

**L'organisation collective d'une filière
pour la valorisation locale
des ressources agricoles: l'exemple
de la transformation fromagère**

"INNOVATION EN MILIEU RURAL"

CAHIER N° 1

OBSERVATOIRE EUROPÉEN LEADER

Réalisé par **Daniel Pujol**, ce dossier fait suite
au séminaire LEADER II
**“Le potentiel d’innovation dans certaines filières
clés, à travers l’exemple de la production fromagère”**
organisé en décembre 1995 à Oloron-Sainte-Marie
(Aquitaine, France).

Daniel Pujol a été tout d’abord cadre supérieur,
responsable du marketing international,
dans une grande entreprise multinationale.
Il a ensuite dirigé la “Mission agro-alimentaire Pyrénées”
chargée d’appuyer des projets d’organisation
économique de produits fermiers et artisanaux
de montagne. Maintenant consultant, Daniel Pujol
intervient sur des projets similaires, notamment
dans des zones LEADER en France, en Espagne
et au Portugal. Il est également membre du groupe
thématique “Produits locaux” de l’Observatoire
européen LEADER.

© 1997 Observatoire européen LEADER / AEIDL

Sommaire

Introduction	5
Première partie	7
La transformation fromagère: un exemple représentatif et performant de valorisation locale des ressources agricoles structurée par l'organisation économique collective	9
1.1 - La transformation fromagère: un exemple clé de valorisation locale d'une ressource agricole	9
1.2 - Un bon niveau de rentabilité pour le producteur	9
1.3 - Le système individuel montre ses limites	10
1.4 - Différents schémas possibles pour l'organisation économique collective	12
1.5 - Analyse résumée du cas "les Fermiers des Pyrénées"	15
Deuxième partie	17
Analyse technico-économique des différentes fonctions dans la filière fromagère	19
2.1 - L'appui technique fromager	19
2.2 - La fromagerie artisanale collective	20
2.2.1 - Analyse économique de la fromagerie de la coopérative de la vallée d'Aspe	20
2.2.2 - Analyse du schéma économique de la coopérative de "Queijos da Beira Baixa"	22
2.3 - L'affinage collectif	23
2.4 - La fonction commerciale	24
2.4.1 - Les circuits commerciaux	24
2.4.2 - Le coût de la commercialisation	25
Conclusions	29
Localisation des productions fromagères citées	30
Conclusions	31

Introduction

Le maintien d'activités agricoles viables constitue un enjeu majeur pour la plupart des zones rurales défavorisées. Or chacun sait qu'aujourd'hui les schémas classiques de production ne permettent généralement pas en agriculture une rentabilité et un niveau de rémunération acceptables dans ces zones.

Les handicaps structurels d'un grand nombre de régions de montagne par exemple (surfaces réduites, morcellement des parcelles, pentes, éloignement des centres d'approvisionnement et de consommation) aggravent une situation déjà difficile pour les régions bénéficiant de conditions nettement plus favorables.

La seule voie envisageable dans beaucoup de régions est **d'apporter un fort coefficient de valeur ajoutée par la transformation de la matière première agricole en produit alimentaire de qualité**. Associée à une commercialisation performante, cette démarche montre toute sa pertinence par des résultats incontestables.

Dans certains cas, la seule professionnalisation d'une démarche commerciale construite amène, pour des produits frais, une valeur ajoutée très significative, la valorisation de la cerise dans la vallée du Jerte (zone LEADER Valle del Jerte, Extrémadure, Espagne) en est un bon exemple [1].

Si la stratégie de recherche de valeur ajoutée au bénéfice de la production apparaît peu discutable, sa mise en application effective se révèle généralement plus délicate: l'agriculteur est en effet généralement peu préparé à l'approche du marché et son environnement direct n'est, le plus souvent, guère plus compétent dans ces domaines.

Un dossier précédent, *"La valorisation des ressources agricoles locales par la qualité: l'expérience de LEADER I"*, synthétise les principes et méthodes proposés pour le montage et le développement de projets locaux de valorisation agro-alimentaire[2].

L'analyse technico-économique de la valorisation du lait en fromage, objet du présent dossier, approfondit la démarche et en apporte une illustration concrète. Sous bien des aspects, les enseignements découlant de cette analyse sont transférables à d'autres secteurs d'activité.

Ce document n'a pas vocation à être exhaustif, en particulier:

- il tient peu compte du contexte institutionnel et territorial de la démarche de valorisation, mais reste essentiellement centré sur une analyse technico-économique de références existantes, avec les principaux enseignements qui en découlent;
- il ne décrit pas un "paysage" complet des fromages fermiers et artisanaux en Europe mais utilise seulement des expériences connues d'initiatives, limitées à l'Europe du Sud.

Les enseignements résultant de ces expériences devraient cependant pouvoir apporter des éclairages utiles à de nouvelles démarches collectives de valorisation - y compris dans d'autres secteurs - dans le cadre de LEADER II.

[1]

Cet exemple est décrit dans le répertoire: "Actions innovantes de développement rural" produit par l'Observatoire européen LEADER (premier trimestre 1997).

[2]

Sont également présentées succinctement dans ce dossier (1995) les réglementations communautaires en matière de promotion et de production des produits agricoles et des denrées alimentaires de qualité.

1^è partie

La transformation fromagère:

**un exemple représentatif et performant de
valorisation locale des ressources agricoles structurée
par l'organisation économique collective**

La transformation fromagère:

un exemple représentatif et performant de
valorisation locale des ressources agricoles structurée
par l'organisation économique collective

1.1 La transformation fromagère: un exemple clé de valorisation locale d'une ressource agricole

Parmi les spéculations rencontrées dans le cadre de la valorisation locale des ressources agricoles par la qualité, une nette prédominance se fait jour dans un grand nombre de régions d'Europe en faveur d'un grand classique: la transformation du lait en fromage. C'est à la fois l'activité la plus généralisée et celle qui représente le poids économique le plus significatif.

Le fromage fermier [1] se rencontre dans la majorité des zones LEADER, tout particulièrement dans l'Europe du Sud (à lui seul, le Portugal produit plus de vingt variétés de fromages traditionnels fermiers), mais également au Nord (les Pays-Bas produisent 10 000 tonnes de fromages fermiers; en Irlande, les productions fromagères fermières sont en nette augmentation).

En terme de poids économique, quelques exemples français illustrent l'importance d'un secteur qui apporte un revenu très convenable à un effectif important de ménages agricoles:

- la production annuelle de fromage de chèvre fermier est de 17 000 tonnes (30% de la production nationale). Elle est le fait d'environ 10 000 exploitations situées pour la plupart dans des régions en difficulté;
- avec 4 700 tonnes, le Saint-Nectaire fermier représente 50% de la production totale de l'appellation. Il occupe 420 familles agricoles dans les zones de montagne d'Auvergne;
- la production annuelle de Reblochon fermier est de 3 400 tonnes (24% du total). 240 exploitations de Haute-Savoie (Rhône-Alpes) en vivent.

