratoire STLO<sup>4</sup>. Des rencontres individuelles avec les éleveurs permettent aussi de cerner les attentes et positions de chacun. Courant 2017, des rendez-vous « bout de champ » ouverts à l'ensemble des éleveurs de l'île marquent le début d'une réflexion sur les pratiques.

**Cette première étape permet de vérifier que le contexte est favorable et d'engager les éleveurs autour d'un projet collectif :**

- validation de l'existence d'un marché et d'une demande de consommateurs du territoire pour des produits laitiers locaux, qui confortent l'idée de transformation locale ;
- sous quelle forme ? L'option d'une transformation collective en s'associant avec un entrepreneur -investisseur qui gérerait la future unité de transformation est retenue.

### **2ème phase : consolidation d'un groupe d'éleveurs et maturation du projet (2018)**

Quel statut juridique choisir pour ne pas désavantager les producteurs ? Quelles compétences, profil de la personne que l'on souhaite engager ? Comment la trouver ? Quel volume livrer au départ ? Quels produits pour démarrer ? Quelles conditions techniques de production ? Cahier des charges ? Est-ce qu'il y a une qualité spécifique du lait de BI ? Quel coût d'investissement pour le démarrage ? Est-ce que (on est sûr que) ce sera rentable ? Prix payés au producteur ?

Ces questions sont traitées lors de **réunions périodiques entre éleveurs**, et en **mobilisant différentes ressources et expertises** : campagne d'analyses de lait avec l'appui de la Chambre d'Agriculture et début de réflexion sur les pratiques, étude de préfiguration technique et économique de la laiterie par une stagiaire ingénieur en agroalimentaire. Cette étude débouche sur un **scénario démontrant la faisabilité et la rentabilité de la future laiterie** (Bassoleil, 2018)<sup>5</sup>. Le coût de démarrage: 700.000 € (pour 250.000 à 400.000 L de lait), puis 1.2 millions d'€ supplémentaires pour agrandir et transformer la totalité du lait des agriculteurs. Restituée et discutée à la fois collectivement et individuellement, cette étude va jouer un **rôle important pour aider les éleveurs à se projeter et à prendre des décisions**.

- Proposition d'une gamme de produits
- rencontre avec Lactalis pour vérifier les conditions de « sortie » progressive. Décision de démarrer la laiterie locale avec 15 % du volume produit (marge du contrat Lactalis).
- premiers échanges sur un prix minimum du lait payé aux éleveurs pour couvrir les coûts de production et assurer un revenu décent. Ce qui pourrait s'accompagner d'une évolution des pratiques en vue d'adapter le lait produit aux attentes des futurs consommateurs
- **Réflexion sur le profil de « l'investisseur/transformateur » et définition avec les éleveurs des compétences recherchées, à partir de quoi un appel à candidatures est diffusé.**

La **consolidation du groupe et de l'engagement des éleveurs se traduit par des réunions plus régulières** et par une **prise d'initiative accrue**, notamment pour prendre contact avec d'autres acteurs (Club des entrepreneurs, Lactalis ...) dont le positionnement est nécessaire pour avancer.

### **3ème phase : opérationnalisation du projet, élargissement des acteurs impliqués (2019-2020)**

**Qui retenir comme « porteur de projet » ?** Suite à la diffusion de l'appel à candidature, les réponses sont étudiées en groupe et une rencontre avec chaque candidat est organisée. Aucun profil n'est jugé idéal : les éleveurs hésitent, plusieurs réunions ont lieu avec un **candidat local** mais dont le projet d'atelier artisanal sur un trop petit volume de lait ne correspond pas à celui des éleveurs. L'interconnaissance (de par la proximité géographique) rend la décision difficile.

- C'est finalement la proposition d'un **binôme qui combine des compétences de management-gestion, relations publiques, et de transformation laitière** qui est retenue.

---

<sup>4</sup> STLO : Sciences et Technologie du Lait et de l'œuf ; laboratoire basé à Rennes

<sup>5</sup> BASSOLEIL M-A. (oct. 2018) Relocalisation de la transformation laitière sur le territoire de belle Ile en mer : faisabilité technique, économique et organisationnelle. Mémoire de fin d'étude ingénieur « Innovation dans les systèmes agricoles et alimentaires ». Montpellier Supagro – CPIE Belle Ile

→ La prise en charge du traitement des questions à résoudre pour avancer sera, dès lors, partagée entre ce binôme et les éleveurs.

### Des questions techniques et de gouvernance, qui traduisent l'opérationnalisation du projet :

- Quel degré d'implication souhaité / nécessaire des éleveurs dans le pilotage de la laiterie ? **Quelle structure juridique** permet de concilier le fait de « *garder un peu la main* » et de déléguer au porteur de projet. « *On ne peut pas y passer trop de temps ? Jusqu'où on s'engage en coopérative ? Est-ce que c'est pas plus compliqué qu'avec un privé ?* », etc.
- Quelles disponibilités parcellaires pour implanter la laiterie ? Quelles contraintes et normes afférentes, liées à l'urbanisme (qu'est-ce qui est possible ou non suivant les parcelles ?)
- Des questions **d'organisation au sein des éleveurs** se posent aussi: « *selon quelles conditions intégrer ceux qui ne viennent pas aux réunions ?* » En effet les réunions ne rassemblent pas tous les éleveurs laitiers, mais le noyau de ceux qui sont fortement engagés dans le projet a posé d'emblée comme principe le fait de prendre le lait de tous les éleveurs.

Le traitement de ces questions donne lieu à **une accélération des réunions** (plus de vingt entre février 2019 et mars 2020), **entre éleveurs, et avec l'appui d'experts** : conseiller en société et fiscalité, conseiller en urbanisme (CRAB), ainsi qu'à **l'investissement croissant des futurs salariés associés**. Ce qui ne sera pas sans poser la **question du partage des tâches**, laquelle fera l'objet d'une réunion spécifique.

### Début 2021, la question de l'implantation du bâtiment devient prioritaire

Sur un territoire très contraint par les réglementations en matière d'urbanisme et de protection du littoral, le soutien des élus s'avère déterminant pour trouver un terrain (ou un bâtiment) qui convienne, et pour un montage financier adapté. Dès 2019, les démarches auprès des collectivités locales (réunions avec la CCBI), ainsi qu'à une échelle plus large (Région, député et sénateur), se multiplient pour expliquer le projet et obtenir un soutien sur une option privilégiée par les éleveurs : la mise à disposition d'un hangar existant, propriété intercommunale. Cette option s'étant révélée non concluante, les démarches se poursuivent pour trouver une autre parcelle constructible, mais début 2021 la question du lieu d'implantation de la laiterie n'était toujours pas réglée, au risque d'un découragement des éleveurs.

Parallèlement l'étude de différentes options de financement, la conception de l'aménagement de la laiterie, les contacts avec les banques, les fournisseurs de matériel, etc. se poursuivent, avec l'appui d'experts chaque fois que cela est nécessaire pour consolider le choix des options possibles.

## Evolution des acteurs impliqués, lien avec la question environnementale

### ✓ Des acteurs impliqués de plus en plus nombreux et divers

Au fil des démarches et questions à traiter pour faire avancer la réalisation du projet **le nombre d'acteurs impliqués s'est élargi** : experts sollicités pour éclairer des questions spécifiques, élus locaux et régionaux, mais aussi, à un degré moindre parce que non directement impliqués dans la réalisation opérationnel du projet, habitants et futurs clients éventuels. Ces derniers ont en effet pu s'informer sur le projet par la voix directe des éleveurs et de ceux qui les accompagnent lors du **forum sur l'agriculture et l'alimentation** Bellilloises qui s'est tenu en octobre 2020. A cette occasion une visite ouverte au public a été organisée chez un des éleveurs du groupe qui a permis un échange approfondi sur les pratiques d'élevage, et le projet a été plébiscité.

Une telle rencontre s'avère particulièrement importante dans un contexte local dont **l'évolution est marquée par une montée en puissance des injonctions adressées à l'agriculture locale : demande de bio, critique de l'usage des pesticides** (constitution d'un collectif PIG qui se fait entendre, projet de Biocoop ...) et dont les politiques se font porte-parole (arrêté anti pesticides pris par le Maire de Le Palais, qui sera finalement retiré, mise en avant du bio dans le programme de certains candidats aux élections municipales du printemps 2020). Les élus, à l'approche des élections municipales, expriment leur soutien

au projet mais laissent entendre aussi que celui-ci sera soumis à des conditions en matière de modes de production. Les éleveurs perçoivent ces critiques et conditions comme une **dévalorisation de leur métier et une remise en cause de leur travail**, alors qu'une réflexion est engagée sur leurs pratiques.

### ✓ **Quel lien entre valorisation des produits et évolution des pratiques.**

Alors que les écarts de positions sociales entre éleveurs et une partie des habitants et surtout des touristes de l'île, sont importants, les injonctions à faire du bio peuvent s'avérer contre productives, reproduisant un schéma « où on nous impose ce qu'on doit faire », alors même que le projet de laiterie locale vise notamment à retrouver une plus grande autonomie. Néanmoins, les éleveurs ont avancé sur le sans OGM (suppression du tourteau de soja), expérimentent la diminution de l'usage des pesticides, et participent aux rencontres techniques pour échanger sur les pratiques culturales, la conduite fourragère, etc. Si la question de la qualité du lait pour faire des produits de qualité a été abordée lors des réunions (notamment sur la base des analyses de lait), la définition d'un cahier des charges n'a pas été considérée comme prioritaire tant que la laiterie n'est pas fonctionnelle. L'objectif qui fait consensus est formulé en termes de valorisation de pratiques plutôt extensives (par comparaison à celles présentes sur le continent) avec des prairies naturelles entretenues riches en biodiversité. L'idée d'une marque commerciale qui appartiendrait aux éleveurs a été évoquée et reste à travailler.

## Principales avancées, difficultés et défis pour la suite

### ✓ **Un projet bien avancé ...**

- Un **scénario économique réaliste face à un marché porteur**, avec une adhésion des acteurs concernés (notamment futurs acheteurs), en phase avec les enjeux du développement territorial et des attentes des consommateurs.
- Un **partenariat consolidé**, entre éleveurs et binôme de futurs salariés en charge de la gestion et activité de production de la laiterie, avec une vraie qualité de dialogue.
- **Des questions traitées, de plus en plus précises et concrètes**, qu'il s'agisse du statut coopératif à privilégier, de l'aménagement du futur bâtiment, de la répartition des rôles, etc., qui traduisent **l'avancée opérationnelle du projet**.
- Cela va de pair avec une **dynamique de travail** marquée par : un **rythme soutenu de réunions** et un noyau d'éleveurs qui se rend disponible malgré une charge de travail importante ; une diversification des activités (et des acteurs impliqués): recherche d'informations spécialisées et intervention d'experts, démarches auprès d'organismes, etc.
- **Une assurance accrue du collectif d'éleveurs vis-à-vis des autres acteurs** : on note ainsi une évolution de la manière de présenter et défendre leur projet (auprès d'élus politiques, club des entrepreneurs, candidats porteurs de projet...), de façon plus précise et argumentée. Ces arguments portent sur la viabilité de leur activité ou leurs conditions de travail, mais aussi sur les liens au territoire et à l'environnement, à l'économie de l'île, aux consommateurs..., en mettant en avant les fonctions de l'agriculture mais aussi les difficultés auxquelles ils sont confrontés.

A souligner aussi un partenariat inédit– et aujourd'hui consolidé– autour du projet des éleveurs, entre le CPIE (acteur reconnu au départ pour son expertise environnementale, et aujourd'hui pour son rôle d'animation territoriale, dont l'appui au développement agricole est devenu une composante majeure) et la Chambre d'Agriculture. Construit sur la durée, il permet d'assurer une diversité de fonctions complémentaires au regard des besoins d'accompagnement du projet : ancrage local d'un côté (par le CPIE) avec une parfaite connaissance du milieu, des éleveurs et de l'agriculture locale, ainsi que des acteurs politiques et économiques, à laquelle s'ajoute une compétence d'animation; expertise technique dans différents domaines, côté Chambre d'agriculture, indispensable au traitement ses questions soulevées au fil du montage du projet, et appui à l'animation.

## ✓ ... mais des défis encore à relever

- **Garder la maîtrise du projet.**

Le rééquilibrage de l'accès à la parole publique des éleveurs n'est cependant pas linéaire et la position de ces derniers face aux différents acteurs impliqués autour du projet reste à consolider. En effet, la publicisation du projet, d'une part, et le recours à de nombreux experts, d'autre part, nécessaire pour traiter des questions de financement, de marché, de conception du bâtiment, etc. ne sont pas sans risque. Plus le projet avance, plus les questions à traiter sont nombreuses et complexes, et plus les démarches à mener (informations à recueillir, personnes à contacter, décisions à prendre, etc.) se multiplient. L'ampleur de la tâche peut parfois amener les éleveurs à s'en remettre aux experts et à se reposer sur les initiatives du binôme de futurs salariés.

Il s'agit donc d'assurer **l'équilibre dans la gouvernance et la prise de décision entre le binôme de « salariés associés » de la laiterie et les éleveurs**, réunis en association et à terme en coopérative. Cela implique de bien définir les rôles respectifs, et de mettre en discussion tous les points à traiter (et qui prend en charge quoi). C'est le rôle des accompagnants de favoriser ces échanges et la **montée en compétences des éleveurs**, et permettre ainsi que les décisions soient bien prises en connaissance de cause, condition pour garder la maîtrise du projet.

- Renforcer le lien entre les exploitations moteurs du projet et les autres éleveurs laitiers. Définir les modalités d'intégration dans la coopérative de ceux qui ne sont pas associés, mais souhaiteront livrer leur lait.
- **Ne pas se laisser décourager par les délais très longs de certaines démarches, à commencer par l'accès au foncier.** Sécuriser l'accès à un terrain constructible pour **démarrer la construction du bâtiment**, devient une priorité absolue. Le délai extrêmement long depuis les premières options de terrain envisagées, finalement non concluantes, la recherche de nouvelles options, les attentes de réponse de la part de propriétaires ou de services compétents (pour les terrains appartenant aux CL), quant aux conditions précises de mise à disposition ou de conformité aux normes, comporte un risque de découragement.
- **Bien dimensionner la laiterie**, et finaliser un **montage financier adapté**, pour ne pas prendre trop de risque, sans hypothéquer l'avenir, sachant que tous les éleveurs ne sont pas engagés autour du projet mais que tous sont à terme concernés par l'évolution de la collecte et finalement de l'ensemble de la filière laitière sur l'île. Concernant les sources de financement, **l'équilibre nécessaire entre part des subventions, et part d'autofinancement plus recours aux prêts**, pour ne pas prendre trop de risque, dépend de l'issue qui sera donnée (notamment le cadre du plan de relance) aux dossiers présentés.
- Poursuivre le dialogue territorial, avec un enjeu fort : renforcer la cohésion sociale et le lien entre le monde agricole (éleveurs notamment) et les habitants/résidents consommateurs, dont certains portent des exigences vis à vis des modes de production.

### **L'insularité, à la fois atout et contrainte**

**Atout** : un territoire bien délimité où la problématique, sur le plan économique et du marché, est relativement facile à cerner. Derrière « relocalisation de la filière » on a une équation simple : un volume de production laitière quasiment équivalent à la consommation en produits laitiers (majoritairement importés du continent), alors que la demande en produits locaux augmente et que le territoire est porteur d'une image positive, facile à valoriser en terme commercial.

**Atout** : les acteurs locaux concernés, s'ils sont très diversifiés, sont faciles à identifier.

**Mais des éleveurs qui ne se sont pas choisis** (contrairement à d'autres groupes sur le continent, constitué à une échelle plus large) et qui se caractérisent par une position sociale et économique modeste.

Ce territoire fragile concentre aussi de **multiples réglementations** qui, si elles constituent des gardes fous quant à l'usage du territoire et la gestion des ressources naturelles, **contraignent fortement les possibilités, les choix possibles** de construction de la laiterie.