1.2 Un bon niveau de rentabilité pour le producteur

La transformation du lait en fromage fermier génère un coefficient significatif de revalorisation de la matière première: en système de vente directe du fromage, la valeur du lait utilisé se trouve multipliée par un coefficient qui varie, selon les types de produits, de 2 à 3,5.

Citons quelques exemples français:

Fromage (région de production) et coefficient de valorisation

<i>Saint-Nectaire (Auvergne)</i>	2,00
<i>Pyrénées vache</i>	2,25
<i>Crottin de Chavignol (Centre)</i>	2,50
<i>Pyrénées chèvre</i>	2,50
<i>Sainte-Maure (Pays de la Loire)</i>	2,75
<i>Reblochon (Rhône-Alpes)</i>	3,00
<i>Pyrénées brebis</i>	3,00
<i>Munster (Alsace)</i>	3,30
<i>Rocamadour (Midi-Pyrénées)</i>	3,50

Dans les mêmes conditions, le coefficient de valorisation de la matière première est de 2,3 pour l'Idiazabal en Pays Basque espagnol et de 2,5 pour le Serra da Estrela portugais.

Le niveau de rémunération nette de l'heure de travail de transformation varie fortement selon:

- le type de produit,
- le volume de production (économie d'échelle),
- la situation commerciale locale.

[1]

Pour l'interprétation
de ce terme,
voir l'encadré p. 14.

Deux exemples, aux résultats voisins, peuvent être apportés:

- pour les producteurs de fromage de brebis des Pyrénées, adhérents de la Coopérative fromagère de la Vallée d'Aspe (Aquitaine, France), la rémunération horaire du travail varie, selon le volume journalier de transformation, de 6,5 à 35 ECU (voir tableau ci-après);
- en Catalogne (Espagne), une analyse récente du cas de transformateurs fermiers de lait de vache laisse apparaître une fourchette de rémunération horaire comprise entre 7 et 30 ECU.

En utilisant une autre approche que précédemment, on constate que, dans le cas d'un producteur de fromage fermier de Rocamadour (Midi-Pyrénées, France):

- un cheptel de 100 chèvres permet de facturer 73 000 ECU de fromage;
- la valeur du lait utilisé ne représente que 30% de ce total, soit 21 430 ECU;
- les coûts de fabrication, intégrant la valorisation de la main-d'œuvre familiale à 6 ECU/heure représentent 23%, soit 17 140 ECU;

- les coûts commerciaux, comprenant les emballages ainsi que la main-d'œuvre valorisée comme ci-dessus, représentent également 23%, soit 17 140 ECU;
- le solde de 17 290 ECU constitue un bénéfice net.

Un autre facteur économique important est la relative faiblesse des investissements à mettre en œuvre et même si la législation sanitaire communautaire a amené un niveau d'exigence accru, se traduisant par des montants d'investissements plus élevés qu'auparavant, il n'en demeure pas moins que l'investissement dans l'outil de transformation en fromage fermier reste très modeste en rapport au chiffre d'affaires réalisé et à la valeur ajoutée générée.

Citons un chiffre résultant d'une enquête de 1992 auprès de 85 producteurs de Reblochon, dans les Alpes françaises: l'investissement moyen en matériel de transformation (hors bâtiment) se situait en 1992 à 17 140 ECU.

Un autre chiffre corrobore le précédent: l'investissement standard pour un atelier fromager neuf dans les Pyrénées béarnaises (Aquitaine, France), matériel et bâtiment (sous toit existant), représente en 1996 environ 36 000 ECU.

FROMAGE FERMIER DES PYRÉNÉES: CALCUL DE LA RÉMUNÉRATION HORAIRE DU TRAVAIL DE FABRICATION (1994)

Fromage de brebis

(détail des coûts en ECU pour 1 kg de fromage)

- 5,5 litres de lait x 0,81 ECU	4,45
- gaz + présure.....	0,14
- amortissement cuve et fromagerie	0,43
- coût affinage (estimation sur base année 1993).....	0,60
Total coût production	5,62
Prix d'apport	8,44
Rémunération travail de fabrication.....	2,82

Producteur	Petit	Moyen	Gros
Production journalière (kg)	8	20	45
Rémunération totale (ECU)	22,56	56,40	126,90
Rémunération horaire (ECU) [*]	6,50	16,12	36,25

[*] Quels que soient le volume traité et la taille des fromages fabriqués, le temps de fabrication est de 3,5 heures.

1.3 Le système individuel montre ses limites

Qu'il soit traditionnel ou "néo-rural", le fromager fermier se trouve naturellement inscrit dans une logique individuelle; il a appris à assumer seul:

- la production laitière,
- la fabrication du fromage,
- la commercialisation de celui-ci.

Sur le plan commercial, la **vente directe** (à la ferme, en bord de la route et/ou sur les marchés) est généralement privilégiée. Puis vient le **circuit court** (approvisionnement d'un certain nombre de détaillants et de restaurants, dans un rayon relativement proche). Enfin, lorsque les potentialités locales s'épuisent et que le volume de production augmente, le fromager fermier s'adresse à des **grossistes** d'autres régions et, parfois même, à la **grande distribution**.

Deux cas se présentent:

- **la production globale est faible et le marché local est important** (*une bonne illustration peut être proposée avec L'Idiazabal en Pays Basque espagnol, dont la production fermière ne dépasse pas 150 tonnes, pour un bassin de 2,3 millions de consommateurs*);
- **la production globale est relativement importante, le marché local est faible** (*l'exemple type en est le fromage des Pyrénées, dans les vallées béarnaises; la vente directe locale ne représente que 4% des 240 tonnes commercialisées par l'union des coopératives "Les Fermiers des Pyrénées"*).

Dans le premier cas, le schéma individuel perdure généralement: chacun trouve sa place dans le paysage local, même si quelques problèmes conjoncturels inquiètent de temps à autre.

Dans le second cas (le plus fréquent), la démarche individuelle montre peu à peu ses limites:

- la vente directe occupe un temps important en rapport du faible volume écoulé;
- vente directe et circuits courts ne permettent de commercialiser qu'une faible partie d'une production globale en croissance.

Il faut alors prospecter des distributeurs hors région, découvrir un univers inconnu et surprenant: la grande distribution.

Or le temps et la compétence manquent au producteur individuel pour développer pleinement une fonction commerciale.

D'autres freins se font jour, par exemple:

- comment référencer un mono-produit chez un grossiste, ou pire, dans une grande surface?
- comment trouver des clients qui acceptent un franco de port de 50 ou 80 kg avec un petit fromage à durée de vie limitée (*par exemple: 50 kg = 1000 fromages Rocamadour emballés*).

Enfin, si la concurrence est visible, concrète, sur les marchés locaux, il en va progressivement de même chez les distributeurs et les grossistes. Ceux-ci voient venir à eux, en ordre dispersé, une multiplicité d'offres, ce dont ils tirent le meilleur parti en imposant peu à peu leurs conditions et en faisant donc baisser les prix. Alors se pose, chez des acteurs accoutumés à tout faire par eux-mêmes, la question: **"Comment s'organiser collectivement? Que faire, et comment le faire?"**

Au delà du chapitre commercial, le même type de question émerge dans le domaine de la technique fromagère: le producteur pense au départ que, passée une période de formation théorique initiale et d'apprentissage pratique, la compétence, le savoir-faire, lui seront définitivement acquis.

A l'expérience, il découvre que la maîtrise technique est une œuvre de longue haleine, dont la réussite est toujours remise en question. Il convient donc de disposer d'une ressource permanente en appui technique fromager pour:

- effectuer un suivi général assurant la professionnalisation de la méthode de fabrication;
- intervenir en urgence lorsque se pose un problème accidentel.

Or, s'il existe des vétérinaires pour répondre aux besoins individuels des éleveurs dans le domaine des soins aux animaux, il n'existe pas, en général, de solution locale individuelle pour ce qui est de l'appui technique fromager. Il faut donc, d'une façon ou d'une autre, **se regrouper** pour mettre en œuvre, dans un secteur considéré, une fonction technique d'appui à un effectif suffisant de producteurs.

La démarche individuelle montre également ses limites dans un troisième domaine: celui de **l'affinage** (pour les fromages à affinage long). Deux problèmes sont ici à évoquer:

- le coût de l'investissement dans une cave climatisée est proportionnellement plus élevé pour un petit volume (et vient s'ajouter au coût de l'atelier de fromagerie);
- les exploitations manquent de main-d'œuvre, les effectifs familiaux étant souvent en régression et devant assumer des tâches multiples et exigeantes.

Ces différents constats ont amené certains producteurs, au cours des vingt dernières années, à envisager la mise en œuvre de solutions collectives. *Ce fut le cas, en particulier dans les Alpes (Reblochon), dans les Pyrénées béarnaises, en Pays Basque français (Pyrénées-brebis), en Pays Basque espagnol (Idiazabal), dans les Asturies (gamme de fromages), dans la région Centre du Portugal (fromage de Castelo Branco, brebis), en Catalogne (Formatge d'Atura)...*

1.4 Différents schémas possibles pour l'organisation économique collective

En réponse aux problèmes constatés, plusieurs types d'initiatives ont vu le jour pour mettre en œuvre, de façon collective, une ou plusieurs des fonctions concernées. Les différentes formules collectives peuvent être classées dans les catégories suivantes:

- **Appui technique - des producteurs se regroupent en association ou syndicat, pour disposer ensemble d'un appui technique fromager.**

Il en va ainsi des 35 fromagers fermiers catalans qui se sont réunis, depuis 1982, dans ACREFA (Associacio Catala de Ramaders Formatgers Artesas). C'est également le cas sur l'ensemble du massif des Pyrénées, depuis 12 ans environ, avec l'Association des Fromagers Fermiers et Artisanaux des Pyrénées. Certains, sans disposer d'un technicien exclusif à temps plein, établissent un contrat avec une structure d'appui compétente (c'est le cas pour le Munster en Alsace);

- **Affinage collectif - les producteurs se sont réunis dans un projet de salle d'affinage collective, afin de minimiser les investissements individuels** (et, dans certains cas, minimiser également l'utilisation de main-d'œuvre familiale).

On peut citer dans ce cadre deux cas en Pays Basque français: la Coopérative de Garazi (30 adhérents); la Coopérative de Soule (environ 10 adhérents). Les producteurs de ces deux structures disposent par ailleurs d'un appui technique professionnel (Chambre d'Agriculture) et commercialisent individuellement;

- **Commercialisation collective** - Trois cas peuvent être évoqués de structures collectives spécialisées dans la commercialisation:

- > *La petite coopérative des Chevriers du Tarn (Midi-Pyrénées, France), qui offre une gamme élargie en regroupant une partie de la production d'environ 8 transformateurs;*
- > *COASA, dans les Asturies (Espagne), qui regroupe dans une Société Anonyme 32 producteurs fermiers actionnaires et offre une large gamme de fromages traditionnels;*
- > *La coopérative du Rocamadour Fermier (Lot, Midi-Pyrénées, France), qui réunit 12 producteurs et commercialise, jusqu'à ce jour, un seul fromage de chèvre fermier: le Rocamadour.*

Certaines initiatives ont associé **deux fonctions**, par exemple:

- **Appui technique et affinage** - *c'est le cas de la coopérative Artzai Gazta, qui regroupe 120 fromagers fermiers du Pays Basque espagnol et de Navarre (fromage de brebis Idiazabal). Cette structure dispose d'un technicien fromager exclusif et met en œuvre, par ailleurs, une salle d'affinage collectif pour une partie des adhérents;*

- **Affinage et vente** - *c'est la démarche choisie initialement par la coopérative de Queijos da Beira Baixa (zone LEADER Raia Centro Sul, Centre, Portugal) pour le fromage de brebis local d'appellation "Castelo Branco".*

On peut enfin intégrer une démarche complète de filière.

C'est, à l'évidence, la seule option possible pour maîtriser sûrement une démarche économique collective.