**Dynamique du projet : les questions à traiter, les modalités de travail, les décisions, les acteurs**



	2015 - 2017	2018	2019	2020 – 2021
<p><b>Les questions que se pose le groupe d'éleveurs</b></p> <p><b>puis le groupe + associés (à partir de 2020)</b></p>	<p><i>Comment mieux vivre de notre activité ? Comment obtenir un meilleur prix pour le lait ?</i></p> <p>→ « Comment transformer localement ? → Y a-t-il de la demande ? »</p> <p>→ « Quelle forme pourrait prendre ce projet collectif ? »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel statut juridique pour garder la main mais sans que ça prenne trop de temps, que ce soit trop compliqué ?</li> <li>- Comment on s'organise pour trouver un investisseur ?</li> <li>- Quel volume de lait pour démarrer ? - Quels produits se vendront bien ?</li> <li>Comment mettre en avant la qualité du lait de Belle-Ile ? Mais quelle qualité ?</li> <li>- Comment être sûr que ce soit rentable ? Quel prix minimum demande-t-on pour le lait ? »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avec quel type de partenaire souhaite-t-on travailler ? Quelles compétences, quel profil ?</li> <li>- Quelle structure juridique pour concilier le fait que les éleveurs « gardent un peu la main (prix du lait) » et le fait qu'ils puissent déléguer au porteur de projet ?</li> <li>- A quel endroit construire la laiterie ?</li> <li>- Peut-on et comment avoir le soutien des collectivités ?</li> <li>- Comment intégrer les éleveurs qui ne se mobilisent pas ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ct obtenir la mise à disposition du hangar près de l'abattoir ? Quelles autres options pour construire le bâtiment ? Quelles Q cela soulève (techniques, juridiques, urbanisme, environnementales) ?</li> <li>- Quel montage financier ?</li> <li>- Formaliser l'engagement entre éleveurs et futurs « gérants » : sous quelle forme ?</li> <li>- Quelle réponse face aux injonctions de passer en bio ? Comment mieux expliquer nos pratiques ? Etudier les marges de manœuvre pour aller vers le bio ?</li> </ul>
<p><b>Les modalités de travail et moyens mis en œuvre pour y répondre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions entre éleveurs</li> <li>- Visites d'exploitations agricoles réalisant de la transformation sur le continent</li> <li>- Tests de transformation fromagère</li> <li>- Evaluation de la demande en produits locaux</li> <li>- Stage ingénieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions du groupe</li> <li>- Campagne d'analyse de lait et RDV « bout du champ » sur les pratiques</li> <li>- Stage ingénieur : étude de faisabilité précise, dimensionnement technico-économique de la laiterie</li> <li>- Rencontre avec des acteurs ciblés (entrepreneurs locaux, Lactalis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions du groupe</li> <li>- Définition du profil de l'associé recherché</li> <li>- Diffusion d'un appel à candidature,</li> <li>- Rencontre avec des candidats</li> <li>- Rencontre avec des élus</li> <li>- Identification de parcelles pour le bâtiment ; apports d'expert sur statuts juridiques possibles, règles d'urbanisme</li> <li>- Rendez-vous « bouts de champ »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions du groupe + associés</li> <li>- Réunions avec les élus locaux, sollicitation d'élus régionaux</li> <li>- Contact avec les banques, comptables : vérifier la rentabilité du projet, plan de financement</li> <li>- Suite recherche d'informations</li> <li>- Démarches auprès d'entreprises pour construction, aménagement du bâtiment</li> </ul>
<p><b>Les idées ou choix retenus, les décisions prises</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformer le lait localement</li> <li>- Vers un projet collectif</li> <li>- <b>Il existe un marché pour des produits laitiers locaux.</b></li> <li>- <b>La production locale couvre les besoins du territoire</b></li> <li>- Avoir un associé « investisseur/transformateur »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume de départ, types de produits</li> <li>- Projection de la <b>rentabilité de la laiterie</b></li> <li>- Coût de démarrage</li> <li>- <b>Consolidation du collectif autour d'un noyau dur d'éleveurs (7 associés)</b></li> <li>- Pas d'opposition de Lactalis à la transfo. locale d'une partie du lait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler avec un entrepreneur volontaire et non un apporteur de capital</li> <li>- Le degré d'implication de chacun n'est pas lié au statut juridique retenu → <b>choix d'un statut coopératif</b></li> <li>- Participation d'un possible associé aux réunions (finalement non retenu)</li> <li>- <b>Choix définitif d'un binôme de porteurs de projet pour conduire la future laiterie</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Création de l'association de préfiguration</b> « Coopérative laitière de Belle Ile »</li> <li>- Engagement de soutien financier / la Région Bretagne</li> <li>- soutien affiché des élus locaux et volonté de participer sous différents angles (en tant qu'associé, + part de financement ? ) , question en débat</li> </ul> <p align="right"><b>- A SUIVRE ...</b></p>
<p><b>Acteurs impliqués</b></p>	<b>Groupe d'éleveurs // Animation : CPIE + CRAB + GERDAL</b>			
	<p>Stages étudiants /Agrocampus Chercheurs INRA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stage ingénieur agroalimentaire</li> <li>- Experts qualité du lait, agronome CRAB</li> <li>- Club des entrepreneurs de Belle Ile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experts : juriste, urbaniste, agronome</li> <li>- Elus locaux , régionaux (député, sénateur)</li> <li>- Candidats porteurs de projet, investisseur privé (non retenu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experts divers, Comptables, banques</li> <li>- Elus locaux et plus large (région, départ)</li> <li>- Indirectement consommateurs et assos</li> </ul>

## TYPE 4

# « COEUR DE MASSIF », une démarche territoriale portée par des éleveurs-transformateurs

**Avertissement :** les informations présentées ici sont issues d'entretiens avec 12 acteurs partie-prenantes de l'initiative, conduits principalement en novembre 2018, par des étudiants de 5<sup>ème</sup> année de l'ESA, puis actualisés en septembre 2021 :

- Le directeur puis le chargé de développement de l'OS vosgienne (Organisme de Sélection)
- 6 agriculteurs adhérents à l'OS dont le président de l'OS vosgienne
- L'affineur en charge de l'affinage et de la commercialisation d'une partie de la production de Cœur de Massif
- Une technicienne de l'AMF (Association pour l'appui aux producteurs de Munster Fermier et autres produits laitiers fermiers de la montagne vosgienne) ayant participé à la conception de la recette de ce fromage
- Le représentant du PNR chargé de la communication et du marketing autour du Cœur de Massif.
- Un commerçant, propriétaire de deux fromageries vendant du cœur de massif.

Les analyses présentées dans cette fiche sont nécessairement partielles; elles sont orientées sur la question principale du projet : comment les acteurs des filières et des territoires peuvent-ils coopérer pour favoriser des initiatives conciliant enjeu environnemental et valorisation économique des produits pour les éleveurs ? Elles n'engagent que les auteurs.

Ces analyses, réalisées à un moment T de l'évolution du cas étudié, sont aussi à replacer dans la temporalité du projet.

## Description de l'initiative

### De quoi s'agit-il ?

Le Massif des Vosges se caractérise par l'importance de l'élevage dans l'entretien des paysages (80% de la SAU) et en particulier d'un élevage laitier extensif caractéristique de ce territoire de montagne (40% de la SAU). Ici, beaucoup d'éleveurs transforment et vendent leur fromage en direct. Sur ce territoire, différentes races de vaches sont élevées, dont la Vosgienne, qui après avoir presque disparu dans les années 1970, connaît un regain d'intérêt pour les éleveurs.

Le projet présenté ici est issu d'une ambition d'un groupe d'éleveurs du massif des Vosges, engagés au sein de l'OS Vosgienne, qui cherche une meilleure valorisation de leur production laitière issue de Vosgiennes dans l'objectif de faire perdurer la race. Ils ont, au début des années 2000, pensé créer un cahier des charges spécifique au sein de l'AOC Munster, sans succès. Ils s'orientent alors vers un projet de création de fromage issu de Vosgienne, en lien avec le PNR Ballons des Vosges.

Cette fiche propose de rendre compte de cette initiative, de ses difficultés et succès, tout en discutant plus précisément de la façon dont elle permet de valoriser des pratiques plus respectueuses de l'environnement.

### Historique des réflexions

2012 : l'Organisme de sélection (OS) Vosgienne crée la marque « Race Bovine Vosgienne »

2013 : le conseil d'administration de l'OS lance le projet fromage.

2014 : Constitution d'un « groupe fromage » avec 10 éleveurs. Ils définissent les caractéristiques du fromage; une stagiaire conduit une étude de marché

2015 : élaboration de la recette avec l'appui d'une technicienne de l'AMF, formation des éleveurs. Élaboration du cahier des charges, de la gouvernance (commissions de contrôle, commissions de dégustation, pénalités)

Octobre 2015 : lancement du fromage « cœur de massif » à Mulhouse

2016 : partenariat avec la fromagerie de la vallée de Munster. 11 nouveaux éleveurs apportent du lait à la fromagerie. Développement de la commercialisation en magasins locaux et GMS

2018 : fermeture de la fromagerie, tentative de partenariat avec un affineur

2020 : embauche par l'OS d'un technicien chargé du développement de la race, renouvellement du groupe fromage, initiation de différents projets (IGP, inscription dans la démarche slow food...)

**Produit concerné :** L'initiative valorise le lait de troupeaux où la Vosgienne est majoritaire, uniquement sous forme du fromage « Cœur de Massif ». Aujourd'hui, ce fromage est transformé sur les exploitations et vendu en circuit court.



### Principaux acteurs concernés

**L'OS Vosgienne** : L'Organisme de Sélection de la race bovine Vosgienne (OS Vosgienne) est une organisation professionnelle regroupant 4 syndicats d'éleveurs de Vosgienne départementaux. 131 éleveurs y adhèrent. L'OS Vosgienne a un rôle de centralisation des actions de mise en valeur de la race Vosgienne. L'OS est longtemps soutenue par les chambres d'agriculture via la mise à disposition de personnel, puis en 2020 elle prend en charge directement son personnel.

**Les 10 éleveurs du groupe fromage** : tous adhérents à l'OS Vosgienne, ces éleveurs sont originaires des Ballons des Vosges et attachés à ce territoire, à la race Vosgienne. Les troupeaux sont modestes (10 à 40 vaches), avec un système fourrager fondé sur l'herbe et la transhumance. Ce sont tous des éleveurs transformateurs. Ils portent le projet, conçoivent le fromage. Le président et le directeur de l'OS participent à ce groupe.

**L'AMF** (Association pour l'appui aux producteurs de Munster Fermier et produits laitiers fermiers de la montagne vosgienne) a joué un rôle important avec la mise à disposition de compétences techniques pour la création du fromage et la formation des éleveurs-transformateurs, le contrôle des pratiques de production et des produits. En 2020, l'OS embauche un technicien fromager (ancien de l'AMF) et limite alors ses interactions avec l'association.

**La fromagerie et l'affineur** : ils devaient jouer un rôle important pour le développement de la production (en permettant à des éleveurs de livrer du lait non transformé) et des marchés. Ils ont été associés entre 2016 et 2018 mais le partenariat n'a pas fonctionné.

**Les institutions locales** : Le PNR Ballons des Vosges est associé au conseil d'administration de l'OS. Le commissariat de Massif et la Région Grand-Est apportent leur soutien financier.

### Trois instances de gouvernance

- **Le Conseil d'administration de l'OS** : il est composé des représentants des différents syndicats, des chambres d'agriculture du Haut Rhin et des Vosges et du PNR Ballons de Vosges. Il impulse et statue sur les choix structurants du projet fromage.
- **Les commissions dégustation** : elles se tiennent 4 fois par an environ, et font intervenir l'affineur, deux producteurs, deux consommateurs, la technicienne de l'AMF, deux membres du CA de l'OS, et, avant sa fermeture, la fromagerie et deux livreurs de lait. Elles visent à vérifier les qualités gustatives des fromages et à sanctionner les non-conformités du produit. En 2020 elles évoluent : organisées sur les fermes, elles mobilisent un jury resserré (un éleveur, un technicien, expert du monde du fromage : crémier, restaurateur)
- **Les commissions de contrôle** : elles concernent le cahier des charges de production. Les contrôles sont effectués par un agent des chambres d'agriculture.

**Cahier des charges « Cœur de Massif »** : il porte à la fois sur **les conditions d'élevage**, sur **les caractéristiques du produit et de transformation**.

Pour ce qui concerne les conditions d'élevage, le cahier des charges Cœur de Massif s'appuie sur le cahier des charges de la marque collective « Race Bovine Vosgienne »<sup>1</sup> et le complète. En particulier, pour le Cœur de Massif, la **zone de production** est limitée au massif vosgien, la **proportion de Vosgienne** dans le troupeau est plus élevée : un minimum de 55% de vaches vosgiennes dans le troupeau à l'adhésion, puis une augmentation de 5%/an de vosgienne dans ce troupeau par la suite pour atteindre 80%.

**L'alimentation des animaux** fait l'objet de règles précises : Au minimum, 150 jours de pâture et un minimum de 30 ares de pâture/vaches; au minimum, 80% des fourrages et herbes de pâture pour le troupeau viennent de l'aire géographique du Massif des Vosges; en été, ration à base d'herbe pâturée, en hiver, minimum 5kg de foin; interdiction des fourrages fermentés sauf enrubannage à plus de 50% de MS; interdiction des fourrages influençant le goût (colza, choux), ou pourris, souillés... ; limitation des aliments concentrés à 1200kg/VL/an, et ne contenant pas d'azote non protéique, d'acides de synthèses, de facteurs de croissance; 70 unités max. d'azote minéral/ha et interdiction des produits phytosanitaire sur l'herbe. En 2020 est ajoutée l'interdiction des OGM dans la ration.

En outre, le cahier des charges implique pour les éleveurs de s'inscrire dans des **dynamiques institutionnelles complémentaires** : adhérer à l'OS, à la charte des bonnes pratiques d'élevage, au contrôle laitier, se former auprès de l'AMF.

**Prix payé aux producteurs** : la plupart des fromages sont transformés et vendus par les éleveurs eux-mêmes, en vente directe ou en circuits courts. Pour autant, des discussions ont eu lieu, au sein du groupe fromage, quant au prix final du produit. Pour les leaders de la démarche (le directeur et le président de l'OS), « tout l'objet de la démarche est dans une dynamique long terme, et si les éleveurs de la race vivent bien, la race pourra perdurer. » Ils convainquent ainsi les éleveurs de fixer un prix minimum de vente qui diffère selon que l'éleveur vend à un intermédiaire ou au consommateur en direct. En 2021, le prix minimum au consommateur s'établit à 18€/kg. Si les éleveurs du groupe fromage s'accordent sur ce prix, d'autres producteurs pratiquent parfois des prix un peu plus faibles. Pour autant, aucune mesure contraignante n'est mise en œuvre pour garantir ce prix.

1. <http://www.racevosgienne.com/professionnels/pr%C3%A9sentation-de-los/actions.html>



## Négocier entre soi puis mobiliser des acteurs de la filière

### Des négociations rapides entre pairs pour définir le projet

**Un projet inscrit comme une composante d'une ambition professionnelle ancienne.** Le projet cœur de massif a été porté et conçu par un groupe d'éleveurs engagés au sein de l'OS Vosgienne, comme un des moyens de maintenir la race. Il succède à d'autres étapes que sont la création de l'OS dans les années 80, le dépôt d'une marque collective Race Bovine Vosgienne en 2012. Ainsi, l'ambition initiale du projet Cœur de massif est partagée par le groupe des initiateurs.

A partir de 2013, un travail se met en place au sein du groupe Fromage et en relation avec le CA de l'OS pour définir le cahier des charges, identifier les parties prenantes, s'accorder sur la valorisation.

**Le cahier des charges** est construit par les éleveurs du groupe fromage, avec l'appui de la technicienne de l'AMF. Trois dimensions ont fait débat :

- **La proportion de vaches de race Vosgienne** : si tous souhaitaient promouvoir la race, le seuil de vosgienne dans le troupeau a fait débat. Les éleveurs s'accordent sur un niveau minimal de 55% de vosgienne à l'entrée dans la démarche, avec une progression ensuite pendant 5 ans. Ils définissent ainsi des critères plus exigeants que le cahier des charges de la marque Race Bovine Vosgienne, tout en permettant à plus d'éleveurs de rejoindre la démarche et d'engager un changement de leur système.
- **L'alimentation** : celle-ci doit être à base d'herbe, cela fait l'unanimité, mais des désaccords sont apparus sur la possibilité d'inclure des fourrages fermentés (ensilage, enrubannage). D'un côté ces fourrages peuvent induire une variation du goût du fromage, d'un autre, imposer une alimentation à base exclusivement de foin et de pâturage aurait exclu certains éleveurs étant données les conditions climatiques du massif. L'usage d'enrubannage relativement sec constitue donc un compromis trouvé entre éleveurs.
- Certains éleveurs, en particulier les plus petits producteurs, souhaitaient pouvoir **stocker leur lait** pour ne pas avoir à le transformer tous les jours. Sur ce point, le président de l'OS a imposé une transformation journalière.

Les autres dimensions du cahier des charges ont été établies en se fondant sur les pratiques et engagements préalables des éleveurs du groupe (notamment MAE).

La **fixation d'un prix plancher** a été l'objet de discussions au sein du groupe fromage. Certains auraient voulu vendre moins cher, mais l'enjeu de mieux valoriser l'élevage de Vosgiennes a prévalu.

Enfin, dans un premier temps, le groupe Fromage a **mobilisé des soutiens dans leur environnement institutionnel proche** : l'AMF - association à laquelle les éleveurs adhèrent, la chambre d'agriculture et le PNR - membres du conseil d'administration de l'OS, puis en 2016, la fromagerie de la Vallée de Munster – fromagerie détenue par des éleveurs. Cette ouverture de la démarche n'a pas fait l'objet de discussions.

« Oui, tout le monde [participait], il y avait des réunions où chacun pouvait mettre son grain de sel »

« On a vraiment fait ce qu'on a voulu faire et ce qui nous paraissait le meilleur pour notre race, pour nos élevages »

Durant cette première phase de conception du projet, le travail a été conduit **entre pairs**, dans le cadre d'un groupe dont les membres partageaient une **même stratégie collective**, et dont les activités avaient **des traits communs**. Le travail a été conduit de manière soutenue (dégustations, étude de marché...), grâce notamment à l'appui de l'AMF et de la Chambre d'agriculture, et a permis d'animer des **espaces d'expression et de négociation** au sein du groupe.

### Une ouverture du partenariat à d'autres acteurs de la filière, des négociations plus difficiles

La fromagerie de la Vallée de Munster, sollicitée en 2016, a fermé rapidement. L'OS s'est alors tournée vers un affineur en 2018 pour prendre le relais. L'objectif pour l'OS est **de développer la production** en déléguant l'affinage de certains éleveurs, et de s'appuyer sur le réseau commercial de l'affineur pour développer le marché (en GMS notamment). Pour la première fois, les éleveurs s'adressent à un acteur privé extérieur à la profession, et les négociations s'avèrent plus difficiles.

Si le **prix de rachat des fromages n'a pas fait l'objet de discussions**, ce nouveau partenaire économique a amené à rouvrir des négociations sur la **qualité du lait**, avec une demande d'augmentation **des contrôles** (concentration butyrique) et la possibilité d'ajouter des ferments butyriques. Cette pratique vise à éviter le délitement des meules et ainsi garantir une meilleure qualité des produits. Cependant, les éleveurs sont peu enclins à accepter ces contrôles, le dispositif est jugé très coûteux, et enfin, l'ajout de ferments pourrait modifier le goût du fromage. Un second point de négociation portait sur l'établissement **de contrats annuels sur les volumes** livrés à l'affineur. Le développement des marchés en GMS suppose un approvisionnement régulier, été comme hiver, et implique que les éleveurs acceptent de livrer des fromages en blanc même l'été, alors même qu'ils vendent eux-mêmes leurs fromages à la ferme.

La coopération avec l'affineur s'engage mais ne dure pas. Les producteurs vendant tous dans différents circuits courts ne trouvaient pas un fort intérêt à vendre à l'affineur et ont parfois livré des fromages de moins bonne qualité. Ce qui distingue le Cœur de Massif des autres tommes locales c'est moins ses caractéristiques organoleptiques que la démarche territoriale. Or l'affineur ne s'est pas approprié le projet et n'est pas parvenu à mettre en valeur le fromage.