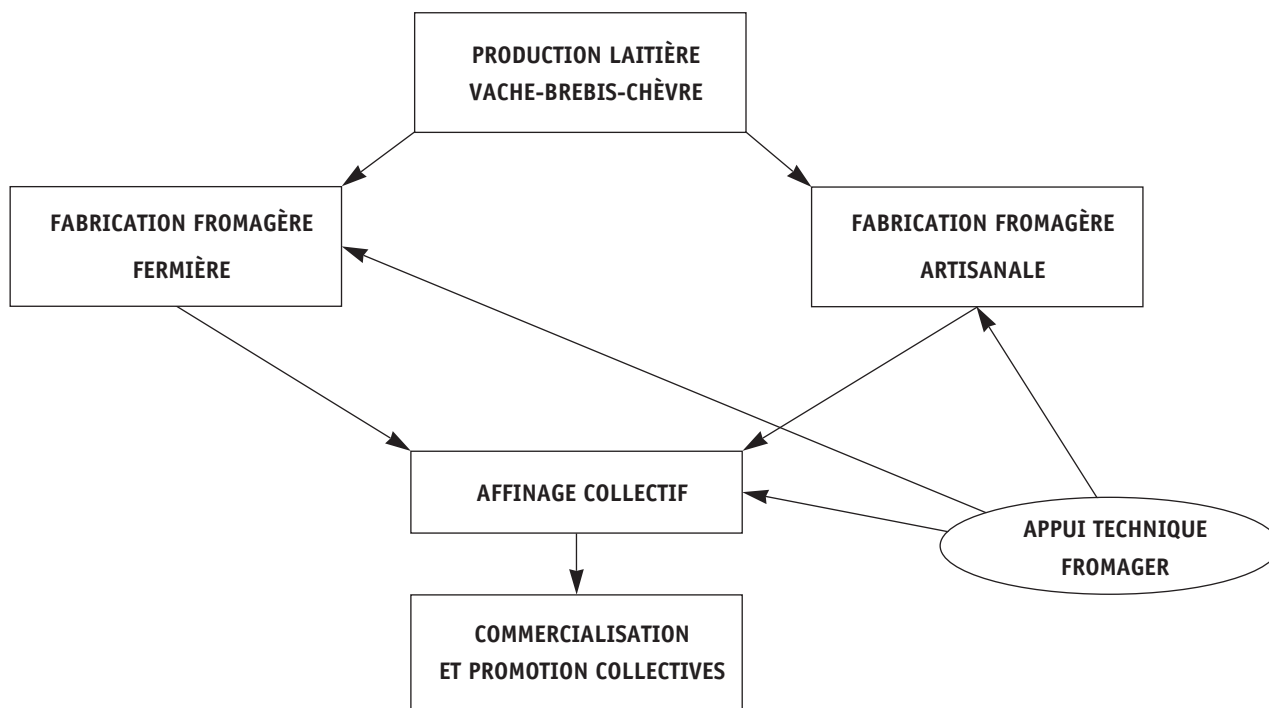
Tout autre schéma offre des points de vulnérabilité, qui peuvent, en certaines circonstances, porter préjudice à l'ensemble d'une filière. Les exemples sont ici fort rares, on ne peut en évoquer que deux:

- *La Coopérative du Reblochon Fermier, en Haute-Savoie, associe 80 producteurs qui bénéficient de trois fonctions: appui technique, affinage collectif et commercialisation collective. Cette structure développe un volume d'activité très significatif: environ 600 000 ECU par an;*

- *L'union de coopératives "Les Fermiers des Pyrénées" qui intègre également les trois fonctions au bénéfice de 100 producteurs fermiers béarnais réunis, selon leur vallée, dans trois structures de base pour l'affinage.*

Outre la maîtrise d'une démarche de filière complète pour le fromage fermier, les deux exemples ci-dessus intègrent également une **activité de transformation collective en fromagerie** de fromages artisanaux au lait cru qui viennent compléter à la vente le (les) fromage(s) fermier(s).

**SCHÉMA D'UNE DÉMARCHE COMPLÈTE DE FILIÈRE
CAS DE L'UNION DE COOPÉRATIVES "LES FERMIERS DES PYRÉNÉES"**



**La fromagerie,
ou transformation artisanale collective**

Très courante dans les zones alpines et jurassiennes de France et de Suisse, la fromagerie (transformation collective à petite échelle du lait en fromage dans un atelier artisanal) est une option d'organisation économique qui peut être alternative ou complémentaire à l'option fromage fermier. Elle regroupe généralement un effectif limité de producteurs de lait dans une zone proche (un ou plusieurs villages). On doit la considérer comme très voisine de la transformation fermière, et ce pour au moins deux raisons:

- la première, la plus fondamentale, c'est qu'il s'agit là d'une autre façon de revaloriser la matière première lait au bénéfice du producteur, en la transformant en produit alimentaire de qualité (fromage traditionnel au lait cru). La tradition alpine est dans ce domaine très démonstrative: les coopératives fromagères du Beaufort (Savoie, Rhône-Alpes, France) rémunèrent le lait à 0,46 ECU/litre, soit 50% plus cher que le lait collecté par l'industrie (0,30 ECU/litre). Aux mains des producteurs locaux, ce type d'organisation, bien géré, correspond donc à une même vocation stratégique que celle du fromage fermier;

- sur le plan commercial, il faut noter par ailleurs la proximité du positionnement des fromages fermier et artisanal au lait cru. Ce sont, dans l'esprit du distributeur et du consommateur, deux versions voisines de fromages nobles.

Hors des Alpes et du Jura, on trouve de nombreuses structures de transformation artisanale qui ont réussi, par exemple:

- la "Cooperativa de Queijos da Beira Baixa" (Centre, Portugal) dans sa formule de reconversion récente;
- la SARL Garazi, qui regroupe 12 exploitants en Pays Basque français (fromage de brebis Ossau-Iraty);
- les coopératives de Ordizia et Azpeitia (fromage de brebis Idiazabal) en Pays Basque espagnol;
- la coopérative du "Pélardon des Cévennes" (fromage de chèvre) en Lozère (Languedoc-Roussillon, France);
- la coopérative "Nuova Agricoltura" qui, dans la zone LEADER Maiella (Abruzzes, Italie), transforme du lait de brebis en "Pecorino Abruzzo".

A noter que **la formule fromagère peut être facilement couplée avec une organisation fromagère**, en venant harmonieusement compléter celle-ci (option supplémentaire pour les producteurs, meilleur amortissement

des capacités d'affinage, gamme commerciale élargie, etc.). *Les exemples de la coopérative du Reblochon Fermier et de l'Union de Coopératives Pyrénéenne illustrent parfaitement ce propos.*

TABLEAU COMPARATIF DES FORMULES

TRANSFORMATION FROMAGÈRE ET TRANSFORMATION FROMAGÈRE

formule fromagère

avantages:

- positionnement haut de gamme du produit;
- optimisation de la valeur ajoutée au producteur;
- maîtrise du producteur jusqu'au bout du produit fini;
- utilisation de la main d'œuvre familiale.

contraintes:

- investissement en fromagerie;
- investissement en affinage (si pas collectif);
- main d'œuvre en fabrication et éventuellement en affinage;
- commercialisation (si pas collective).

formule fromagère

avantages:

- positionnement haut de gamme du produit;
- valeur ajoutée sur la matière première en comparaison du prix de la collecte industrielle;
- pas d'exigence d'investissement en fromagerie ni en affinage;
- pas d'exigence en main d'œuvre au-delà de la production fromagère.

contraintes:

- peu de contraintes sur l'exploitation;
- s'investir dans la création puis dans la gestion de la structure collective.

"FROMAGE FROMAGÈRE", "FROMAGE ARTISANAL", "FABRICATION AU LAIT CRU": DES INTERPRÉTATIONS DIFFÉRENTES

Plusieurs commentaires apparaissent utiles concernant les termes **"fromage fromagère"** et **"fromage artisanal"**, et la **"fabrication au lait cru"**.

Des variations très sensibles sont constatées, dans ces domaines, d'un pays à l'autre:

ainsi, le concept français de **"fromage fromagère"**, comparable au **"farmhouse cheese"** des îles Britanniques, est clairement défini comme un fromage issu du lait d'une seule ferme;

Le terme **"artisanal"** ne bénéficie pas d'une définition officielle précise: en Espagne le terme **"queso artesano"** couvre à la fois le concept français de **"fromage fromagère"** et le produit résultant d'une fabrication à petite échelle, à partir du ramassage de plusieurs laits; au Portugal, le **"queijo artesanal"** est un terme normalement réservé aux seules fabrications fromagères.

Le lait cru est généralement considéré (particulièrement en France) comme un facteur décisif de différenciation des fromages nobles. Mais il faut noter que les services sanitaires espagnols interprètent le plus souvent la réglementation CEE comme rendant obligatoire la pasteurisation.

On constate donc, tant dans le domaine de définitions liées à une terminologie **"fromagère"/"artisanal"** que dans celui des usages des services sanitaires, une situation peu homogène entre régions voisines.

1. 5 Analyse résumée du cas "Les Fermiers des Pyrénées"

C'est un exemple intéressant, car il réunit plusieurs critères:

- c'est une démarche complète de filière;
- elle est organisée pour le fromage fermier et le fromage artisanal;
- les "Fermiers des Pyrénées" offrent une large gamme de produits en pâte pressée (brebis, vache, chèvre);
- c'est une structure à deux niveaux (3 coopératives de base regroupées en union de coopératives);
- l'organisation est très professionnelle.

Les vallées béarnaises (Aquitaine, France) sont un lieu de production traditionnel (plus de 1000 ans d'histoire) du "Pyrénées Fermier". Ce fromage constitue la production quasi-exclusive de cette zone de montagne.

A la fin des années 70, la situation était devenue extrêmement préoccupante:

- la qualité du produit était irrégulière et hétérogène, les producteurs n'ayant pas une maîtrise technique suffisante;
- les ateliers de fabrication ne respectaient pas toutes les normes sanitaires;
- l'affinage était effectué dans des hâloirs individuels non climatisés, ce qui constituait un facteur supplémentaire de qualité aléatoire;
- la commercialisation s'opérait par le canal de négociants traditionnels locaux aux méthodes obsolètes;
- les débouchés étaient très incertains.

Bravant individualisme et fatalisme, un petit groupe de producteurs de la vallée d'Aspe (Pyrénées-Atlantiques, Aquitaine, France) entame une réflexion en 1977, laquelle débouche en 1979 sur la création d'une coopérative selon les principes suivants:

- affinage collectif;
- commercialisation collective;
- programme continu d'aménagement d'ateliers respectant les normes communautaires.

L'affinage collectif dans un hâloir climatisé démarra, à petite échelle, en 1979. Ce fut, sur le plan des mentalités, une véritable petite révolution, le projet rompant avec l'individualisme ambiant.

L'approche technique ne représentait pas de difficulté majeure mais il en alla différemment pour initier la démarche commerciale: les agriculteurs concernés

étaient en effet dépourvus de toute compétence commerciale et auraient longtemps piétiné sans l'assistance de la "Mission agro-alimentaire Pyrénées". Cette structure d'appui spécialisée dans l'organisation économique agro-alimentaire et mise en place avec des financements publics, leur apporta, à partir de 1980, un support déterminant pour engager, dans ce domaine, une démarche professionnelle.

La coopérative de la vallée d'Aspe s'est spécialisée dans le fromage "Pyrénées Béarnais" traditionnel. C'est une tomme à pâte pressée non cuite, "aveugle" (sans trous), d'un poids de 4 à 5 kg. La gamme comprend:

- le pur brebis, affiné pendant quatre mois au moins, qui bénéficie de l'Appellation d'Origine: "Ossau-Iraty-Brebis-Pyrénées";
- le pur vache;
- le chèvre;
- le mixte vache et brebis.

A cette gamme fermière ont été adjoints deux fromages artisanaux au lait cru: un pur vache (pâte ouverte et croûte rustique), que la coopérative fabrique à partir de 1986;

- un pur brebis, de type basque, (tommes de 1 et 2 kg) qui fait l'objet d'une collaboration avec une structure collective artisanale du Pays Basque.

En 1982, s'est créée, dans la vallée d'Ossau voisine, une coopérative de fromages fermiers qui a adopté les mêmes statuts et le même règlement intérieur que son homologue de la vallée d'Aspe.

Les deux structures ont créé, en 1984, une union de coopératives à laquelle elles ont délégué les fonctions d'appui technique et de commercialisation.

Plusieurs tranches d'investissements successives ont permis d'accompagner la croissance de l'activité:

- 1986: investissement de 350 000 ECU dans le village d'Accous, pour aménager les locaux de l'union des coopératives, doubler la capacité d'affinage (10 000 places, soit 50 tonnes) et installer la fromagerie artisanale;
- 1992: doublement de la capacité d'affinage de la Vallée d'Ossau (10 000 places également);
- 1996: accroissement de la capacité d'affinage de la coopérative de la vallée d'Aspe; aménagement d'un troisième site qui permettra l'affinage collectif de fromages fermiers dans une troisième vallée (le Bare-tous) et dans le pays de Soule (zone LEADER voisine).

Le volume d'activité a démarré à 33 tonnes et 170 000 ECU de chiffre d'affaires en 1981, pour atteindre 240 tonnes et plus de 2 millions d'ECU de chiffre d'affaires en 1995.

Il se ventile ainsi:

- 2/3 en fromage fermier, 1/3 en fromage artisanal;
- 45% en fromages de brebis, 33% en fromages de vache, 10% vache et brebis, 12% chèvre.

Les segments de clientèle se répartissent entre:

- grandes surfaces: 51%
- commerce traditionnel: 37%
- exportation: 8%
- vente directe: 4%

Il est intéressant de constater que les ventes sont essentiellement effectuées hors de la "grande région Sud-Ouest" (Aquitaine et Midi-Pyrénées), celle-ci absorbant moins de 15% du total.

Après une période de montée en régime au cours de laquelle ils étaient juste équilibrés ou légèrement négatifs, les résultats de gestion sont régulièrement positifs depuis quelques années.