### Les rôles déterminants de leaders et du soutien institutionnel

Le directeur et le président de l'OS ont joué un rôle **déterminant dans la mise en place de la démarche**. En initiant le projet, **en animant et recadrant le travail** du groupe fromage, en intervenant comme **intermédiaires** dans la négociation avec l'affineur. Le président **développe la notoriété** de la démarche à travers différentes actions (émission TV, participation à un ouvrage, à des colloques). Ce leadership du président, reconnu par tous les enquêtés, laisse parfois une place modeste aux éleveurs, comme pour la décision de ne pas stocker le lait. Pour autant, l'aboutissement et la notoriété du projet génère **une grande satisfaction, une fierté**, des éleveurs qui considèrent avoir pu contribuer effectivement à son élaboration.

Après une période de mise en place jusqu'en 2018, **la dynamique collective s'affaiblit**. Les éleveurs produisent et vendent le cœur de massif « en routine ». L'arrivée en 2020 d'un technicien fromager chargé du développement de la démarche joue un rôle essentiel dans le maintien de la démarche. Il refonde le groupe fromager et **initie différents projets** qui visent à asseoir la visibilité de la démarche pour mobiliser de nouveaux producteurs (projet d'IGP), à constituer un collectif d'éleveurs motivé et soutenu.

En outre le développement de ce fromage s'est appuyé sur **des ressources institutionnelles essentielles** : la mise à disposition d'agents des Chambres d'agriculture pour animer et accompagner l'OS (dont le directeur de l'OS), pour conduire des enquêtes (étude de marché, enquête auprès des producteurs) la mobilisation de l'association AMF, et encore du PNR Ballon des Vosges pour soutenir la démarche sur le plan technique et promouvoir le produit, le soutien financier du Commissariat de Massif et de la région Grand-Est.

*Le directeur de l'OS « il perçoit bien avec l'expérience qu'il a, ça fait 5 ans qu'il est là, il perçoit bien les personnalités, il est bien à sa place, il pousse toujours, il a toujours plein d'idées, plein de réflexions » (éleveur du groupe fromage)*



### Des enjeux environnementaux implicites

Le premier objectif de la démarche « cœur de massif » est de promouvoir la race locale Vosgienne et de maintenir son élevage sur le massif des Vosges. **Race et territoire sont au cœur, la question environnementale est d'emblée considérée comme secondaire...**

Pour autant, les éleveurs, en définissant le cahier des charges du Cœur de Massif y ont inclus **des critères relatifs aux conditions de production** (système fourrager et autonomie alimentaire, amendements et usage de produits phytosanitaires). Il va de soi pour eux, que c'est une forme d'élevage, de montagne et respectueuse de l'environnement, qu'il s'agit de valoriser. Les **pratiques environnementales apparaissent associées à un bouquet de services** (sauvegarde d'une race, maintien de l'élevage sur le massif, meilleure rémunération des producteurs...). Et au sein de ces critères environnementaux de conditions de production, les éleveurs ne mettent pas en valeur d'objet ou enjeu spécifique.

Cette position, à la fois secondaire mais évidente, de l'enjeu environnemental dans la démarche se traduit dans le travail de mise en valeur du produit. Que ce soit sur l'étiquette, le logo, les flyers produits ou dans le discours des éleveurs et commerçants auprès de leur clients, **la race et le massif sont fortement valorisés**, et associés de manière plus ou moins forte à certaines conditions de production. Sur les points de vente du massif (fermes auberges, magasins de producteur), **l'origine locale, et la relation directe** construit un rapport de **confiance et de surveillance** avec le consommateur, les éleveurs disent peu expliciter leurs pratiques. En revanche, les commerçants intervenant **hors du massif** disent mettre davantage en valeur le mode de production environnemental. Pour autant, l'affineur n'est pas parvenu au final à faire valoir la différenciation du produit sur cette dimension pratique et environnementale et s'est retiré de la démarche.

*« Quand ils viennent acheter chez nous, ils ont le terme ferme auberge, vente directe, local.... C'est pour eux un circuit court, plus naturel, ils ont confiance en l'éleveur du produit » (éleveur)*

*« Petits producteurs de montagne ça s'entend que c'est une agriculture respectueuse de l'environnement. C'est pas une ferme de 1000 vaches qui sort de je ne sais où. Je pense que le consommateur l'entend comme respectueux de l'environnement » (affineur)*



Quels sont les effets du Cœur de massif sur l'environnement ? Pour les initiateurs de la démarche, les conditions de production définies dans le cahier des charges correspondent à leurs pratiques. La démarche n'a donc pas induit d'amélioration des pratiques sur le plan environnemental pour ces derniers. Elle visait en revanche à mieux valoriser économiquement des pratiques existantes jugées vertueuses sur le plan environnemental. Pourtant, les éleveurs qui ont rejoint la démarche en 2016 (une dizaine de producteurs) ont du adapter leurs pratiques, et quelques uns ont développé leur troupeau de vosgienne. La démarche permet alors de **valoriser économiquement un mode d'élevage montagnard existant, de le promouvoir, le développer parmi les éleveurs du massif**. Cet élargissement de la démarche à d'autres éleveurs reste en 2021 un objectif central.

### Le territoire au cœur, des acteurs publics locaux périphériques

Si le PNR Ballon des Vosges est partie-prenante de la démarche, il y joue un **rôle secondaire** : ils est présent dans le CA de l'OS mais n'intervient pas dans la conception du projet, qui reste pensé et porté par des éleveurs.

Cependant, le PNR a contribué à soutenir cette initiative qui s'inscrit dans l'ambition du parc. Ce soutien s'est traduit notamment par la proposition d'une **expertise technique** auprès des éleveurs relative à la gestion des compositions prairiales en zone de montagne, et par la **promotion du « Cœur de Massif »**.

Pour autant, comme nous l'avons noté précédemment, le **territoire est bien au cœur de l'initiative** : à travers la promotion d'une race locale et d'une aire géographique de production. Ce sont d'ailleurs des critères essentiels du cahier des charges, qui ont fait l'objet de discussions importantes entre éleveurs.

En outre, la définition du cahier des charges sur le plan des pratiques agricoles reprend des dispositions présentes dans d'autres dispositifs publics environnementaux : les règles relatives aux zones vulnérables, aux MAE territorialisées, à la présence de zones de captage. Ainsi, **via ces dispositifs territorialisés**, les institutions locales impriment un cadre et des contenus relatifs aux conditions de production.

### Quels points commun/différences avec les autres initiatives étudiées du type T4

#### Points communs :

- Le territoire / l'origine des produits sont valorisés dans le produit
- Les enjeux environnementaux territoriaux sont pris en compte, ici, via l'intégration de conditions de production inspirées des différents dispositifs agri-environnementaux du territoire
- Le marché est essentiellement sur le territoire de production
- Initiation du projet avec un groupe restreint de producteurs dont les modes de production correspondent à l'ambition de la démarche, puis recherche d'élargissement

#### Les différences :

- Les Collectivités Locales (en l'occurrence le Parc) sont périphériques, l'initiative est d'abord portée par un groupe d'éleveurs. C'est le cas aussi pour le projet de relocalisation de la filière laitière à Belle Ile, contrairement au cas de la démarche Terres de Sources où Eau du Bassin Rennais et Rennes métropole jouent un rôle déterminant
- Les enjeux environnementaux sont peu spécifiés, ils se traduisent par la promotion d'un mode d'élevage de montagne, défini de manière englobante, et structuré par le fait de produire du lait de vosgienne.
- Le paiement passe par la valorisation du produit uniquement, avec la définition par les éleveurs de manière unilatérale du prix plancher de vente. Il n'y a pas de négociation sur ce plan, à l'inverse des autres cas où l'enjeu d'un meilleur prix payé aux producteurs pour valoriser de façon juste des pratiques considérées comme favorables à l'environnement est négocié.
- L'engagement des éleveurs dans une démarche d'évolution de leurs pratiques fait l'objet de discussion sur les critères à inclure (ou non) dans un cahier des charges.

## **Partie 2**

Articuler évolution des pratiques agricoles en faveur  
de la protection des ressources naturelles et  
valorisation du lait

**Dimensions en jeu, conditions et facteurs de réussite :**  
**des enseignements tirés de l'analyse transversale**  
**d'initiatives en production laitière**

## DEMARCHES INNOVANTES DE VALORISATION DU LAIT, QUELLES DIMENSIONS EN JEU ?

### A. DES PROCESSUS MULTIDIMENSIONNELS ET MULTI-ACTEURS

A la lumière de l'ensemble des initiatives étudiées, il ressort que les dimensions qui rentrent en jeu dans la construction, le fonctionnement et la pérennité des démarches innovantes de valorisation des produits laitiers sont multiples. Partant de là, les facteurs qui jouent sur la **réussite** de ces initiatives, **dans le sens de répondre aux attentes et objectifs de ceux qui les ont mis en œuvre**, sont eux-mêmes très divers.

Certains facteurs, tels que l'adaptation des produits proposés au marché et leur positionnement par rapport à des demandes de consommateurs, ou encore l'organisation collective des éleveurs et la cohésion à l'échelle d'un territoire ou vis-à-vis d'un opérateur d'aval, peuvent être invoqués à priori comme déterminants. En y regardant de plus près, bien d'autres éléments sont apparus comme jouant sur les résultats, de façon commune aux différents types de démarches ou de façon spécifique à tel ou tel type, sachant que tout dépend ce qu'on entend par « résultats » ou réussite.

Rappelons que les angles d'analyse retenus mettaient l'accent sur la valorisation des produits et la rémunération des producteurs, en lien avec des évolutions de pratiques agricoles en faveur de la protection des ressources naturelles. Alors qu'une majorité d'éleveurs laitiers (surtout en conventionnel) ont subi la crise de la baisse des prix et sont loin d'être rassurés aujourd'hui sur l'avenir, ces démarches concernent encore de faibles volumes de lait vendus. Quels que soient les résultats, c'est donc déjà le fait d'arriver à monter concrètement un certain projet et à le faire fonctionner, dans des conditions toujours spécifiques, qui a retenu notre attention. Plusieurs initiatives analysées dans ce document ne sont plus aujourd'hui en fonctionnement; elles sont néanmoins riches d'enseignements et ont même pu constituer une expérience positive pour les éleveurs et ceux qui les accompagnés.

Par ailleurs suivant l'ampleur des transformations opérées, la diversité et la complexité des dimensions en jeu et des facteurs de réussite varient. Créer de toute pièce un nouvel outil de transformation et de mise en marché, ou modifier les critères de paiement des producteurs en fonction du degré d'exigence environnementale des pratiques, ne mobilise pas autant de dimensions. Ce qui ne veut pas dire, si l'on se place du point de vue des producteurs, que c'est plus facile d'obtenir une valorisation satisfaisante dans le deuxième cas que dans le premier.

**Quatre dimensions principales.** Ainsi nous avons identifié quatre dimensions:

- une dimension **économique**,
- une dimension **technique et environnementale**,
- une dimension **sociologique**,
- une dimension **politique**.

La prise en compte de ces différentes dimensions est déterminante pour aboutir à une solution « qui marche », ce qui signifie:

- 1) comprendre ce qu'elles recouvrent et **comment elles se traduisent sur le terrain, dans un contexte donné et autour d'un projet donné** ;
- 2) **en intégrer la prise en compte dans la manière d'accompagner les acteurs**, par exemple pour organiser le dialogue entre les uns et les autres, mobiliser telle ou telle expertise ou soutien au bon moment ; et pour faire émerger les questions (et comprendre comment elles se posent) au fur et à mesure de l'avancée du travail et aider les acteurs (notamment les moins bien placés) à les traiter.

## B. A QUOI RENVOIENT CONCRETEMENT CES DIMENSIONS ?

Le tableau ci-dessous en donne une vision d'ensemble, en précisant ce que cela recouvre et comment cela joue dans les démarches mises en œuvre, leur fonctionnement et leur pérennité.

Dimensions	Ce qu'elles recouvrent , ce qui est en jeu	➔ Peut renvoyer (suivant les cas) à
<b>Economique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulation offre /demande</li> <li>- Développement du marché</li> <li>- <i>Rentabilité</i> de la démarche ou de l'entreprise (si création d'un nouvel outil), pour chaque acteur impliqué</li> <li>- Rémunération des producteurs, des salariés</li> <li>- Emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité et types de produits // demande des consommateurs et clients potentiels (type de produits, gout, critères et valeurs associés aux produits ...)</li> <li>- Visibilité et perception de la valeur ajoutée (attribut valorisé) par le consommateur</li> <li>- Positionnement et Différenciation du produit sur le marché</li> <li>- Quantité et régularité des approvisionnements</li> <li>- Modes de commercialisation et marketing du produit</li> <li>- Financement du projet, et des investissements</li> <li>- Coûts de production et transformation / prix des produits</li> <li>- Fixation du prix d'achat du lait/ prix payé au producteur</li> </ul>
<b>Technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maitrise des processus techniques en lien avec la conception de la <i>qualité</i> et les critères correspondant, définis dans la démarche (qualité intrinsèque du produit versus qualité basée sur les processus de production agricole)</li> <li>- Exigences de qualité des produits transformés en lien avec la qualité du lait et les modes de production</li> <li>- Qualité des installations (bâtiment et équipements)</li> </ul>	<p><b>Au niveau de la production :</b> Qualité et composition du lait en lien avec les pratiques d'élevage et conditions pédoclimatiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maitrise des pratiques définies par le cahier des charges</li> <li>Impact des changements sur les systèmes de production, sur les coûts de production</li> </ul> <p><b>Au niveau de la transformation:</b> équipement adapté, qualification des salariés pour maitriser les process de transformation</p> <p><b>Au niveau de la logistique :</b> Organisation de la collecte du lait, Quantité et régularité des approvisionnements en fonction des besoins des distributeurs</p> <p><b>Au niveau de la distribution :</b> techniques marketing adaptées, qualification des personnes chargées de la promotion du produit (modes de production/ critères associés au produit)</p>
<b>et environnementale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution à la préservation des ressources (qualité de l'eau, biodiversité, bocage, etc.)</li> <li>- Impact sur le changement climatique - Gaz à effet de serre</li> <li>- autres enjeux environnementaux identifiés par les acteurs d'un territoire (paysage, gestion de l'espace...)</li> </ul>	<p><b>Pratiques agricoles / pratiques de production du lait</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des normes environnementales</li> <li>- Construction / Existence d'un cahier des charges, et degré d'exigence sur les pratiques</li> <li>- Modalités de contrôle</li> <li>- Nombre et localisation des agriculteurs concernés, en lien avec le problème environnemental</li> </ul> <p><b>Produits mis sur le marché et/ou unité de transformation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des normes environnementales, d'un cahier des charges de transformation (lien avec qualité, environnement)</li> <li>- Gestion des sous-produits</li> <li>- Optimisation de la consommation d'énergie</li> </ul>
<b>Sociologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formes d'organisation des acteurs</li> <li>- <i>Dynamiques socio professionnelles agricoles</i></li> <li>- Mobilisation des acteurs</li> <li>- Relations entre acteurs, structure des positions sociales</li> <li>- Conflits, tensions / vs alliances,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré d'organisation collective des éleveurs, caractéristiques des groupes existants (notamment OP)</li> <li>- modes de représentation (qui parle, négocie, au nom de qui)</li> <li>- Lieux et modalités d'échange entre acteurs, objets de débats</li> <li>- Degré d'inégalité de positions sociales entre acteurs (entre éleveurs et avec les autres acteurs : experts, élus, futurs acheteurs, entrepreneurs...) et comment elle est gérée //</li> </ul>

	partenariats - Positionnement du monde agricole (des éleveurs) dans la population d'un territoire, ou à l'échelle large	modes d'animation du dialogue, de régulation des tensions ou écarts de position - Mode de gouvernance de la démarche ou de l'entreprise créée - Relations entre agriculteurs et leurs voisins, manière dont le métier est considéré - (Re)valorisation du métier à travers la démarche
<b>Politique</b>	- Lien avec les choix stratégiques et politiques du développement du territoire - Implication des élus locaux et autres acteurs politiques (représentants des OPA par exemple) - Instruments de politiques publiques	- Interactions entre <i>traitement pratique des problèmes</i> (construction opérationnelle du projet) et <i>enjeux politiques et stratégiques</i> - Comment les mesures et dispositifs de politique publique (et lesquels) sont mobilisés, contribuent aux démarches mises en œuvre - Rôles des responsables politiques locaux, des agents des collectivités territoriales, des organismes publics dans la promotion et le soutien des démarches, impact sur les critères (voire l'autonomie) de décision des acteurs

### La dimension économique

Elle est évidemment centrale, qu'il s'agisse **de la façon dont la démarche proposée - et les produits concernés- se positionne(nt) sur le marché** (comment elle articule offre et demande, à quels types de demandes elle répond et dans quelle mesure elle répond à une demande clairement identifiée), ou de la **rentabilité économique d'une entreprise nouvellement créée**. La notion de *rentabilité économique*, qui peut être appréhendée au travers du rapport entre le résultat d'exploitation, net d'impôt, et l'ensemble des capitaux engagés, à savoir les capitaux propres et les dettes, renvoie à la **capacité de l'entreprise à créer de la valeur**. De multiples facteurs peuvent y être associés : le rapport entre les coûts de production et le prix de vente des produits laitiers mis sur le marché, ce qui renvoie aussi à des questions de gammes de produits (à forte ou faible valeur ajoutée) et de correspondance avec les débouchés accessibles (valeur ajoutée ou qualité perceptible et appréciable par les consommateurs). C'est aussi un **coût d'investissement** (notamment pour la création d'un nouvel outil), qui renvoie à la question du **dimensionnement de l'outil**, à un **mode de financement** et à la capacité à générer de la **trésorerie**.

La dimension économique renvoie aussi aux répercussions de la démarche sur le **prix du lait payé aux producteurs et sur leur revenu**, sachant que ce prix peut être fixé ou négocié d'emblée au départ. En effet l'objectif de valorisation des produits et du travail des agriculteurs est une finalité commune à de nombreuses démarches, notamment pour les producteurs qui s'y engagent.

Ainsi l'équilibre entre rémunération des producteurs et rentabilité d'un nouvel outil de transformation et de commercialisation par exemple peut être difficile à trouver à court terme. De même, dans le cas des initiatives de création d'une marque au sein d'une filière existante, la question du partage de valeur entre acteurs au sein de la filière et du mode de rémunération des producteurs est souvent au cœur des négociations.

### La dimension technique et environnementale, son lien avec une certaine conception de la qualité

La dimension technique et environnementale **concerne tous les aspects de la conduite technique des activités de production du lait, transformation et mise en marché** qui, d'une part peuvent avoir des effets sur les enjeux environnementaux, d'autre part, jouent sur la *qualité* des produits mis sur le marché et par conséquent aussi sur le développement et la pérennité des débouchés.