Sur les plans social et humain, le bilan est également très favorable avec:

- la mise en confiance des acteurs, qui gèrent eux-mêmes leur destinée;
- la pérennisation de la filière;
- l'installation de jeunes agriculteurs, sécurisés par la présence et l'efficacité de la structure collective mise en place (nombre d'entre-eux n'auraient pas pris la suite de leurs parents sur la base des conditions antérieures).

Depuis le départ de leur initiative, les Fermiers des Pyrénées ont veillé à respecter deux critères très importants:

- une grande rigueur professionnelle dans tous les domaines, et tout particulièrement:
 - > la maîtrise technique et le contrôle de la qualité,
 - > la démarche marketing,
 - > l'analyse de gestion;
- un investissement conséquent dans le chapitre essentiel que constitue le marketing:
 - > études de marché, études d'implantation commerciale, France et exportation,
 - > mise en œuvre d'une gamme complète de supports de communication (plaquette de prestige, dépliants destinés aux consommateurs, pique-prix, affiches, films vidéo).

Ce sont là les deux facteurs majeurs de leur réussite. La condition essentielle qui a permis la mise en œuvre effective de cette démarche professionnelle a résidé dans l'appui décisif apporté par la "Mission agro-alimentaire Pyrénées": à partir d'une prise de conscience et d'une volonté politique des agriculteurs, la prestation de cette structure a en effet permis l'étude, la conception, puis le lancement et l'accompagnement d'un véritable projet économique, réaliste, viable et durable.

Autre atout de taille: l'union de coopératives a constitué, avec 15 entreprises de l'ensemble des Pyrénées, l'association "Saveurs des Pyrénées", qui assure la promotion - en France et à l'exportation - d'une large gamme de produits de qualité (salaisons, charcuteries, foie gras et dérivés, agneau de lait, confitures, liqueurs, jus de fruits, pâtisseries, miel).

Saveurs des Pyrénées se charge également d'une partie de la commercialisation de l'union de coopératives, réalisant 43% du total des ventes de l'association en 1995. Celle-ci prend en charge notamment la totalité de l'exportation (Europe du Nord et Amérique du Nord) de l'union de coopératives.

2^e partie

Analyse technico-économique

des différentes fonctions dans la filière fromagère

Analyse technico-économique

des différentes fonctions dans la filière fromagère

2.1 L'appui technique fromager

En phase initiale de sensibilisation à la maîtrise technique, lors de stages de formation par exemple, les producteurs cherchent souvent à apprendre une “recette”, qui, appliquée toujours de la même façon, leur permettra de réussir en permanence leur fabrication.

Ils sont alors déçus d'apprendre qu'il n'en va pas ainsi, mais qu'au contraire ils devront, en fonction des différents paramètres de la matière première, variables dans le temps (l'acidité du lait par exemple), **adapter les conditions de leur fabrication** (le temps de caillage par exemple).

Ainsi qu'il a été souligné précédemment, au-delà de la formation initiale, **l'importance d'un suivi technique permanent est capitale.**

L'affirmation est d'autant plus vraie dans le cas d'une organisation économique assurant la commercialisation collective: en effet, si la vente directe individuelle permet d'écouler des produits plus diversifiés, **une commercialisation professionnelle en circuit long exige, au contraire, une homogénéité et une régularité de présentation et de qualité.** Sinon, la sanction du marché est immédiate et très sévère (perte irrémédiable de clients distributeurs).

On constate ainsi une **liaison très directe entre les fonctions commerciale et technique**: l'implication dans la commercialisation amène, de façon quasi immédiate, à constater le **haut niveau d'exigence du marché** en ce qui concerne la qualité et apporte un facteur de motivation important pour un **appui technique efficient.**

Dans le cas des “Fermiers des Pyrénées”, le bilan de départ était très défavorable en ce qui concerne le volet qualité: les productions étaient très hétéroclites

en termes de formes, de couleurs, de textures de pâtes, de goûts. Elles étaient en outre fort variables dans le temps (selon qu'on soit en début ou en fin de campagne pour le fromage de brebis, par exemple).

Quinze ans d'appui technique ont permis d'atteindre aujourd'hui un niveau de qualité élevé, homogène et régulier. C'est le facteur majeur qui a autorisé la croissance commerciale constatée. C'est, dans tous les cas, une condition sine qua non de réussite.

Le technicien effectue en général, chez chaque producteur, une visite en début de campagne (fromage de brebis, fromage mixte, fromage de chèvre), au cours de laquelle il suit l'ensemble d'une fabrication et effectue une série de tests. Les interventions sont ensuite espacées et ont lieu en particulier à la demande, lorsque le producteur, ou le technicien en cave, constate un problème.

Les fromages blancs apportés en affinage font par ailleurs l'objet d'un contrôle systématique. Les analyses portent essentiellement sur les coliformes, les staphylocoques et le listeria. Une collaboration suivie est mise en place avec le responsable de la Direction des services vétérinaires.

Le type de solution à adopter pour la mise en œuvre d'un appui technique doit être choisi **“sur mesure”, en fonction des conditions locales.**

Ainsi par exemple, un groupe de producteurs pourra établir un contrat avec une structure qui assurera un calendrier d'interventions raisonnable tout au long de l'année.

Il faut souligner **qu'un appui technique intégré à une structure économique qui commercialise elle-même sa production se révèle généralement beaucoup plus efficient**: la sanction du marché, quotidienne, entraîne un niveau d'exigence élevé et oriente utilement certains paramètres, ex: texture de pâte, couleur de croûte, etc.

En dernier lieu, il convient de noter que, outre sa mission spécifique, **le technicien fromager représente un important vecteur de communication**. En contact quotidien avec les producteurs, il est à même:

- de les informer et de les sensibiliser, bien au-delà du domaine strictement technique, sur les conditions de fonctionnement de la structure économique, sur la conjoncture du marché, etc.
- d'enregistrer les besoins, les inquiétudes, les souhaits des producteurs, autant de facteurs qu'il conviendra de traiter au sein de l'organisation économique mise en place.

2.2 La fromagerie artisanale collective

L'intérêt de cette formule a été développé au **point 1.4**. La fromagerie peut constituer la forme d'organisation exclusive, ou venir en complément d'une structure de base fermière.

A titre d'illustration, nous analyserons les schémas économiques de deux références:

- *la fromagerie de la coopérative fromagère de la Vallée d'Aspe, qui vient en complément de l'activité fermière;*
- *la coopérative de Queijos da Beira Baixa (Portugal). Ce groupement a d'abord engagé, en 1989, une démarche affinage/commercialisation de fromage fermier (Appellation "Castelo Branco"). Les contraintes de main-d'œuvre et les importants volumes à traiter ont ensuite amené les adhérents à reconvertir en formule fromagerie leur option d'organisation initiale.*

2.2.1 Analyse économique de la fromagerie de la coopérative de la vallée d'Aspe

Réalisés en 1986, les investissements pour cette fromagerie sont restés modiques.

Le bâtiment fait partie de l'ensemble construit par la collectivité locale (coût total: 230 000 ECU) et rétrocédé en location-vente à la coopérative et à l'union sur 15 ans. La fromagerie n'occupe que 20% de la surface bâtie de la coopérative.

Valeur des investissements:

<i>Bâtiment</i>	<i>30 000 ECU</i>
<i>Aménagement laiterie</i>	<i>65 000 ECU</i>
<i>Matériel laiterie (occasion)</i>	<i>18 000 ECU</i>
Total investissements destinés à la fromagerie	113 000 ECU

Ces différents investissements ont bénéficié d'un niveau d'aides publiques d'environ 50% (Etat français et Région Aquitaine).

Le schéma d'organisation en place permet une analyse de gestion à la fois simple et précise (base exercice 1994/1995):

- le lait est payé 0,40 ECU/l (livré à la coopérative);
- l'affinage effectué conjointement à celui du fromage fermier est évalué sur les mêmes bases de calcul de coût que celui-ci. La charge ressort à 0,27 ECU/kg;
- la cession du produit fini est effectuée à l'union des coopératives au prix de 4,87 ECU/kg, celle-ci en assurant la commercialisation.

Le compte de résultats ci-après indique:

- une marge brute de 27,4% (qui deviendrait 42% si la fromagerie assurait elle-même la commercialisation avec un coût de 20%);
- un taux de charges variables de: 11,9% (fabrication) + 5,5% (affinage)= 17,4%;
- une marge sur coût variable, ou marge de contribution aux charges de structure de 10% (marge brute moins taux de charges variables), soit 0,49 ECU/kg;
- un volume de charges de structure de 23 348 ECU.

Sur ces bases, une activité de 30 tonnes est insuffisante pour rentabiliser l'outil. Le seuil de viabilité s'établit à:

$$\frac{23\,348 \text{ ECU}}{0,49 \text{ ECU/kg}} = 48 \text{ tonnes}$$

A noter que la capacité de production de l'outil est d'environ 100 tonnes.

COOPÉRATIVE FROMAGÈRE DE LA VALLÉE D'ASPE - COMPTE DE RÉSULTATS FROMAGERIE 1994

Unité: ECU	Montant	%
Production	148 033	100
- acompte/vente 4,57 ECU X 30 185 kg	137 945	
- complément de prix 0,3 ECU X 30 185 kg	9 056	
- différentiel de stock	1 052	
Achat lait (303 136 l x 0,35 ECU)	107 483	72,6
Marge brute	40 550	27,4
Charges variables pour la fabrication	17 567	11,9
- salaires	3 723	
- charges	1 411	
- fournitures + entretien réparation	9 530	
- frais de gestion	1 135	
- participation technicien/fromagerie	1 768	
Affinage	8 088	5,5
Charges fixes	23 348	15,8
- eau et électricité	2 954	
- loyer	1 462	
- assurances + honoraires	1 195	
- impôts et taxes	1 372	
- frais financiers et emprunts	1 066	
- prestations services	1 143	
- amortissements	14 156	
Résultat / Perte	(8 452)	(5,7)

COOPÉRATIVE DE LA VALLÉE D'ASPE
SCHÉMA ÉCONOMIQUE SIMPLIFIÉ DE LA FABRICATION FROMAGÈRE
(DÉTAIL DES COÛTS EN ECU POUR 1 KG DE FROMAGE DE VACHE)

Analyse / 1 kg	montant (ECU)	%
Prix de cession	4,86	100
Matière première: 9,97 l x 0,35 ECU/l	3,53	72,5
Marge brute	1,33	27,5
Charges variables de fabrication	0,58	12
Coût d'affinage [*]	0,26	5,5
Sous-total des charges variables	0,84	17,5
Marge de contribution aux charges de structure	0,49	10

[*] le coût d'affinage pour le fromage artisanal est inférieur à celui du fromage fermier, car il exige moins de travail et le temps d'affinage est plus court (1 mois au lieu de 2 et plus pour le fromage fermier).

2.2.2 Analyse du schéma économique de la "Cooperativa de Queijos da Beira Baixa"

Réalisé en 1992, l'investissement s'est élevé à 923 000 ECU. Il a bénéficié d'une aide publique de 50% (Etat portugais et FEOGA). L'amortissement s'élève à 46 000 ECU/an.

Le lait de brebis, collecté chez les producteurs adhérents, est payé environ 1 ECU/l.

Le prix moyen de vente du fromage se situe à 8,7 ECU/kg. Des problèmes de qualité l'ont limité à 8 ECU/kg en 1993/1994.

A partir de l'exercice 1994/1995, le petit lait a été revalorisé en "requeijão" (fromage blanc).

Sur le tableau ci-après, les chiffres 1993/1994 sont réels et les chiffres 1994/1995 et suivants sont prévisionnels.

On sait cependant que les réalisations 1994/1995 se sont révélées pleinement conformes aux prévisions.

On note les points suivants:

- une situation défavorable en année de démarrage, due à un volume de production encore insuffisant (61 tonnes) et à un prix de vente moyen réduit;

- un taux de marge brute qui gagne 10 points en 1994/1995 (de 30 à 40%) et qui devrait continuer à se bonifier les années suivantes, pour 3 motifs:
 - > amélioration du rendement fromager;
 - > maîtrise de la qualité = amélioration du prix de vente moyen;
 - > valorisation du petit lait en requeijão;
- un taux de charges variables de 8%; la marge sur coût variable ou marge de contribution aux charges de structure est donc de 32% (40%-8%);
- un résultat net très excédentaire dès 1994/1995 (+7%) et qui devrait s'améliorer encore les années suivantes avec un volume d'activité passant en 2 ans de 95 à 154 tonnes.

Le seuil de rentabilité s'établit à:

$$\frac{213\,000 \text{ ECU} \times 100}{32} \text{ [1]} = 665\,625 \text{ ECU}$$

soit **75 tonnes de fromage**.

[1]

213 000 ECU = charges fixes + amortissements (1994-95);
 32 = marge sur coût variable ou marge de contribution aux charges de structures.