**La valorisation des produits en lien avec les pratiques agronomiques et d'élevage** passe en effet par la reconnaissance d'une certaine *qualité* du produit, par le transformateur et/ou par les acheteurs. Mais cette *qualité* peut renvoyer à différentes conceptions selon les démarches et les acteurs concernés, qui ne sont pas forcément claires au début de la démarche.

- Par qualité, certains entendent **qualité intrinsèque du lait** (composition en acide gras, en protéine...) **et des produits transformés** mis sur le marché. Dans ce cas, il s'agit d'essayer de relier techniques de production et/ou de transformation et la qualité gustative du produit, ou la qualité sanitaire, les allégation santé (« bon » acides gras, sans antibiotiques... ). Cela passe le plus souvent par le recours aux études scientifiques comme dans le cas du groupe des éleveurs de lait bio très herbager (T1), ou encore de Bleu Blanc Cœur (marque mobilisée par la Fromagerie des Muret, T3). Certains transformateurs (notamment les fromagers) sont également attentifs à la composition intrinsèque du lait dans l'objectif de permettre la transformation. C'est le cas de la Fromagerie d'Entrammes (T3) qui a élaboré un cahier des charges de production basé sur le foin, et sans ensilage. Dans ces initiatives, les arguments environnementaux peuvent également être associés à la qualité intrinsèque du produit.

- Dans d'autres démarches, la qualité du produit repose avant tout sur **les pratiques agricoles favorables à l'environnement, ou au bien-être animal** (AB, jours de pâturage, sans antibiotique, cahier des charges Terres de Sources...) **sans lien avec la composition des produits vendus** (ou du moins sans que ce lien ait été caractérisé, et sans qu'il soit mis en avant). On parle dans ce cas d'un attribut. C'est le cas par exemple de C'est qui l'Patron (T2), et du lait non OGM de SAVENCIA (T1). Cet argumentaire sur les pratiques est souvent doublé de l'argument sur la proximité géographique entre producteurs et consommateurs, autrement dit d'une référence au « local », autre attribut du produit: c'est par exemple le cas de Mon Lait Petit Breton (T1), ou de Terres de Sources (T4).

**La conception de la qualité qui prévaut dans la démarche joue sur le degré d'exigence du cahier des charges** et les critères retenus : en effet dans le cas du choix d'une qualité intrinsèque du produit, **pour que les pratiques agricoles aient un effet visible sur la composition du produit sans complémentation des animaux, il faut que le cahier des charges de production soit exigeant**, sur le plan de l'alimentation notamment, comme le montrent les études sur le lien entre composition du lait et pratiques d'alimentation des éleveurs (par exemple (CHILLIARD et al. 2021)). En revanche, quand **la qualité n'est basée que sur les pratiques de production, les types de pratiques mises en avant, comme leur ambition au regard des enjeux environnementaux peuvent être très variables.**

Le degré d'exigence du cahier des charges renvoie aussi à **la maîtrise technique des pratiques par les éleveurs**, et à l'impact des évolutions de pratiques sur l'ensemble du système de production.

Il en est de même pour les transformateurs. Qui dit cahier des charges dit, dans le cas d'une filière en place, réorganisation de la collecte. Les lignes de transformation peuvent également être modifiées pour isoler le produit différencié, ou pour créer de nouveaux produits (cas de Mon Lait P'tit Breton).

### La dimension sociologique

Elle concerne les **formes d'organisation des acteurs**, et **les relations entre eux** : entre qui et qui, selon quelles modalités, dans quels lieux, etc. Nous parlons de **dynamique socio professionnelle** agricole pour désigner **la façon dont sont structurées les relations professionnelles entre agriculteurs** (entraide, dialogue, groupes et organisations collectives diverses ...), **et avec d'autres acteurs, et ce que cela produit** en termes de coopération matérielle (organisation du travail notamment) et économique, ainsi que d'échange d'idées et d'informations.

Ces éléments peuvent être caractérisés au départ, en tant qu'ils sont **constitutifs d'une situation ou d'un contexte donné** (il existe ou non des collectifs d'agriculteurs, une OP, il y a telle relation établie entre tel et tel acteur, etc.). **Une bonne connaissance de ces caractéristiques de relations et d'organisation sociale, permet d'adapter le dispositif de travail** en conséquence : qui réunir (ou non), à quels moments, pour discuter de quoi, traiter quelle question...

Ce sont aussi des **processus qui se mettent en place** : des relations qui se construisent, des lieux de débats qui sont mis en place, des collectifs qui se créent ou évoluent, etc., des débats et des controverses, des tensions ou des alliances.

Cette dimension est constitutive des **capacités de négociation entre acteurs**, mais joue aussi sur les capacités, pour un acteur donné, en particulier les producteurs, à se concerter collectivement pour définir une stratégie, prendre des décisions, élaborer des propositions vis-à-vis des autres acteurs : comment arrivent-ils à se mettre d'accord sur ce qu'ils souhaitent faire; à définir un cahier des charges qui convienne, un mode de pilotage ou de gouvernance ... Comment intègrent-ils la diversité interne (entre eux) des modes de production et de pratiques, mais aussi des possibilités en temps et en compétences de chacun. Les écarts de degrés d'investissement au sein des initiateurs et surtout avec ceux qui rejoignent ensuite l'initiative sont par exemple un élément difficile à gérer.

La façon dont sont traités, par les acteurs directement concernés ou avec l'appui de personnes extérieures (agents de développement notamment qui appuient ces démarches), les écarts de positions sociales et d'accès à la parole est un point particulièrement important. Dans le cas de la création d'un nouvel outil de transformation (T3), toutes décisions vis-à-vis desquelles certains producteurs se sentent exclus risquent de fragiliser l'entreprise, soit parce que des producteurs peuvent se retirer, soit si on est au démarrage, ne pas y adhérer. Dans le cas de démarches de création d'une marque, la capacité de négociation des agriculteurs pour faire reconnaître leurs pratiques est directement corrélée à leur capacité à se mettre d'accord entre eux sur des critères de qualification de leurs pratiques ou du lait, et sur un processus d'évolution pour les éleveurs qui ne sont pas encore dans les pratiques attendues.

Les réseaux de relations entre acteurs (tels que structurés au départ, puis dans leur évolution au fil des actions menées) jouent aussi sur les capacités à mobiliser les ressources nécessaires, autant sur le plan des compétences techniques et économiques, que sur le plan de soutiens financiers, politiques et stratégiques.

Enfin on peut aussi inclure dans la dimension sociologique, **le positionnement des producteurs dans la population sur un territoire donné**, ce qui est lié aussi aux caractéristiques du territoire (plus ou moins rural ou urbain, plus ou moins spécialisé dans l'élevage et la production laitière, etc.) : la façon dont leur métier est considéré, les relations qu'ils ont avec les habitants ; ou à une échelle large, la manière dont est valorisé leur démarche et l'image du métier d'éleveur qui va avec. Localement ces éléments peuvent jouer sur la manière dont la démarche (dans le cas de la mise en place d'un nouvel outil de transformation), mise en place par les éleveurs est perçue par les habitants et sur les attentes, voire les exigences, vis-à-vis des produits, qu'ils formulent en tant que consommateurs.

### La dimension politique : les acteurs politiques et les instruments

Elle renvoie à la fois aux acteurs et aux instruments : quel rôle jouent les élus politiques, par exemple, mais aussi quels instruments de l'action publique sont activés (PAT avec les outils qui vont avec, démarches bas carbone, MAE, PSE ...) ? Et dans quelle mesure ils constituent des leviers d'évolution des pratiques et de valorisation des produits ?

## C. AUTOUR DE CES DIFFERENTES DIMENSIONS, DE NOMBREUSES CONDITIONS ET FACTEURS A PRENDRE EN COMPTE POUR FAVORISER L'EMERGENCE ET LA PERENNITE DES INITIATIVES

### Des éléments du contexte.

Certaines conditions relèvent des éléments du contexte dans lequel s'inscrit l'initiative dès le départ, et sur lesquels on ne peut pas forcément jouer. Ils influent de façon plus ou moins favorable sur les **marges de manœuvre des acteurs**. Ce sont donc autant de **points d'attention à prendre en compte pour les acteurs impliqués et pour ceux qui les accompagnent**. On peut citer notamment :

- Les **caractéristiques pédoclimatiques** et **des conditions de production**
- l'existence de certaines **orientations ou instruments de politiques publiques**,
- **L'échelle du territoire ou le nombre de producteurs concernés**, suivant qu'il s'agisse d'une initiative d'un petit groupe, ou d'une entreprise de taille nationale et internationale
- **L'existence ou non d'une organisation de producteurs (OP) et sa taille**, vont jouer sur la manière d'engager les producteurs et déterminer fortement les possibilités de négociation. Mais tout dépend aussi du fonctionnement de cette OP (gouvernance, niveau d'interconnaissance entre agriculteurs membres, OP verticale versus OP horizontale...).
- **Les conditions de marché**, notamment la taille et le niveau de concurrence, ainsi que **le type d'acteurs économiques en place**.

A Belle Ile, l'étude de marché a mis en évidence la corrélation entre quantité de lait produit sur l'île et quantité de lait consommé. Cela ne signifie pas que l'offre va automatiquement s'adapter à la demande mais qu'il y a un potentiel de consommation sur place qui peut être exploité, une autre donnée incontournable du marché étant la forte saisonnalité de la consommation liée au calendrier touristique.

- Le **type de produits** autour desquels s'organise l'initiative au départ, et leur positionnement sur le marché (avec un contexte plus ou moins concurrentiel).
- **Les caractéristiques du tissu professionnel agricole** (plus ou moins hétérogène ou clivé, par exemple), ainsi que la dynamique des **acteurs institutionnels** qui interviennent dans et autour de l'agriculture et l'historique de leur relation.

Le contexte breton se caractérise par une filière laitière très forte, avec des acteurs économiques de poids dans la collecte et la transformation. Il peut-être plus compliqué pour les agriculteurs de se positionner face à ces acteurs majeurs, et de se faire une place dans un secteur concurrentiel. Par ailleurs le contexte institutionnel est marqué par certains antagonismes anciens entre acteurs agricoles et acteurs de l'eau, ou encore entre organismes agricoles porteurs de modèles de production différents. Cela ne facilite pas un travail collaboratif sur le terrain pour appuyer des démarches innovantes, mais complexes.

### Des facteurs de réussite, ou de risque

Mais bien sûr, l'émergence, la pérennité et la réussite des initiatives dépendent de **processus et d'actions mis en œuvre**, dans ce contexte donné, **par les acteurs eux-mêmes**. Ces actions et processus, que nous appelons des facteurs de réussite, ou à l'inverse de risque (ils ont pu fragiliser ou faire échouer la démarche), peuvent relever de l'une ou l'autre des dimensions ci-dessus. Ils expliquent rarement à eux seuls le cours pris par le projet et les résultats et interviennent plutôt en interaction.

C'est à partir du croisement de ces éléments de contexte et des facteurs, qui ont joué dans un sens positif ou négatif sur l'émergence et la pérennité des initiatives, que l'on peut en tirer **quelques principes ou enseignements à destination d'autres initiatives** et de ceux qui les accompagnent.

## DES FACTEURS ET CONDITIONS DE REUSSITE TRANSVERSAUX OU PROPRES A UN TYPE D'INITIATIVE

La diversité des initiatives analysées rend complexe ce travail de synthèse, dans la mesure où les dimensions relevées ci-dessus et la manière dont elles interagissent, opèrent différemment suivant le type d'initiatives. Nous nous attachons cependant à dégager ici des enseignements génériques, et à souligner des variantes, ou des spécificités propres à telle ou telle initiative (la référence au type d'initiative est indiquée entre parenthèses). Les tableaux complètent et précisent ces enseignements, par type d'initiative.

### A. ARTICULER OFFRE ET DEMANDE ET SECURISER DES DEBOUCHES

#### L'étude de marché, une étape indispensable, qui mobilise des compétences spécialisées

Qu'il s'agisse de nouveaux produits dans le cas de la création d'un outil de transformation (T3) ou de nouvelles gammes liées à la création d'une marque /ou d'un cahier des charges particulier (T1), **identifier ou évaluer précisément la demande, à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif, nécessite une étude de marché sérieuse.** Le positionnement des produits sur un marché concurrentiel alors que se multiplie l'offre, impose de bien cerner les critères de différenciation pertinents. A la lumière des expériences étudiées il ressort que ces critères ne sont pas universels (même s'il y a des grandes tendances de consommation qui peuvent les orienter) mais propres à un produit, un contexte local (habitudes de consommation, profils de clientèles (pouvoirs d'achats, grilles de valeurs, culture alimentaire ...)). L'étude de marché doit permettre de **positionner au mieux le(s) produit(s) par rapport à l'offre existante.**

- Cela implique de **se doter des compétences nécessaires**, compétences d'expert qui, dans le cas de démarches initiées par les producteurs, doivent être recherchées à l'extérieur.
- L'adaptation à la demande peut impliquer, dans le cas de nouveaux produits (T3) ou d'une nouvelle marque (T1) de **commencer « petit », programmer une phase de test** sur un seul type de produit, de petits volumes, dans plusieurs lieux de distribution avant de développer les volumes produits et commercialisés, voire avant de développer la gamme de produits. Cela doit permettre de positionner le produit sur un niveau de gamme mais aussi un niveau de prix et d'étudier si ce positionnement permet ou non une certaine rentabilité.

#### Adapter les produits à la demande et sécuriser les débouchés, un processus sur la durée

Dans le cas de nouveaux produits (T3), quand bien même l'étude de marché fait ressortir telle ou telle demande (cas du projet de Belle-Ile) ou que le produit fabriqué s'inscrit dans la poursuite d'un produit traditionnel (Entrammes, Bougon boîte), **les débouchés ne sont pas « acquis » à l'avance.** Un certain nombre d'ajustements et de démarches sont nécessaires pour sécuriser et développer les débouchés.

- Prospector, développer les contacts avec les acheteurs, cela peut impliquer **la mise en place d'une fonction marketing spécifique.**
- Faire en sorte que l'achat du produit puisse devenir une habitude des consommateurs : pour cela, il est nécessaire d'assurer un approvisionnement adapté pour éviter les ruptures de stocks chez les distributeurs.
- Développer de nouveaux produits en fonction de l'évolution des débouchés.

- **Diversifier les débouchés.** Dans le cas d'un nouvel outil de transformation, il peut être nécessaire de combiner débouchés locaux et débouchés à des échelles plus larges.

(T3) A Belle Ile, la correspondance entre le volume de lait produit et le volume de lait consommé, est un élément de contexte favorable, identifié dès les premières études de marché. Mais il a fallu étudier très précisément le type de demandes et de clientèles potentielles. Ainsi le type de produits attendus (plutôt des produits de consommation courante tels que yaourts ou beurre, avec des critères de « local » et « bon »), semble relativement bien cerné et en correspondance avec les souhaits des éleveurs, qui veillent aussi à ne pas faire concurrence aux fromagers présents sur l'île et déjà en vente directe. L'articulation entre les attentes de certains consommateurs, qui aimeraient du bio, et ce que les éleveurs se sentent capables de produire semble plus difficile à court terme, même si la réflexion sur l'évolution des pratiques est engagée. L'objectif de diminuer la dépendance au continent pour l'approvisionnement en produits laitiers a conduit à retenir, parmi les débouchés privilégiés, des canaux de distribution qui touchent un large public (en l'occurrence les supermarchés locaux, en privilégiant le critère de la provenance locale).

Dans le cas de la Fromagerie des Murets ou de la Fromagerie bio du Maine, la diversification des débouchés, indispensable pour développer et sécuriser la production, passe par la recherche de débouchés à une échelle large (sur Paris par exemple pour la Fromagerie Bio du Maine) pour toucher une clientèle plus large que les consommateurs locaux qui connaissent déjà le produit phare.

Enfin combiner des produits à faible et à forte valeur ajoutée, versus ne se positionner que sur une gamme à faible valeur ajoutée peut s'avérer nécessaire pour assurer la rentabilité de l'unité de transformation. Dans les cas étudiés, c'est cependant une question qui a pu faire débat au sein des collectifs d'éleveurs.

### Développer une communication sur les produits, en impliquant différents acteurs, pour développer les débouchés

Dans les démarches initiées autour d'un **enjeu de protection d'un bien commun par des acteurs publics (T4)** le besoin **d'augmenter et diversifier les produits et les débouchés** est particulièrement important pour pouvoir inclure un grand nombre de producteurs du territoire concerné par cet enjeu, condition pour avoir un impact tangible sur le plan environnemental. Si la commande publique est souvent un levier indispensable au départ, élargir les débouchés et faire en sorte que les produits se positionnent sur le marché local est une condition de viabilité économique de la démarche à terme.

- La **mise en valeur** auprès d'un large public de consommateurs ou de distributeurs **de l'origine locale et de l'adaptation des pratiques de production aux enjeux du territoire** est un facteur central de différenciation et de promotion des produits.
- Dans les cas étudiés, où la vente est portée par un collectif d'acteurs hétérogène, ils doivent, se doter **de compétences et d'outils de communication communs**. Cela peut passer par des outils marketing spécifiques : nom / logo / étiquette / événementiel (inauguration, salon de l'agriculture) mobilisation des médias (émissions TV locale, presse).
- **Cela suppose de mobiliser largement les différents acteurs de la filière** (fromagers et affineurs, distributeurs locaux, resto co) et **du territoire** (élus locaux) pour qu'ils contribuent à la promotion du produit.
- **Informers les vendeurs/distributeurs** sur le cahier des charges, veiller à ce qu'ils soient en capacité de communiquer les caractéristiques produit auprès des consommateurs

## Pour articuler des débouchés locaux à un territoire de collecte, mobiliser les opérateurs de l'aval et les organisations de développement agricoles

Un autre défi à relever dans ces initiatives portées par des acteurs publics (T4) est de faire correspondre **des débouchés locaux** (via la restauration collective, des fromagers artisans, des GMS locales) **et un territoire de collecte délimité en fonction de l'enjeu de préservation d'un bien commun (massif, aire d'alimentation et de captage d'eau ou zone Natura 2000), et sur lequel est mis en place un cahier des charges de production.** Si l'on veut étendre la démarche au-delà des seuls producteurs déjà transformateurs et à même de fournir les produits qui répondent à la fois aux critères de modes de production définis et au type de produits attendus sur le marché local, cela implique de **mobiliser les entreprises laitières de transformation** (artisanales ou industrielles), prêtes à intervenir à cette échelle. Pour les entreprises d'aval présentes sur le territoire la mise en place d'un circuit de collecte spécifique, peut entraîner des coûts supplémentaires ; intéresser ces acteurs peut s'avérer particulièrement difficile si les volumes collectés sont faibles ou les producteurs participant au dispositif dispersés.

- **Anticiper et mettre en place très tôt** ce travail de coordination/ négociation avec les transformateurs, en vue de trouver des accords sur des volumes, un approvisionnement régulier, des modalités du contrôle qualité, des contrats avec les producteurs, etc.
- Prévoir un **travail d'ajustement dans le temps avec ce(s) transformateur(s)** relatif à la logistique et aux critères du cahier des charges notamment, en fonction de l'évolution de l'aire et du volume de collecte, eux-mêmes liés à l'évolution des débouchés. Le développement de l'initiative peut amener à ajuster le modèle économique et les exigences (aire, qualité) du dispositif.
- Intégrer dès le départ dans ce type de démarche l'ensemble des organisations de développement agricole et des interlocuteurs habituels des agriculteurs.
- Assurer un portage politique fort, et obtenir le soutien public d'institutions légitimes pour mettre en avant les enjeux de bien commun.

### B. DIMENSIONNEMENT ET FINANCEMENT D'UN NOUVEL OUTIL DE TRANSFORMATION (T3)

Les facteurs de réussite suivants sont, évidemment, propres aux initiatives fondées sur la création d'un outil de transformation par les producteurs (T3)

- **Elaborer différents scénarios de rentabilité (budgets prévisionnels)** permet de tester selon différentes variables (gamme de produits, volumes, prix...) les conditions de rentabilité d'une future installation et de **faire ainsi des choix en connaissance de cause.**
- **Intégrer dans la conception du bâtiment des évolutions futures** (apports de nouveaux éleveurs, développement de la demande et du marché) de façon à éviter des surcoûts ou des investissements impossibles à financer, mais tout en faisant attention au dimensionnement de l'outil et au coût de l'investissement pour assurer une rentabilité et un flux de trésorerie.
- **Un plan de financement adapté, diversifier les sources de financement** et s'assurer d'une **capacité d'autofinancement suffisante.** Dans ce but, **l'appui de compétences d'expertise financière,** et si possible en diversifiant les avis se révèle souvent indispensable.



Dans le cas de Belle Ile, Au début les éleveurs cherchaient «un investisseur miracle ». Après rencontre avec des investisseurs privés, ils ont pris conscience du risque de perte de pouvoir (« on ne veut pas refaire un mini Lactalis »). Une réunion pour clarifier «quelles sont les compétences qu'on considère nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de la laiterie ? » et les traduire en profil type, a conduit à mettre la question du financement de côté pour privilégier la recherche de porteurs de projet correspondant à leurs attentes. Ce qui a aussi été encouragé par plusieurs avis d'experts insistant sur : « si vous avez un bon projet, le financement c'est pas un problème ».

Dans le cas de la fromagerie des Murets, les porteurs du projet ont réussi à mobiliser du financement de sources diverses. Ce facteur à lui seul ne garantit pas pour autant la rentabilité de l'outil, puisque celle-ci a connu ensuite des difficultés de positionnement des produits et un manque de trésorerie.

### C. DEFINIR UN CAHIER DES CHARGES GARANTISSANT LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX, UN PROCESSUS DE NEGOCIATION AU CAS PAR CAS

La définition d'un cahier des charges garantissant la prise en compte des enjeux environnementaux dans les pratiques agricoles est **un processus à négocier au cas par cas**, dont l'issue dépend de :

- la mobilisation des acteurs concernés,
- les critères de qualité retenus,
- le recours à des expertises qui permettent d'objectiver les liens entre pratiques et qualité des produits ou impact sur l'environnement.

Une première condition est **que l'enjeu territorial soit clairement formulé et que les liens entre la problématique environnementale et les pratiques agricoles soient explicités le plus précisément possible.**

- **Les collectivités locales, en s'appuyant sur des études scientifiques et expertises actualisées** peuvent jouer ici un rôle déterminant en **intégrant cet enjeu dans les politiques locales** et en l'explicitant publiquement.
- Par ailleurs **le dialogue direct entre des porte-paroles des enjeux environnementaux** (consommateurs, associations, syndicats de BV ...) et **les producteurs** peut aussi aider à se comprendre et à s'accorder sur des objectifs à atteindre. Cela renvoie à une **fonction d'accompagnement spécifique pour mettre en place des instances de dialogue adéquates** et veiller à ce que l'expression équilibrée des points de vue des uns et des autres soient garantie et que le débat se place bien sur le registre pratique et ancré dans la réalité locale : comment les problèmes environnementaux se posent concrètement, quels sont les liens avec les pratiques agricoles, qu'est-ce qu'il est possible ou non de faire, à quelles conditions pour les producteurs, etc.

A l'inverse les pressions ou injonctions de citoyens et/ou d'élus, **sur une base militante et parfois déconnectées des réalités locales, s'avèrent contre productives.**

Dans tous les cas, **la traduction opérationnelle en cahier des charges suppose un travail spécifique avec les éleveurs** qui tiennent compte des conditions locales de production.

La prise en compte des enjeux environnementaux dans ce travail de définition d'un cahier des charges ou a minima de critères de production peut être favorisée aussi par :

- une caractérisation des pratiques des éleveurs et une **évaluation des marges d'évolution en intégrant la question des coûts** ;
- la mise en place d'un appui technique adapté, basé sur différents scénarios d'évolution des pratiques, avec des expérimentations qui intègrent la mesure de l'impact économique ;



- la mobilisation d'expertises scientifiques pour aider à **mesurer – et anticiper - les effets d'une généralisation de telle ou telle pratique** sur un territoire pour assoir l'intérêt de l'initiative au regard de la qualité de l'eau. L'élaboration d'un projet de recherche dédié peut être envisagée avec le soutien de collectivités territoriales.
- Corréler la **réflexion sur l'évolution des pratiques, avec celle sur les conditions de valorisation du lait, en lien avec les critères de qualité** (cahier des charges) du point de vue de l'opérateur.

Dans le cas de la création d'un nouvel outil de transformation (T3), comme dans le cas de la création d'une marque (T1 et T2), ce travail est toujours **un objet de négociation entre éleveurs** qu'il convient d'accompagner.

**Dans le cas de la création d'une marque dans une filière existante (T1)** la mise en place d'un **cahier des charges qui intègre l'enjeu environnemental, suppose d'intéresser les opérateurs d'aval autant que les producteurs. Mais en amont, plus les éleveurs y voient clair sur les pratiques qu'ils souhaitent valoriser et les critères qui pourraient être retenus, plus ils seront en capacité de négocier avec l'opérateur.**

De plus, dans ces **initiatives (T1), les enjeux environnementaux visés ou mis en avant sont très peu souvent liés à des problématiques locales.** On parle de changement climatique et d'émission de gaz à effet de serre, de moindres impacts environnementaux (eau, biodiversité) en général. Vu le périmètre relativement restreint des zones de collecte (par exemple un ou plusieurs bassins versants), il nous semble qu'il serait possible de **faire un lien plus clair avec les enjeux locaux.** Ce qui serait favorisé en **élargissant les échanges aux acteurs hors filières agricoles** (élus locaux, associations environnementales locales, chercheurs) **pour à la fois formuler et caractériser ce lien** entre pratiques agricoles et impacts environnementaux sur un territoire plus ciblé.

**La prise en compte, par les éleveurs, de problématiques locales, telles que la qualité de l'eau** (en supprimant les intrants chimiques de synthèse par exemple), **peut par ailleurs leur donner des arguments plus faciles à défendre pour négocier des prix que des liens avec des grands enjeux globaux.** C'est le cas d'un groupe d'éleveurs bio et très herbagers qui tente de faire reconnaître l'impact de ses pratiques sur le plan de la qualité de l'eau et de la biodiversité, mais qui peine à obtenir gain de cause face à un opérateur qui, de son côté, raisonne en termes de qualité intrinsèque du lait et de qualification du lien entre ces pratiques et la composition du lait selon des critères industriels et de marché, propres. Autrement dit, le face à face éleveurs– industriel laitier s'avère dans ce cas insuffisant pour peser sur une meilleure valorisation du lait au profit des éleveurs.

- Dans le cas d'initiatives T1, faire évoluer les lieux – ou en créer - au sein desquels se discutent des critères de qualité du lait et des pratiques associées, en y **intégrant des acteurs capables de faire valoir des enjeux environnementaux des territoires** (élus, associations...) **et des scientifiques**, peut favoriser la prise en compte de ces enjeux, au travers de processus de co-construction de cahiers des charges avec les éleveurs et l'entreprise laitière. Cela peut aussi permettre de peser sur les retombées en matière de rémunération des éleveurs.

#### D. MOBILISER LES ACTEURS SUR LA DURÉE ET RENFORCER LES COLLECTIFS

La mobilisation des acteurs sur la durée est un facteur de réussite important pour tous les types d'initiatives. Cependant, **les projets de création de nouveaux outils de transformation (T3),** de par l'ampleur des transformations qu'ils impliquent sur le plan technique, du marché et des relations entre acteurs, notamment, sont ambitieux et **engagent fortement les acteurs, agriculteurs en premier lieu.** De multiples dimensions et questions d'ordre sociologique et organisationnel, non sans

lien avec des questions économiques et financières, doivent donc être traitées pour que les projets aboutissent et perdurent, et les risques d'échec sont à la mesure de cet engagement.

Soulignons cependant que c'est aussi dans ce type de projet que les producteurs, qui en sont souvent les initiateurs, ont - ou du moins acquièrent- **une marge de décision importante sur les deux dimensions clés qu'il s'agit d'articuler** : la valorisation de leurs produits et l'évolution de leurs pratiques.

### Maintenir la mobilisation sur la durée et gérer la cohésion et l'élargissement du collectif

Les initiatives **se développent sur un temps long**. La capacité des leaders / animateurs à maintenir la mobilisation des différentes parties dans le temps est essentielle.

- Clarifier et répartir les tâches en fonction des compétences et possibilités de chacun
- Assurer la circulation d'information de façon à assurer la confiance du collectif « même quand on ne peut pas participer »
- Trouver des appuis techniques pour des démarches techniques

Ce qui spécifie ces initiatives, à l'exception de celles qui se déploient strictement au sein d'une filière existante, c'est aussi le fait qu'**elles associent** (certes de manière variable et selon des configurations spécifiques) **des acteurs locaux très divers** : collectivités locales, associations, organisations locales, investisseurs, consommateurs, experts et chercheurs ... Pour cela, il est important de veiller à ne pas tout mélanger et à bien définir les rôles et le degré d'investissement de chacun .

- **Ne pas impliquer tout le monde tout le temps** mais en fonction des questions à traiter, ce qui renvoie aussi à la mise en place de dispositifs de travail (étapes et composition des instances de travail en particulier) adaptés.
- **Mettre en place une fonction d'animation- coordination qui permet de tenir le fil sur la durée**, et d'assurer le lien et la circulation d'informations entre les acteurs en tenant compte du temps, des compétences et des capacités de mobilisation différenciées, de chacun .

### Trouver un mode d'organisation et de gouvernance qui corresponde aux capacités et possibilités d'investissement (en temps, compétences, motivation) des producteurs

Les éleveurs ont peu de temps, mais pour autant un des objectifs majeurs qu'ils expriment dans ces démarches est de prendre part aux décisions, de pouvoir « donner son avis » sur les prix, les produits, le cahier des charges. Dans le cas de la création d'un outil de transformation(T3) ils attendent un vrai partenariat (transparence, dialogue, équité dans la rémunération) avec les salariés et dirigeants. Cela passe par :

- le choix au départ du statut et des règlements de fonctionnement ;
- le mode de gouvernance ensuite.
- Prendre le **temps de la réflexion**, et s'appuyer **sur des avis d'experts**, pour choisir le statut de l'entreprise (SCIC, SICA, SAS, etc.) et **faire un choix en connaissance de cause**.
- Idem pour le **recrutement de salariés** (gérants, techniciens fromagers, vendeurs, etc.) **L'élaboration, avec les éleveurs, d'une fiche de poste**, puis la mise en place d'une **procédure d'appel d'offre en « bonne et due forme »** et enfin une rencontre avec chaque candidat (versus par relations interpersonnelles, ou encore par affinités idéologiques), limite les risques d'erreur et constitue une condition essentielle, sans en être une garantie, que les personnes correspondent aux compétences nécessaires. Lorsque que les éleveurs ont participé à ce type de réflexion, se traduisant par un temps dédié pour définir : les fonctions

et tâches attendues, les compétences correspondantes, le profil souhaité des personnes, ils témoignent d'une montée en compétence qui les rend plus à même ensuite d'exercer des fonctions de « vigilance », ce qui constitue un facteur favorable à une bonne gouvernance.

Des moyens à mettre en place face au risque d'une délégation trop forte aux salariés (T3), ou de distance entre un CA ou les représentants de l'OP et les autres éleveurs (T1, T3)

L'enjeu est d'éviter la concentration du pouvoir et des choix qui sont pris par une ou deux personnes sans concertation. Tant que cela fonctionne (sur le plan économique notamment) cela ne pose en général pas de problème. Mais si des difficultés émergent, la concentration du pouvoir décisionnel constitue un risque de conflit et va souvent de pair avec une incapacité à résoudre les problèmes.

- Définir précisément les **modalités concrètes de circulation de l'information et de partage des prises de décisions**, de répartition des rôles et tâches (l'intention ne suffit pas)
- Bien clarifier **les positions et rôles de chacun ; suivant le type de questions à traiter, tout le monde n'est pas concerné tout le temps**
- Adapter la configuration des instances de dialogue et de travail aux questions à traiter

#### E. (T1) MOBILISER UN COLLECTIF PREEXISTANT : LE ROLE MAJEUR DES OP

Lorsqu'il s'agit de développer une marque au sein d'une filière préexistante (T1), le développement et la pérennisation de l'initiative suppose de mobiliser un collectif large, souvent les adhérents d'une même OP. Cependant, la première phase d'expérimentation qui peut porter à la fois sur les pratiques et sur la définition de critères à intégrer dans un cahier des charges, voire sur des critères de rémunération associés, ne concerne ou n'est portée souvent que par une partie des éleveurs de l'OP. Cela peut donc créer un écart dans le collectif entre ceux qui « font partie de l'initiative » et ceux qui n'y ont pas encore accès. Dans cette période charnière (qui peut durer plusieurs années), il faut s'assurer que l'initiative va pouvoir profiter à l'ensemble du collectif pour ne pas compromettre son développement et maintenir la cohésion du groupe:

- Nécessité d'une **expertise permettant d'y voir clair sur les coûts de production et favorisant une réflexion corrélée entre évolutions de pratiques et rémunération des producteurs**. Il s'agit notamment de :
  - calculer les coûts de production de l'ensemble des producteurs de l'OP, ce qui permet de fixer un prix de base accepté par tous ;
  - évaluer avec les éleveurs le coût des changements de pratiques envisagés et mettre en adéquation les primes, pour les éleveurs concernés, avec ces coûts ; l'enjeu étant de mettre en place des modalités pour garantir les retombées économiques pour tous les agriculteurs de l'OP
- Permettre que chaque éleveur puisse contribuer à la réflexion sur les changements de pratiques : Organiser des retours d'expérience sur les évolutions de pratiques des éleveurs engagés : quelles conséquences sur le système ? Quelles difficultés éventuelles ? Mettre en place un appui technique individuel si nécessaire.
- Informer tous les agriculteurs : sur la progression des ventes et des projets de développement des volumes. Pour cela, s'assurer de la bonne gouvernance au sein de l'OP, et des conditions d'échanges avec la laiterie sur les projets.

- Impliquer les éleveurs et les acteurs concernés dans le suivi de l'initiative : par exemple mettre en place un observatoire participatif de l'initiative (questionnaire consommateurs, distributeurs, éleveurs) et partager les résultats entre l'OP et la laiterie.

Dans l'initiative Mon Lait Petit Breton (T1), l'OP a d'abord travaillé sur un « tunnel de prix » pour tous les membres de l'OP, assurant ainsi une visibilité dans le temps sur les prix minimum pour les éleveurs. Ce n'est que dans un deuxième temps que le travail sur la segmentation s'est engagé, avec l'évaluation du montant de la prime pour ceux qui changent de pratique, discutée avec tous les agriculteurs de l'OP, et la possibilité pour tous de communiquer en magasin sur la marque en étant rémunérés pour cela.

## F. INSCRIRE L'INITIATIVE DANS L'ESPACE POLITIQUE LOCAL POUR QUE LES COLLECTIVITES LA SOUTIENNENT ET EVITER DES INTERFERENCES NON MAITRISEES

Dans les initiatives territoriales pour la préservation d'un bien commun (T4), les institutions locales ont un rôle central. Cependant, dans tous les cas, les élus et les collectivités peuvent jouer des rôles facilitateurs (explicitation des enjeux environnementaux, promotion des initiatives, développement de débouchés en restauration hors domicile, soutien financier...). Les politiques publiques de promotion de **projets territorialisés** (liés à l'alimentation, la préservation des ressources, la biodiversité...), ou de **l'approvisionnement durable en restauration collective** (Egalim), et le développement des compétences des collectivités locales dans ce sens constituent un contexte globalement favorable.

### Situer l'initiative dans le contexte institutionnel et politique local.

L'existence d'un **projet territorial avec des enjeux agricoles/ environnementaux/ alimentaires clairement formulés** facilite la définition initiale, dans le cas d'initiatives portées par des acteurs territoriaux (T4), des objectifs d'évolution des pratiques visés par la démarche et les critères à inclure dans un contrat ou cahier des charges. Dans les autres cas, cela peut aider à mettre en cohérence des objectifs portés par des éleveurs et les enjeux du développement territorial. La mobilisation de **liens de travail préexistants entre institutions** peut aussi faciliter le développement du projet. Mais dans certains cas et sur certains sujets, la pré-existence d'un projet qui a pu donner lieu à l'installation de tensions / oppositions entre agriculteurs, et citoyens ou élus, rend difficile le travail de construction d'un cahier des charges.

Se situer dans le jeu politique, **y voir clair sur les interactions avec le projet**, est nécessaire pour **en mesurer / anticiper les conséquences** (dans le sens d'opportunités mais aussi de risques), et suppose pour le groupe à l'origine du projet :

- d'organiser une veille informative et stratégique pour décrypter les enjeux politiques autour du projet ; clarifier le **rapport entre le projet et les politiques locales** préexistantes ;
- d'engager – ou renforcer - un **dialogue avec les institutions locales**, ce qui peut s'appuyer sur des relations préexistantes, mais nécessite souvent d'en construire de nouvelles ; **instaurer des instances de coordination** ad hoc avec ces institutions pour faire circuler les informations, identifier les appuis possibles au projet, et au final traiter des questions qui peuvent relever des rôles et compétences des acteurs institutionnels et politiques.
- Mais en amont de ces échanges pluri-acteurs, cela implique **de la part des éleveurs, pour pouvoir se positionner dans les débats, de construire un point de vue élaboré**, d'y voir clair sur ce qu'ils souhaitent porter à discussion ou sur leurs attentes propres, et de le formuler. Cela renvoie à des temps de réunions entre pairs, avec un appui éventuel.

## Publicisation du projet, un processus à double tranchant (T3, T4)

C'est un facteur de soutien accru. Mais elle traduit aussi l'émergence d'une dimension politique et stratégique autour d'un projet emblématique de nouvelles attentes autour de l'alimentation, et soutenir le projet peut apporter une image de marque positive. Cet intérêt stratégique peut interférer avec l'autonomie de décision des éleveurs.

### G. UN FACTEUR TRANSVERSAL DE REUSSITE : PERENNITE ET RIGUEUR DE L'ACCOMPAGNEMENT

Dans de nombreux cas étudiés, la « démarche d'accompagnement » est identifiée comme un facteur de réussite, sur les dimensions économiques, techniques, organisationnelles ... Nous entendons par « **démarche d'accompagnement** » : **un ensemble de modalités de travail, de fonctions et de compétences mises au service de l'avancement du projet**. En nous appuyant à la fois sur les retours des acteurs impliqués dans les projets étudiés (éleveurs principalement et animateurs) et sur notre propre expérience d'appui à certains de ces projets (T1, T4), il ressort que cet accompagnement est d'autant plus efficace et utile qu'il s'attache à **renforcer les capacités d'initiative et de prise de décision des éleveurs, ainsi qu'à favoriser la concertation constructive avec d'autres acteurs, en préservant leur autonomie de réflexion**. La traduction d'un tel objectif en pratique renvoie à deux points d'attention centraux, qui définissent en même temps deux niveaux d'intervention :

- **la définition du *dispositif de travail*** : qui on réunit, à quel moment, pour quoi faire ;
- **l'animation des réunions pour aider les éleveurs, avec les autres acteurs engagés dans les processus, à formuler toutes les questions qu'ils se posent au fur et à mesure de la progression du travail et à élaborer des réponses**. En effet ces initiatives, qui recouvrent de multiples dimensions, peuvent être appréhendées comme des ***processus de formulation et de résolution de problèmes***, au travers desquels il s'agit d'aider les acteurs à analyser un contexte, à évaluer ce qu'il est possible ou non de faire, à élaborer des scénarios et en étudier la faisabilité compte tenu de leurs conditions et moyens (ne pas les embarquer dans quelque chose qu'ils ne maîtriseront pas).

Cela se traduit par la mise en place et le pilotage d'une **diversité de modalités de travail** qui combinent des temps de réunions entre pairs, des visites, expérimentations, des apports d'expertises, des moments de dialogue et de concertation entre les éleveurs (ou leurs représentants) et tel ou tel acteur (la laiterie, des élus, etc.) Dans tous les cas, l'idée est **d'adapter en permanence le dispositif** (la forme que prend le travail) **aux questions à traiter**, et en tenant compte des enjeux stratégiques qui peuvent interférer avec la réflexion pratique. Au fond, la transition est **un processus qui s'inscrit dans la durée et dont les points de passage ne peuvent pas être définis à l'avance**. Les questions évoluent au fil de l'avancée des réponses ; les modalités de travail, les activités à mener, la configuration des instances de dialogue aussi.

## Des compétences de méthode pour animer efficacement les réunions dans une perspective opérationnelle de formulation et de résolution de problèmes.

Ces compétences, que l'on peut résumer en termes « *d'aide méthodologique à la réflexion* »<sup>1</sup> renvoient à différentes fonctions et outils d'intervention, qu'il ne s'agit pas ici de détailler, mais dont les buts sont notamment :

- Aider à la prise de parole, favoriser la diversité d'avis, de préoccupations en lien avec la situation de chacun ; relancer, faire préciser, creuser quand c'est flou ;
- Passer de l'expression spontanée sous forme de constats, souhaits, regrets à des questions de travail précises, des problèmes *traitables*, condition pour que les acteurs puissent s'engager dans une réflexion concrète pour chercher des solutions
- L'animateur peut aussi proposer des étapes et des modalités pour traiter ces questions : réunions, visites, apports d'expertise, entretiens individuels, etc. Notamment il peut aider à repérer les besoins d'expertise et de compétences spécialisées ;
- Rendre visibles les avancées (ou blocages) // faire des liens d'une réunion à l'autre : en début de réunion rappeler où on en est, en fin de réunion dégager les points d'avancée et les questions qui restent à traiter. Ce qui implique une **attention aux comptes rendus** pour qu'ils soient utiles aux élèves.

### Mobiliser des connaissances, informations, expertises, en réponse à des questions qui se posent et assurer les conditions « de leur utilité ».

Dans toutes les initiatives étudiées, il ressort que sur de multiples questions la mobilisation de compétences spécialisées permettent, chaque fois que des questions complexes et ne relevant pas des connaissances existantes au sein des acteurs qui portent le projet, d'éclairer les décisions. Ces besoins n'apparaissent pas toujours de manière évidente, ils peuvent même parfois être révélés par des difficultés (« on aurait dû ... » ; « il aurait fallu mieux prévoir ... » , etc.). C'est du rôle de l'animateur de :

- repérer et distinguer ce qui peut être traité entre élèves, et ce qui nécessite des apports extérieurs (évaluation économique, caractérisation des pratiques et calcul de coûts, statuts juridiques possibles d'une nouvelle entreprise, etc.).
- Quand c'est nécessaire, organiser et préparer les rencontres avec des personnes susceptibles de répondre à ces besoins d'expertise : préparer d'abord avec les élèves de façon à formuler les questions précises à soumettre aux experts, conduire l'échange et prendre ensuite un temps spécifique en réunion pour aider les élèves à traiter l'information et à prendre des décisions qui conviennent. Les besoins d'expertise peuvent aussi se traduire par la mise en place d'études (études de marché, étude financière, etc.). Les résultats, qui arrivent souvent après un certain délai et prennent la forme de rapport ou de documents pas toujours accessibles à des néophytes, doivent alors faire l'objet d'une restitution et discussion avec les porteurs de l'initiative pour les aider à faire le lien avec les questions qu'ils se posaient et à en tirer des conclusions.

---

<sup>1</sup> Pour plus d'informations sur les outils méthodologiques évoqués ici, voir notamment :

DARRÉ J.P., 2006. La recherche coactive de solutions entre agents de développement et agriculteurs. GRET, GERDAL

- RUAULT C. et LEMERY B., 2009. Le conseil de groupe dans le développement agricole et local : pour quoi faire et comment faire. Dans : *Conseil et développement en agriculture ; quelles nouvelles pratiques*. Quae Educagri



## Aider les agriculteurs à se positionner vis-à-vis des autres acteurs.

Dans la plupart des cas étudiés, le nombre d'acteurs impliqués dans la construction du projet (élus, experts de différents domaines, entreprises, organismes techniques et financiers, etc.) augmente avec le temps et au fil des questions à traiter, d'ordres très divers : technique, économique, social et organisationnel, politique. Cela traduit l'avancée du projet, ainsi que son ancrage dans le développement territorial et sa portée politique. Néanmoins, pour que les relations avec les éleveurs s'établissent sur la base d'un dialogue d'égal à égal et permettent une mobilisation de compétences et de ressources au service de la concrétisation de leur projet, elles doivent s'organiser et se conduire en tenant compte du fort écart de positions sociales entre les protagonistes. L'autonomie de décision du groupe d'éleveurs et sa capacité d'initiative et de négociation est un défi à relever tout au long du projet. L'expérience montre que cela renvoie à la montée en compétences des éleveurs et à la construction d'un point de vue élaboré leur permettant de se positionner dans les débats. Concrètement cela passe notamment par les points d'attention suivants :

- Préparer les rencontres en amont et aider les éleveurs à « construire leur point de vue » : qu'est-ce qu'on veut dire, défendre ? Quelles questions veut-on soulever ?
- Pendant les réunions pluri-acteurs, gérer les écarts d'accès à la parole : une fonction de régulation
- Après la rencontre, faire le point entre éleveurs : qu'est-ce qu'on retient, quelles nouvelles questions, quelles prochaines étapes de travail ? Quelles décisions ?

## Tenir le fil sur la durée : un rôle de pivot, d'interface et de veille stratégique (T3, T1, T4)

La capacité à exercer cette fonction d'animation en étant au plus près des questions techniques ou stratégiques qui se posent, implique, en amont, **une fonction de veille pour se tenir informé des évolutions du contexte, des événements qui interfèrent avec le travail en cours et la dynamique du projet**. La compréhension globale des enjeux qui entourent le « sujet » traité permet d'appréhender, voire d'anticiper les réactions des différents acteurs (arrêtés anti pesticides, manifestation d'un investisseur privé, conflits au sein d'une OP, décision unilatérale de tel acteur, etc.), et d'aider à les intégrer à la réflexion pour faire avancer le projet dans le sens souhaité.

Ces processus sont longs ; le degré d'engagement des acteurs varie au fur et à mesure du projet (et en fonction des succès ou difficultés rencontrés), et pour les éleveurs le temps disponible est très souvent limité. **Tenir le fil sur la durée, faire le lien entre les uns et les autres** ainsi qu'avec d'autres actions et projets en cours, **et assurer la continuité de l'information**, renvoie à un rôle essentiel de « pivot ». L'animateur est souvent bien placé pour exercer ce rôle, mais il peut aussi être tenu par – ou en binôme avec – un membre du collectif d'éleveurs à l'origine de l'initiative et reconnu de tous.

## Qui est le mieux placé pour exercer ce rôle d'accompagnement ?

Il n'y a évidemment pas de règles universelles pour répondre à cette question. Dans plusieurs des cas étudiés de création d'un nouvel outil de transformation (T4), le rôle d'accompagnement du projet est porté par des personnes qui, de par leur **ancrage institutionnel**, sont associées aux enjeux d'environnement et de préservation des ressources (CPIE sur le projet de relocalisation de la filière laitière à BI, EBR dans le cas de Terres Sources, CEDAPA pour le projet de la Laiterie Paysanne ...). Mais l'efficacité de cette fonction pour faire avancer le projet et en garantir la pérennité, apparaît liée à la **solidité des compétences d'animation** (précisées plus bas), **de mise en relation des acteurs**, et à une **certaine neutralité dans les prises de position sur les réponses à apporter**, à produire, aux nombreuses questions qui se posent.

**L'ancrage local et la possibilité de dédier suffisamment de temps** (du moins autant que le nécessite l'appui à l'initiative) sont deux autres facteurs positifs. Cet **ancrage local** (comme c'est le cas par exemple du CPIE de Belle Ile), permet une relation d'interconnaissance construite au fil du temps avec de nombreux acteurs : producteurs, mais aussi acteurs institutionnels et politiques, favorable à la mise en relation des uns et des autres et à l'exercice d'un rôle de conduite du dialogue.

## Intermède 2

Articuler évolution des pratiques agricoles en faveur  
de la protection des ressources naturelles et  
valorisation des produits laitiers

**Synthèses des dimensions en jeu,  
facteurs et conditions de réussite,  
par types**

**DIMENSIONS EN JEU, FACTEURS ET CONDITIONS DE REUSSITE. TYPE 1 : CREATION D'UNE MARQUE AU SEIN D'UN FILIERE PREEXISTANTE**

Dimensions		Eléments de contexte	Facteurs, Préconisations
		Favorables/Défavorables	Favorables/Défavorables
ECONOMIQUE	Articulation offre /demande	Laiterie positionnée sur des <b>produits intermédiaires (poudre de lait, ingrédients)</b> pour des transformateurs et non sur des produits finaux plus faciles à valoriser. Multiplication des démarches de segmentation : <b>un marché qui devient très concurrentiel</b>	<b>Investir sur des études de marché permettant de bien cerner la demande</b> , pour orienter le cahier des charges de production et positionner le produit <b>Assurer un approvisionnement régulier et adapté des distributeurs</b> pour faciliter le développement des habitudes de consommation du produit
	Rentabilité, coûts de productions / prix des produits	Des laiteries qui ont des <b>chaînes de production existantes pour des produits visibles pour les consommateurs</b> (Lait UHT, Fromages, Crème...) VS <b>Nécessité d'investir sur de nouveaux outils de transformation</b>	
	Viabilité		<b>Développer un plan de production progressif pour s'adapter aux volumes vendus</b> : trouver l'adéquation entre développement des volumes vendus, niveau de rémunération des producteurs suffisant, puis ↗ du nombre de producteurs engagés.
	Rémunération des producteurs, des salariés		Sécuriser la <b>rémunération de tous les producteurs</b> : ne pas créer des tensions entre les éleveurs engagés dans l'initiative et les autres. <b>Inciter au changement par une prime aux éleveurs engagés</b> dans le cahier des charges. Rémunérer les producteurs de façon <b>suffisante (sur la base des coûts de production) et sur le long terme pour sécuriser le changement de pratiques</b> <b>Rémunérer les éleveurs pour les actions de communication sur le produit</b>
	Différenciation du produit sur le marché	<b>La proximité géographique entre éleveurs</b> de l'OP permet de jouer sur l' <b>argument local, de provenance du lait</b> , éventuellement de mobiliser l'image d'un territoire. <b>Laiterie ancrée localement</b> , bénéficiant d'une image de produits de qualité : facilite la confiance des consommateurs et des partenaires locaux.	<b>Réaliser une étude de marché</b> plus poussée que se baser seulement sur les tendances de marchés pour bien positionner le produit et évaluer les risques de concurrence <b>Valoriser le métier d'éleveur et ses pratiques (marketing et contact direct entre éleveurs et consommateur)</b>
TECHNIQUE ET ENVIRONNEMENT	Maitrise des processus techniques - en lien avec les exigences de qualité des produits transformés  Maitrise des pratiques agricoles en lien avec des enjeux environnementaux et la qualité du lait	<b>Conditions de production</b> plus ou moins favorables à des cahiers des charges basées sur un nb de jours de pâturage ou des pratiques agro écologiques <b>Accords de collecte existants entre laiteries</b> : les projets de segmentation remettent en question ces accords, avec des surcoûts à prévoir pour la collecte. <b>Pour les entreprises multi-sites</b> : <b>flux de lait entre zones de collecte</b> possibles suivant les besoins → difficulté de lier une collecte à un produit sous cahier des charges <b>Multiples fournisseurs pour une laiterie, avec des politiques d'appui aux producteurs différentes</b> : difficultés pour harmoniser l'accompagnement des évolutions de pratiques. <b>Ancrage local de la laiterie</b> : relations préexistantes avec des distributeurs locaux et avec des décideurs locaux facilitant la réflexion sur un cahier des charges adapté à un enjeu environnemental local.  VS <b>Cas d'entreprise multi sites</b> : <b>Lieu d'échanges stratégiques déconnectés d'enjeux locaux</b> <b>Des produits intermédiaires vendus à l'international (non visibles directement par les consommateurs)</b> → Connexion avec une demande du marché international, déconnexion avec les enjeux environnementaux locaux.	<b>Anticiper les effets des changements de pratiques</b> : - <b>Réaliser un état des lieux des pratiques</b> agricoles existantes et une <b>simulation des conséquences techniques et économiques (coûts de production)</b> , des évolutions envisagées, en préalable aux discussions sur le cahier des charges - Simuler les effets des changements de pratiques sur les volumes produits (saisonnalité) et les conséquences possibles sur la rentabilité des outils  Mettre en place un <b>dispositif de concertation entre les agriculteurs engagés dans les démarches, les responsables de l'OP, les responsables de la laiterie</b> et les élus locaux) responsables d'enjeux environnementaux dans les territoires de collectes (Enjeux climatiques, eau, biodiversité...) pour construire un cahier des charges de production adapté aux conditions de production de transformation et à l'enjeu environnemental local. → pour cela, se doter d'une <b>fonction d'animation – appui méthodologique</b>

<b>SOCIOLOGIQUE</b>	<p>Relation entre laiterie et producteurs</p> <p>Formes d'organisation des producteurs</p> <p>Relations entre acteurs : écarts des positions sociales</p> <p>Gouvernance</p> <p>Dynamiques socio professionnelles</p> <p>Conflits, tensions</p>	<p>Le type d'OP a une influence sur les échanges possibles entre laiterie et producteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une OP « verticale » (les membres de l'OP sont des éleveurs qui livrent à une même laiterie) favorise le partage d'information sur les projets, les résultats et les relations de confiance ;</li> <li>• Une OP « horizontale » (les membres de l'OP sont des éleveurs qui livrent à des entreprises différentes), si cela favorise les échanges d'information entre producteurs sur les prix et les projets des différents acheteurs, ne favorisent pas les relations entre les éleveurs et leurs acheteurs (du fait d'une crainte de « fuites » des informations confidentielles dans un milieu fortement concurrentiel).</li> </ul>	<p><u>Relation OP/laiterie :</u></p> <p>Développer des relations entre producteurs et Laiterie permettant de <b>réfléchir sur des projets de développement de filière selon un registre pratique</b> (et pas seulement sur des grands objectifs ou slogans marketings) // Confiance, relation d'interdépendance</p> <p>Lorsque les relations existent <b>uniquement entre les représentants de l'OP et les acheteurs</b> (négociateurs qui manquent de connaissance sur l'agriculture) et sur le seul plan <b>stratégique et de négociation (contrat/prix/...)</b>, il n'y a pas de possibilité de concertation sur l'élaboration d'un projet commun à intérêt réciproque. Le conflit est possible entre OP et transformateur (exemple : pas de retours aux producteurs, ou jugé trop faible, sentiment d'être instrumentalisé).</p> <p><u>Au sein de l'OP :</u></p> <p><b>S'assurer que les représentants de l'organisation de producteurs soient les porteurs du collectif</b>, qu'ils restituent la parole des éleveurs auprès de la laiterie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Organiser la circulation de l'information entre les éleveurs et leur représentant</li> <li>→ Prévoir des <b>réunions fréquentes entre producteurs et représentants de l'OP, entre représentants de l'OP et entre représentant de l'OP et dirigeants</b> de la laiterie pour co-construire les projets qui concernent directement les éleveurs</li> </ul> <p>Faire en sorte que le projet de segmentation soit <b>un projet de toute l'OP, au service de l'ensemble des producteurs et ne bénéficie pas seulement à quelques producteurs pour limiter les risques de conflit</b></p> <p>Comment ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Les producteurs à l'initiative ou impliqués dans la démarche font partie de l'OP ;</li> <li>→ Ils sont porteurs d'un échange au sein de l'OP pour voir comment cette initiative peut bénéficier à tous les producteurs (à quelles conditions) ;</li> </ul> <p>Dès le départ, l'élargissement des éleveurs souhaitant rejoindre l'initiative doit être prévu et débattu.</p> <p><u>Au sein de la Laiterie :</u> favoriser les occasions d'échange entre les agents qui sont au contact des producteurs et ceux qui sont en charge de fixer les prix</p>
<b>POLITIQUE</b>	<p>Lien avec les choix stratégiques et politiques du devt du territoire</p> <p>Implication des collectivités locales</p>	<p><b>L'élargissement des compétences des EPCI (développement économique et GEMAPI), est une opportunité pour qu'elles jouent un rôle accru de soutien à ce type d'initiatives.</b></p> <p><b>Cloisonnement entre services (par exemple entre service économie, service agriculture et service environnement - eau</b></p> <p><b>Clivages entre organisations du développement agricoles (du moins responsables politiques de ces organisations) et acteurs de l'eau, notamment lorsqu'il s'agit de peser sur l'évolution des dans le développement de filières</b></p>	<p>Favoriser les liens entre l'initiative et la démarche RSE de l'entreprise.</p> <p>Engager des <b>discussions entre les agriculteurs engagés dans la démarche, l'OP et les EPCI sur l'ancrage local de la démarche, le lien aux enjeux environnementaux locaux.</b></p> <p><b>Renforcer la prise en compte des enjeux environnementaux dans les politiques économiques des EPCI (conditionnalité des aides)</b></p> <p><b>S'assurer d'un travail transversal entre services économie agriculture, et eau environnement, autour de l'initiative</b></p>

## DIMENSIONS EN JEU, FACTEURS ET CONDITIONS DE REUSSITE. Type 3 : CREATION D'UN OUTIL DE TRANSFORMATION PAR DES PRODUCTEURS

Dimensions	Eléments de contexte	Facteurs , préconisations	
	Favorables / défavorables	Favorables / défavorables	
<b>ECONOMIQUE</b>	<p>- Articulation offre /demande</p> <p>- Positionnement du produit sur le marché, et sécurisation ou développement des débouchés</p>	<p>Un territoire de production et de consommation bien identifiés (Cas du projet de BI , volume de lait produit = volume de produits laitiers consommés sur l'île)</p> <p>Connaissance du produit proposé (surtout pour des produits traditionnels) par les consommateurs, mais impact faible</p> <p style="color: #0070C0;">Tension entre plusieurs options de débouchés : magasins spécialisés ou locaux ; et GMS pour développer les volumes</p> <p style="color: #0070C0;">↗ sur le marché de produits issus de démarches portées par des producteurs → difficulté pour le consommateur de s'y retrouver / concurrence sur une même gamme de produits</p>	<p>Etude de marché= bien identifier et quantifier les types de produits (et gammes de prix) / en fonction de type de débouchés potentiels (types de clientèles sur le territoire et habitudes de consommation)</p> <p>Etude de la concurrence et positionnement du produit (qu'est-ce qu'on vend ; quelles valeurs et pratiques associées au produit ?</p> <p>Mise en avant du caractère local = un atout, mais ne suffit pas forcément.</p> <p>Tests de production et de mise en marché</p> <p>Bonne connaissance du cahier des charges par les vendeurs, ainsi que des méthodes de production du lait et de fabrication des produits</p>
	<p>- Rentabilité, coûts de productions / prix des produits</p>	<p>Localisation de l'outil de transformation plus ou moins favorable à la gestion économe des sous-produits</p> <p>Distance géographique entre les producteurs, et avec l'entreprise de fabrication</p> <p style="color: #0070C0;">+ : rapproché</p> <p style="color: #0070C0;">- : éloignée</p>	<p>Bien identifier / anticiper les seuils de rentabilité de l'outil de transformation, → analyse financière en portant attention à la trésorerie de l'entreprise</p> <p>→ Etude des coûts engendrés par les cahiers de charges spécifiques → se faire appuyer pour avoir un calcul précis des couts de production</p> <p>Combiner produits de consommation courante et produits à haute valeur ajoutée</p>
	<p>- Financement du projet</p> <p>- Viabilité</p>		<p><b>Diversification des sources de financements// publics et privés</b></p> <p>Appuis extérieurs (facilitateurs) pour la négociation de prêts bancaires</p> <p><b>Dimensionnement de la laiterie</b> : réaliste au départ (//volume de livraison garanti et nbre de producteurs impliqués), mais modulable pour anticiper et s'adapter à une ↗ de l'implication des éleveurs et du volume, sans devoir refaire des investissements trop importants</p> <p>Etre attentif à sécuriser les débouchés, voire à les développer → <b>assurer une fonction marketing</b> (formation ou embauche d'un professionnel) + promotion directe des produits par les éleveurs</p>
<b>Rémunération des producteurs, des salariés</b>		<b>→ Dépend de tout le reste</b>	
<b>TECHNIQUE ET</b>	<p>Maitrise des processus de fabrication des produits // normes et attentes spécifiques de qualité du (des) marchés</p>	<p>Existence d'une tradition fromagère avec des savoirs faire présents sur le territoire</p> <p>Attachement au produit (y compris par les salariés).</p>	
		<p>Se doter d'un équipement adapté et d'un bâtiment fonctionnel</p> <p>Assurer une forte compétence technique sur l'ensemble du process de transformation et conditionnement ;</p> <p style="color: #0070C0;">Vs : démarrage avec faible maitrise de ces processus → hypothèque l'image du produit pour la suite</p> <p style="color: #0070C0;">→ <b>Mobilisation d'expertises et appuis techniques diversifiés</b></p> <p style="color: #0070C0;">Vs un seul avis // importance de développer un réseau de relations.</p> <p><b>Laiterie : respect</b> des normes environnementales, gestion optimum des sous-</p>	



			produits ; Optimisation de la consommation
	<p>Maitrise des <b>modes de production et pratiques agricoles</b> et impact sur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La qualité du lait</li> <li>- La protection des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conditions pédoclimatiques plus ou moins favorables</b> à des règles exigeantes de production du lait (tout herbe par exemple, ou bio ...) et à l'autonomie alimentaire → jouent sur les couts de production</li> <li>- Modes de production homogènes entre producteurs</li> <li>- Avec des pratiques qui peuvent être facilement caractérisées (tout herbe, élevage extensif de montagne, races locales, etc.</li> <li>- <b>Modes de production hétérogènes, difficiles à évaluer sur le plan de l'impact environnemental</b></li> <li>- <b>Pressions des associations ou de par des actions citoyennes vis-à-vis des agriculteurs peuvent être contre productives</b></li> </ul>	<p><b>Articuler la réflexion sur l'évolution des pratiques avec la question de la valorisation du lait et la définition d'un cahier des charges</b></p> <p>→ Caractériser les pratiques (<b>mais éviter les diagnostics trop compliqués : outil d'expert peu approprié par les éleveurs</b>)</p> <p>Utilité des analyses de lait et faire le lien avec les pratiques</p> <p>→ Coupler <b>accompagnement technique</b> (échanges de pratiques, rendez-vous bouts de champ, expérimentation, ..) et <b>évaluation précise des couts de production</b> suivant les évolutions (bio, sans OGM, part d'herbe, etc.)</p> <p>→ <b>+ implication forte des éleveurs</b> dans la définition des conditions de production (Cahier des Charges), et y compris aussi du produit fini.</p>
SOCIOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamiques socio professionnelles, degré et formes d'organisation collective des producteurs</li> <li>- mobilisation des producteurs</li> <li>- mode de gouvernance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>réseaux de relations denses entre éleveurs</b></li> <li>- <b>collectifs existants dynamiques</b></li> <li><b>Mais comporte un risque d'exclusion</b></li> <li>- <b>forte hétérogénéité au sein des éleveurs (modes de production et positions sociales)</b></li> <li>- <b>distance géographique importante entre éleveurs impliqués dans le projet</b></li> <li>- présence sur le territoire de <b>structures ayant un rôle d'animation territoriale reconnu</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place des conditions concrètes, sur le plan méthodologique et du dispositif de travail, pour :</li> <li>- <b>consolider -élargir le collectif d'éleveurs</b> : favoriser les échanges entre eux, faire sortir les questions qui se posent, expliciter les divergences ; assurer la circulation d'informations entre groupe porteur et éleveurs moins impliqués (ajuster le cahier des charges au regard de cet enjeu, limiter les couts d'entrée pour les nouveaux éleveurs</li> <li>- <b>une fois la structure créée</b>: Eviter que la distance se creuse entre dirigeants (CA) et autres éleveurs ; ou entre salariés et producteurs → formation sur la gouvernance, définir des modalités concrètes de circulation de l'information</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations entre acteurs, écarts des positions sociales</li> <li>- Conflits, tensions / vs alliances, partenariats</li> </ul>	<p>Coopération existante entre monde agricole et acteurs environnementaux (associations, collectivités locales, PNR ...)</p> <p><b>Vs tensions, positions idéologiques bloquées entre OPA ou responsables agricoles et acteurs de l'eau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>forte inégalité de positions sociales entre éleveurs et autres acteurs (politiques, experts, associations..., futurs clients)</b></li> </ul>	<p>Favoriser les échanges constructifs avec les autres acteurs</p> <p>→ <b>Fonction d'animation et de Conduite du dialogue</b> permettant l'équilibre de la parole et de la prise de décisions entre éleveurs et autres acteurs impliqués dans le soutien au projet</p> <p>= favoriser la montée en compétence des éleveurs (apports d'expertises et aide au traitement de l'info. pour renforcer la prise de décisions)</p> <p>= Aider les éleveurs à élaborer leurs positions en amont des rencontres pluri-acteurs pour ne pas laisser les seuls experts ou cadres salariés décider</p>
		Position des agriculteurs dans la population locale : plus ou moins bien considérés	Importance du dialogue et information sur les pratiques de production du lait, sur les produits
POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lien avec les choix stratégiques du devt du territoire</li> <li>- Implication des élus locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte actuel favorable aux soutiens de ce type de projets</li> <li>- Compréhension par les élus locaux des impacts du projet sur le devt territorial (ressources, emploi, entretien du paysage...)</li> <li>- Territoire rural où l'agriculture reste une composante majeure</li> <li><b>Territoire urbain : Idéalisation des enjeux autour des circuits courts et des produits paysans, difficulté à prendre la mesure des dimensions opérationnelles du projet</b> mais leviers d'action peuvent être importants</li> </ul>	<p>Facteur + : soutien du projet <b>sur la base des propositions élaborées par les acteurs directement concernés</b></p> <p><b>Risque : récupération politique, propositions parfois décalées de ce que souhaitent les acteurs</b></p> <p>Importance de la veille informative et stratégique pour décrypter les enjeux politiques ; gérer la dimension stratégique comme une composante en tant que telle du projet</p>

## DIMENSIONS EN JEU, FACTEURS ET CONDITIONS DE REUSSITE. TYPE 4 : INITIATIVES TERRITORIALES POUR LA PRESERVATION D'UN BIEN COMMUN

Dimensions		Eléments de contexte		Facteurs, Préconisations	
		Favorables/Défavorables		Favorables/Défavorables	
<b>ECONOMIQUE</b>	Articulation offre /demande.	<p><b>Adéquation entre volumes de lait produit sur le territoire / nombre et aire de collecte des transformateurs/ volumes consommés via le dispositif :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les dispositifs sont facilités quand leur territoire cible correspond au territoire de collecte d'un nombre réduit d'opérateurs d'aval.</li> <li>- <b>Quand, sur le territoire de collecte, les producteurs travaillent avec de nombreux grands groupes de transformation du lait, et que les volumes concernés par le dispositif sont limités, il est difficile de mobiliser les transformateurs.</b></li> </ul> <p>Tension entre des <b>débouchés préexistant pour les producteurs</b> (vente directe, contrat avec une laiterie) et l'approvisionnement régulier du transformateur/distributeur et de la nouvelle filière mise en place</p>		<p><b>Investir sur des études de marché permettant de bien cerner la demande</b> (types de produit, leurs qualités, en particulier gustative, la quantité et régularité des approvisionnements); des tests de production et de mise en marché</p> <p>Prévoir un processus de travail impliquant les producteurs et les autres acteurs de la filière (transformation, distribution, acteurs territoriaux) en vue <b>d'ajuster l'offre à des demandes de caractéristiques produits</b> (environnementales, techniques) en reliant ces demandes aux enjeux territoriaux locaux.</p>	
	Rentabilité, coûts de productions / prix des produits			<p>Dans les cas étudiés, ce sont les producteurs qui définissent les prix de vente, individuellement ou collectivement. <b>Or ils sont souvent peu outillés pour fixer les prix de vente de produits transformés.</b></p> <p>➔ Construire <b>des références, des outils partagés</b> entre partenaires pour discuter et fixer les prix.</p>	
	Viabilité des exploitations et Rémunération des producteurs	<p><b>Quand des formes de valorisation préexistent sur le territoire, l'intérêt économique des producteurs et des autres acteurs de la filière pour s'engager dans de nouvelles initiatives peut être réduit.</b></p>		<p>Mettre en place <b>des instances de travail entre producteurs</b> pour définir les conditions de volumes et prix permettant d'atteindre une rémunération mobilisatrice et garantir ensuite leur pouvoir de négociation dans les instances pluri-acteurs</p>	
	Différenciation du produit sur le marché et conception du dispositif de vente	<p><b>L'existence d'offres concurrentes sur le territoire nuit au développement du projet.</b></p>		<p>La <b>mise en valeur de l'origine locale et de l'adaptation des pratiques de production aux enjeux environnementaux et territoriaux locaux</b> est un facteur central de différenciation et de promotion des produits.</p> <p>➔ <b>Engager chaque partie-prenante de la filière</b> (Transformateurs / fromagers et affineurs / resto co/ distributeurs...) et <b>du territoire</b> (CL) pour qu'ils <b>s'impliquent dans la démarche</b> et contribuent à la promotion du produit. quitte à <b>limiter le nombre de partenaires</b></p> <p>➔ <b>Informer les vendeurs</b> sur le cahier des charges, veiller à ce qu'ils soient en capacité de communiquer les caractéristiques produit auprès des consommateurs</p> <p>➔ Construire des <b>outils marketing</b> : logo/ étiquette / événementiel (inauguration, salon de l'agriculture) mobilisation des médias (émissions TV locale, presse), <b>investir en temps</b> pour développer le marché, maintenir ce travail sur la durée</p>	

	<p>Evolution des pratiques agricoles en lien avec des enjeux environnementaux et de territoire</p>	<p>Sur le territoire concerné par l'initiative, le fait qu'une <b>problématique territoriale soit explicitement et anciennement formulée</b>, partagée par les acteurs locaux, facilite la définition des enjeux à traiter (qualité de l'eau, disparition d'une race, pérennité de l'élevage et entretien du territoire ...).</p> <p>Une <b>coopération entre acteurs ancienne</b> autour de cet enjeu, l'interconnaissance forte sont également des conditions favorables.</p> <p style="text-align: center;">VS</p> <p>La pré-existence de tensions / oppositions entre agriculteurs et citoyens ou élus ; ou entre organisations professionnelles agricoles, sur les problématiques environnementales et les enjeux de développement agricole en lien avec celles-ci, rend difficile le travail de construction du cahier des charges.</p>	<p>L'adhésion à un cahier des charges encadrant les pratiques agricoles suppose que <b>l'enjeu territorial soit clairement formulé</b>. Les <b>collectivités locales</b> peuvent jouer ici un rôle <b>déterminant d'explicitation de l'enjeu</b>, d'autant plus qu'il est porté publiquement au niveau des politiques locales et relié aux objectifs des producteurs.</p> <p>La prise en compte de <b>conditions environnementales territoriales</b> et d'<b>attentes des habitants – consommateurs locaux</b> est facilitée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dialogue direct entre <b>acteurs locaux porteurs</b> de ces enjeux et producteurs</li> <li>• Une fonction d'animation de ce dialogue // Anticiper les tensions, cibler les invitations sur la base d'une <b>analyse initiale du contexte social local</b></li> <li>• <b>Pressions, injonctions de citoyens et élus (sur une base militante et parfois déconnectées des réalités locales), contre productives</b></li> </ul> <p>La traduction opérationnelle en cahier des charges suppose un <b>travail spécifique avec des éleveurs</b>, permettant d'éclairer le choix de critères d'évolution des modes de production et des pratiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude des coûts de production liés aux évolutions (sans OGM, bio, etc.).</li> <li>• Intégrer dans le groupe responsable de définir le cahier des charges des éleveurs dont les systèmes / pratiques sont à l'image de la diversité des éleveurs que le dispositif vise à mobiliser</li> </ul> <p>La mobilisation large des producteurs : équilibre à trouver <b>entre reconnaissance de l'excellence environnementale versus, démarches de progrès plus inclusives.</b></p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">TECHNIQUE ET ENVIRONNEMENTALE</p>	<p>Maitrise des processus techniques - en lien avec les exigences de qualité des produits transformés</p>	<p>Deux types de situations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sans coordination sur le produit → cette dimension n'est pas présente</li> <li>• <b>Avec coordination sur le produit</b> : la maîtrise des processus techniques, la qualité du lait et les modes de production, les critères de qualité des produits transformés par les acteurs de l'aval de la filière, sont des dimensions centrales du dispositif.</li> </ul> <p>Quand les éleveurs sont transformateurs, ils détiennent une compétence technique sur l'ensemble du process production-&gt; transformation -&gt; vente, ce qui facilite le travail de définition des process techniques.</p> <p>Existence de structures professionnelles d'appui technique aux producteurs-transformateurs.</p> <p>Dans le cas d'un outil de transformation commun (coopératif ou en partenariat avec un transformateur), la dispersion des élevages et/ou la faiblesse des volumes livrés augmentent les coûts de contrôle qualité / collecte</p>	<p><b>Mettre en place une réflexion sur les pratiques de production et l'articuler avec la question de la qualité du lait en vue de sa transformation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges de pratiques, expérimentation, mobilisation forte d'un groupe d'éleveurs dans la définition du produit fini, de la recette de transformation.</li> </ul> <p>Maitrise des processus de transformation chez les producteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui technique et expertise, formation des éleveurs-transformateurs</li> <li>• Investir dans des équipements adaptés pour la transformation et le stockage,</li> </ul> <p>Avec l'ambition de développement, nécessité <b>d'associer des transformateurs ou de développer un outil de transformation commun</b>. Cela implique de mettre en place un <b>contrôle qualité du lait</b> livré, et de se coordonner en vue de la <b>régularité des appros, des volumes</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir un <b>travail d'ajustement avec le transformateur</b> sur les critères de qualité (possibilité de limiter les exigences de qualité des produits transformés pour réduire les coûts ?), aux volumes, à la temporalité des apports, aux contrats avec les producteurs.</li> <li>• <b>Anticiper</b> ce travail de négociation avec les transformateurs, en particulier si écart important entre le territoire du dispositif et l'aire de collecte du transformateur</li> </ul>

SOCIOLOGIQUE	<p>Relation entre laiterie et producteurs</p> <p>Formes d'organisation des producteurs</p> <p>Relations entre acteurs : écarts des positions sociales</p> <p>Gouvernance</p> <p>Dynamiques socio professionnelles</p> <p>Conflits, tensions</p>	<p><b>Le fait que l'économie agricole locale soit basée sur la vente directe, l'existence d'outils de transformation / commercialisation détenus par des éleveurs crée un contexte social marqué par de moindre écarts de position et de pouvoir au sein des filières, du territoire.</b></p> <p>Un <b>projet de développement agricole local structuré</b> préalablement et au sein duquel est clairement formulé l'enjeu environnemental, facilite la mobilisation de partie prenantes au-delà des éleveurs initiateurs. Cela permet également à certains agriculteurs leaders de mobiliser des relations locales anciennes pour appuyer le projet (multi appartenance).</p> <p><b>L'existence d'un collectif d'éleveurs ancien sur lequel on peut s'appuyer facilite la gouvernance du dispositif.</b></p>	<p><b>Engager les producteurs dans le travail collectif pour définir le projet, et dans le processus de gouvernance (contrôle, sanctions). Maintenir l'adhésion sur la durée:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre l'<b>explicitation des positions de chacun</b></li> <li>• Moyens et compétences d'animation, charisme d'un leader.</li> <li>• Fréquence des réunions. Renforcer le collectif, dialogue direct avec tous les éleveurs du groupe (versus un seul interlocuteur).</li> </ul> <p>Créer des interfaces si elles ne préexistent pas entre mondes professionnels et sociaux pour s'accorder sur un enjeu commun.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement en temps d'un petit noyau d'initiateurs, dialogue direct avec les différentes parties,</li> <li>• Construction d'un point de vue élaboré de la part des éleveurs en amont des rencontres pluri-acteurs</li> </ul> <p>Mobilisation d'institutions locales (chambres d'agriculture, PNR) et a-territoriales pour <b>apporter des ressources techniques</b> (personnel technique), <b>financières</b> (fonds Europe, Région, massif, département, Collectivité) ou encore des <b>relais de notoriété de la démarche (PNR) et soutien politique.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulation forte groupe projet – institution professionnelle ou de développement local porteuse ; mise en place d'instances de pilotage</li> <li>• fréquence des réunions, clarification des rôles.</li> </ul> <p><b>L'élargissement du collectif d'éleveurs devient un enjeu à un certain stade de maturité du dispositif :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulation d'information auprès de l'ensemble des éleveurs du territoire</li> <li>• Capacité à ajuster le cahier des charges au regard de ce but, à limiter les couts d'entrée pour les éleveurs</li> </ul>
POLITIQUE	<p>Lien avec les choix stratégiques et politiques du devt du territoire</p> <p>Implication des collectivités locales</p>	<p><b>Les politiques publiques</b> de promotion de <b>projets territorialisés</b> (liés à l'alimentation, au climat, à la biodiversité...), de <b>l'approvisionnement durable</b> en restauration collective (Egalim) et le développement des compétences des collectivités locales sont un contexte favorable à ce type de dispositif.</p> <p>Existence d'un <b>projet territorial</b> (agricole / environnemental / alimentaire) facilite la définition initiale de l'enjeu du dispositif. Cela implique également des <b>liens de travail préexistants entre institutions</b> qui facilitent le développement du projet.</p> <p><i>Dans certains cas et sur certains sujets, la pré-existence d'un projet territorial aboutit à l'installation de tensions / oppositions entre agriculteurs et citoyens ou élus sur les questions territoriales rend difficile le travail de construction du cahier des charges</i></p> <p><i>Des changements au niveau des collectivités locales (restructurations, compétences, renouvellement des élus) peuvent déstabiliser les initiatives</i></p>	<p>Se situer dans le jeu politique suppose pour le groupe à l'origine du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'explicitier <b>le rapport entre le projet et les politiques locales</b> préexistantes,</li> <li>• De renforcer leurs liens avec les institutions locales, s'appuyer sur les relations préexistantes et en construire de nouvelles</li> <li>• <b>Instaurer des instances de coordination</b> avec les institutions locales pertinentes pour faire circuler les informations, identifier les rôles et appuis possibles des institutions locales au projet, obtenir un soutien politique</li> <li>• Construire un point de vue élaboré de la part des éleveurs en amont des rencontres pluri-acteurs</li> </ul>

## CONCLUSION

### INITIATIVES INNOVANTES ET DIFFERENCIÉES DE VALORISATION DU LAIT, POUR QUELS RESULTATS ?

Finalement les différentes initiatives étudiées mettent en évidence, dans la majorité des cas, une réelle implication des éleveurs dans les démarches de différenciation du lait. Mais que peut-on dire des résultats de cette implication sur leur rémunération, sur le degré d'évolution des pratiques agricoles en lien avec des problématiques environnementales et sur la revalorisation de leur métier ?

#### A. PRESERVATION DES RESSOURCES NATURELLES ET MEILLEURE REMUNERATION DES PRODUCTEURS, UN PROCESSUS D'ARTICULATION A ELABORER AU CAS PAR CAS

Le choix des initiatives était guidé par le repérage d'une dimension environnementale dans les projets ; au final, il ressort que quel que soit le degré d'exigence du cahier des charges et la maîtrise des pratiques correspondantes par les éleveurs, ou encore la qualité du produit, **la corrélation avec une bonne ou meilleure rémunération des producteurs n'est pas automatique**. Elle renvoie à d'autres dimensions et facteurs, tels que la rentabilité de l'entreprise dans le cas d'une nouvelle unité de transformation créée par les éleveurs, ou la capacité de négociation des producteurs avec leur laiterie, dans le cas de démarches de création d'une marque dans une filière existante. Nous avons repéré différents cas de figure :

- (T1) Des cas où un transformateur privé bien positionné sur le marché peut mettre en avant des références à l'environnement et aux pratiques des éleveurs dans le produit, comme argument commercial, lequel produit est effectivement élaboré avec du lait issu de pratiques plus exigeantes sur le plan environnemental. Mais **les retombées pour les producteurs dépendent de leur capacité de négociation avec le transformateur**. Cette capacité de négociation est notamment liée au « poids » de l'OP (nombre d'adhérents et volume que cela représente pour le transformateur), et à la cohésion interne entre éleveurs pour s'accorder sur un niveau d'exigence des pratiques agricoles et sur une grille de paiement du lait. Si l'on reste sur une compensation des coûts induits par les changements de pratiques, la rémunération des éleveurs n'est pas améliorée. Dans le cas de coopératives, la valeur créée est répartie sur l'ensemble des producteurs de la coopérative, ce qui implique un retour négligeable aux producteurs respectant le cahier des charges. (Barbe et al. 2020)
- Des cas où **la fixation du prix échappe totalement aux éleveurs** (T1, T2), qui ne cherchent pas non plus à y contribuer (C'est qui l'Patron).
- Des cas où la **dimension environnementale du produit est un facteur en soi de meilleure valorisation** (paiement du lait au producteur et positionnement sur le marché avec un prix plus important) lorsque le produit est connu et identifié comme tel par le consommateur (filière Comté, bio). La bonne rémunération des éleveurs et la répartition de la valeur entre l'ensemble des opérateurs de la filière est aussi le fruit d'un processus de coopération/négociation construit sur la durée.
- Des cas où la bonne rémunération du producteur est le fruit d'une **démarche volontariste** (Terres de Sources). **Les initiatives de type 4 donnent un poids important aux producteurs dans la définition des prix**, en lien avec un objectif de développement économique local et surtout d'enrôlement de producteurs ayant des pratiques éloignées du cahier des charges mis en place : le supplément de prix payé au litre de lait est un levier pour inciter les producteurs à

s'engager dans les évolutions de pratiques attendues. Mais pour en élargir l'effet environnemental et le bénéfice à un nombre important de producteurs, cela nécessite cependant de construire un partenariat avec les opérateurs des filières, pour mettre en place un nouveau segment de marché, ce qui soulève des questions d'articulation d'échelles de collecte et de distribution des produits relativement complexes.

- Dans le cas de la création d'un nouvel outil de transformation (T3), **le prix du lait payé au producteur peut faire partie des objets de discussion dès le départ du projet**, entre éleveurs ou avec les autres parties intégrant la structure collective créée (associés, apporteurs de parts, salariés...). Mais ensuite, il est aussi dépendant du type de marché (du type de clientèle) et de la valeur ajoutée qui peut être dégagée suivant le type de produits élaborés. Il y a souvent une tension entre produits à faible valeur ajoutée, accessible à une plus large clientèle (mais soumis à une forte concurrence) et produits à haute valeur ajoutée (fromages affinés par exemple) dont le marché est à construire.

On relèvera en tous cas que selon les attributs associés au produit mis sur le marché, la meilleure valorisation n'est pas forcément en lien avec l'environnement. C'est le cas, par exemple, de la référence au « local » qui peut se traduire par un supplément de prix sans exigence particulière sur les pratiques agricoles. A l'inverse, dans certains cas où les producteurs n'atteignent pas les objectifs de rentabilité souhaités, ils ont pu regretter de n'avoir pas établi un cahier de charges plus exigeant, voire de n'avoir pas envisagé la conversion en AB (mieux valorisée sur le marché).

#### Augmenter le niveau d'engagement des éleveurs autour des évolutions de pratiques : des pistes à explorer pour les initiatives au sein des filières (T1 et T2)

Dans les initiatives de type 3 (Création d'un outil de transformation par des producteurs) et 4 (Initiatives territoriales pour la préservation d'un bien commun), les producteurs jouent un rôle central dans l'initiative, dont un des enjeux est d'augmenter leur capacité d'action collective. En revanche, pour les initiatives de type 1 (création d'un cahier des charges au sein de filière existante) et 2 (réorganisation des acteurs au sein de la filière), l'étude menée ne permet pas de conclure sur l'effet direct des initiatives sur la mobilisation de producteurs autour de changements de pratiques. Elle permet cependant de proposer des pistes de travail dans ce sens. En effet les **collectes de lait sont bien souvent localisées sur des périmètres géographiques suffisamment bien délimités pour limiter les coûts de collecte**. Nous voyons là une condition favorable pour **créer des espaces de dialogue entre les acteurs porteurs d'enjeux environnementaux locaux (élus, techniciens, associations), les producteurs engagés dans ce type d'initiative, notamment les OP** (dans le cas de laiteries privées), et **les laiteries**. Ce dialogue permettrait de mettre les enjeux environnementaux locaux dans les discussions sur le cahier des charges, ainsi que les conditions à réunir pour que cela soit envisageable pour chaque partie (conseil, financements à différents niveaux, communication, lien avec la démarche RSE de l'entreprise...).

#### B. REVALORISATION DU METIER D'ELEVEUR : UN IMPACT QUI RESTE A EVALUER, MAIS QUI DEPEND NOTAMMENT DE LA COMMUNICATION ET DES RELATIONS QUI SE DEVELOPPENT AUTOUR DES PRODUITS

La manière dont les métiers de la production agricole sont perçus par la population, les relations des producteurs avec les autres habitants, varient énormément d'un territoire à l'autre (plus ou moins rural ou urbain, présence ou non de tradition laitière et fromagère, poids et ancienneté d'acteurs défenseurs de l'environnement et actions menées qui mettent en cause l'agriculture, etc...). Evaluer



l'impact des initiatives mises en place sur l'évolution de la position sociale des éleveurs sur leur territoire ou dans la société en général, supposerait de mener des enquêtes d'opinion à moyenne ou grande échelle. Et suivant que les initiatives sont plus ou moins anciennes et plus ou moins connues, publicisées, les avis évoluent.

Localement, le lien entre telle initiative et l'impact social pour les éleveurs peut être appréhendé au travers de leur propre appréciation, ce qui n'a pas toujours été creusé dans nos entretiens. Néanmoins, dans plusieurs cas (T1, T3) les éleveurs ont exprimé **le sentiment de reprendre la main sur la valorisation du produit et à travers cela de leur métier** : la démarche mise en place leur donne l'occasion d'un contact direct avec les consommateurs, et à travers la présentation des spécificités du produit, ils peuvent expliquer leur métier. Dans le cas de « C'est qui l'patron », la reconnaissance des consommateurs porte sur le travail des producteurs et est basée sur un contrat de confiance mutuelle renouée.

### DES INITIATIVES A SUIVRE SUR LA DUREE

Le travail d'enquête dont ce rapport rend compte a permis de **clarifier la diversité des initiatives récentes** au sein desquelles des producteurs s'engagent pour mieux valoriser des pratiques plus respectueuses de l'environnement via leurs produits. Cette diversité inhérente aux choix d'articulation des initiatives aux filières existantes et aux territoires se double d'une grande diversité de contextes d'émergence (sociaux, territoriaux...). Cette diversité rend difficile l'identification de préconisations génériques. De plus, nous avons délibérément choisi des initiatives récentes. Aucune n'est stabilisée, instituée, installée dans des routines ou des schémas organisationnels stables. Les acteurs rencontrés ajustent leur projet, l'adaptent, le font évoluer en permanence. Si leurs ambitions sont souvent claires, les façons de les atteindre se construisent pas à pas. Dans ce contexte, notre ambition n'était pas de proposer des « modèles » pour de futures initiatives, le « prêt à l'emploi » ne peut pas convenir à ce genre d'aventure. Plus modestement, nous espérons que la **clarification des conditions de réussite** que nous proposons aidera à conforter des projets en cours ou en devenir. Enfin, ce travail nous semble pointer l'enjeu **de suivre les initiatives**, pour prolonger la réflexion en cours de nombre d'acteurs sur **les changements d'échelle** et sur **la pérennisation** des dispositifs. Les modalités de ce suivi sont à inventer (observatoire, mise en réseau...). A suivre donc !

## Références bibliographiques

- Barbe M., Rubin B., Rouyer B., Poulot M. 2020. Analyse des stratégies novatrices dans la filière bovine laitière. *Rencontres recherches Ruminants*, 2020-25 , pp 245-251
- Bagot B., Benoît P., Dumas B., Goudy M., Goupil J., Jouandet A., Lequest M., et P. Ragoin. 2018. *Place de l'environnement dans l'émergence d'initiatives collectives visant à valoriser les pratiques agricoles par le produit*. ESA Angers Loire - GERDAL
- Chilliard R., Glasser F., Enjalbert F., Ferlay A., Bocquier F., et Schmidely P., 2021. « Données récentes sur les effets de l'alimentation sur la composition en acides (...) ». Paris: INRAE - IDELE.
- Cedapa, 2013 *Il était une fois la laiterie Paysanne*. <https://www.cedapa.com/wp-content/uploads/2013/10/laiterie-paysanne.pdf>
- Delaplanque M., G. Labarrière, A. Leplat, C. Letourneur, et E. Verlhac. 2018. *Projets collectifs laitiers et valorisation des pratiques respectueuses de l'environnement : quels facteurs d'émergence et de pérennisation ?* ESA Angers Loire- GERDAL.
- Delory S. 2018. Changer de cap dans la tempête : un groupe agroalimentaire face à la fin des quotas laitiers ». *Le grand journal de l'école de Paris du management* N°133(5) : 8-14
- Grolleau G., Naoufel M., Thiébaud L., 2008. Les « alliances vertes » entre les entreprises et les associations de protection de l'environnement : une réelle réconciliation ou une « instrumentalisation » réciproque ? *Revue d'Economie Régionale Urbaine*, Novembre (4), 617-33
- Hérault B., Gassie J., Lamy A., 2019. « Transformations sociétales et grandes tendances alimentaires ». *Centre d'études et de prospective* (13)
- Nozières-Petit O., Baritoux V., Couzy C., Dervillé M., Perrot C., Sans P., You G., 2018. « Transformations des filières françaises de produits carnés et laitiers : la place des éleveurs en question ». *INRA Productions Animales* (1) : 69-82
- Renault S. 2019. « C'est qui le Patron ??? Les enjeux de la mobilisation des consom'acteurs ». *Annales des Mines – Gérer et comprendre* N°138(4) : 39-56
- Roguet C., Charline M., Magdelaine P., Dockès A.C., 2018. Les démarches mises en œuvre par les filières animales en France en réponse aux attentes sociétales en termes de bien-être animal : typologie et perspectives. *Notes et études socio-économiques* 44. Centre d'études et de prospective.
- Rouyer B. 2018. « S'adapter aux besoins des marchés et aux attentes des consommateurs ». Présenté à *Grand Angle Lait*, Avril 5
- Rouyer B., et Rubin B., 2020 Valorisation des produits laitiers et démarches de démarcation. *Grand Angle Lait*. Webinaire 26 juin 2020. [http://idele.fr/fileadmin/medias/Documents/GAL2020\\_webinaire\\_26062020.pdf](http://idele.fr/fileadmin/medias/Documents/GAL2020_webinaire_26062020.pdf)