COOPERATIVA DE QUEIJOS DA BEIRA BAIXA

PRÉVISIONS D'ACTIVITÉ ET COMPTES DE RÉSULTATS PRÉVISIONNELS 1993/94 À 1996/97

Unité: ECU	1993/94		1994/95		1995/96		1996/97	
Litres de lait	332 500		500 000		700 000		800 000	
Rendement L/Kg	5		5		5		5	
KG fromage	61 000		94.300		134 600		153 800	
Prix moyen/Kg	8		8		9		9	
C.A. fromage	487		798		1 173		1 341	
C.A. requeisao	-		51		90		123	
	%		%		%		%	
Total C.A.	487	100	849	100	1 263	100	1 464	100
Achats	336	70	513	60	718	57	821	56
Marge brute	151	30	336	40	545	43	643	44
Charges variables	39	8	67	8	101	8	117	8
Charges fixes	167	34	167	20	167	13	167	11
Amortissement	46	10	46	5	46	4	46	3
Total charges	252	52	280	33	314	25	330	22
Résultat	(106)	(22)	53	7	231	18	313	22
Capacité d'autofinancement	(59)	(12)	99	12	277	22	359	25

2.3 L'affinage collectif

Entre fabrication et commercialisation, l'affinage collectif est une fonction importante, car représentant un facteur essentiel:

- de motivation pour que des producteurs s'engagent dans une démarche collective (les fonctions appui technique et commercialisation collective pouvant se greffer ensuite sur le projet, ce fut le cas, pratiquement, en Vallée d'Aspe);
- d'homogénéisation de la qualité et de la présentation;
- de regroupement de l'offre pour construire la commercialisation.

Dans le cas de la Coopérative de la Vallée d'Aspe, les investissements réalisés en 1986 ont été les suivants:

Bâtiment (location-vente sur 15 ans) 114 000 ECU

Matériel..... 17 140 ECU

Total de l'investissement affinage 131 140 ECU

L'adhérent souscrit des parts sociales dont chacune correspond à un emplacement de fromage qui lui est réservé. Les coûts engendrés sont ventilés en charges fixes et charges variables.

Les charges fixes sont payées par chaque adhérent, au prorata des parts sociales souscrites, quel que soit le taux d'utilisation des emplacements au cours de l'exercice.

Les charges variables sont réglées selon le volume de fromage affiné par chacun, avec les équivalences suivantes:

1 kg de brebis = 2 kg de vache;

1 kg de mixte ou chèvre = 1,5 kg de vache.

Les coûts d'affinage moyens 1994 ont été les suivants:

Coopérative de la vallée d'Aspe:

coûts complets de l'affinage (ECU)

Fromages fermiers 1994	Coût moyen d'affinage par kg	% sur prix d'apport commercial
vache	0,39	7,7
mixte	0,52	7,4
brebis	0,56	6,7
chèvre	0,50	6,3

Traditionnellement, les affineurs privés de la zone sont rémunérés en retenant à leur profit 1 fromage sur 12 affinés: l'affinage coûte donc l'équivalent de 8,3% de la valeur de la production.

On constate, ci-dessus, dans le cas de l'affinage coopératif, des taux inférieurs de 1 à 2 points, malgré une qualité de prestation supérieure (local climatisé, entretien très régulier, suivi et contrôle par le technicien fromager).

COOPÉRATIVE DE LA VALLÉE D'ASPE	
COMPTE DE RÉSULTATS AFFINAGE 1994	
	ECU
Produits	79 677
facturation affinage fermier adhérents	67 939
affinage vache artisanal	8 088
marge sur ventes fournitures	2 279
subvention FAFCASO	1 371
Frais variables	53 250
salaires	29 288
charges	9 708
prestations	3 580
fournitures + entretien réparation	4 553
frais de gestion	1 135
participation technicien/affinage	4 986
Frais fixes	15 414
eau et électricité	2 901
loyer atelier relais	5 846
assurances, honoraires	2 787
impôts et taxes	1 372
frais financiers	49
prestations de services	1 143
amortissements	1 316
Bénéfice	10 870

2.4 La fonction commerciale

2.4.1 Les circuits commerciaux

Selon les pays, les situations spécifiques de chaque structure, l'importance des volumes à écouler, la part des différents canaux commerciaux peut fortement varier.

La vente directe

Pour les volumes de production d'une structure collective, elle occupe en général une part faible. Mais, dans certaines circonstances, son rôle peut ne pas être négligeable, en particulier dans **les secteurs à forte consommation locale** et dans les **zones où le tourisme rural provoque un afflux régulier de clientèle**.

Ainsi, la coopérative de la Beira Baixa écoule 36% de sa production en vente directe.

Le circuit court traditionnel

Il s'agit de l'approvisionnement en direct de détaillants, crémiers ou épiciers, et/ou de restaurateurs.

Le coût du transport sous-traité, élevé pour des petites quantités, réduit le potentiel de ce créneau à un rayon géographique limité.

Le coût de la distribution directe à des petits détaillants s'avère également généralement élevé, d'autant plus que la distribution directe concerne souvent un produit unique ou une gamme limitée de produits.

Certaines situations (la proximité d'un bassin de consommation important par exemple) peuvent toutefois permettre de faire exception à la règle. Mais, **d'une façon générale, le passage par un grossiste reste plus rationnel et plus économique.**

Le grossiste traditionnel

C'est le partenaire commercial idéal pour une structure économique offrant des fromages fermiers et/ou artisanaux.

Sur un secteur géographique déterminé, le choix du grossiste devrait de préférence se faire sur le distributeur le plus spécialisé en fromages nobles, celui qui jouit de la meilleure image auprès des détaillants haut de gamme.

PARTS DES DIFFÉRENTS CIRCUITS COMMERCIAUX (%)

	vente directe	circuit court traditionnel	grossistes traditionnels	grandes surfaces	export
Cooperativa da Beira Baixa (95 t)	36	7	47	10	0
Coopérative les Fermiers du Rocamadour (48 t)	0	11	46	43	0
Union les Fermiers Des Pyrénées (240 t)	4	5	32	51	8

La grande distribution

C'était, il y a seulement 12 ans, un secteur à bannir pour des fromages de qualité. Depuis, la situation a connu une évolution forte et rapide:

- les grandes surfaces se sont peu à peu diversifiées du produit "discount" aux produits de gammes moyenne et haute;
- le potentiel offert par la distribution traditionnelle a régulièrement régressé.

Ceci est tout particulièrement vrai en France et dans le nord de l'Europe, mais l'évolution, décalée dans le temps, se reproduit à l'identique en Espagne et au Portugal.

Ainsi, à des degrés encore divers certes, **la grande distribution est devenue, dans la majorité des pays de l'Union européenne, un interlocuteur incontournable pour toute organisation économique fromagère un tant soit peu significative.**

Cette situation ne va pas sans poser de sérieux problèmes, qui s'aggravent avec le temps:

- il y a rupture de culture entre deux univers qui ne sont pas faits l'un pour l'autre;
- la standardisation des conditions de référencement [2] provoque une cascade de coûts successifs, difficilement supportables pour des produits fermiers ou artisanaux;
- la centralisation accélérée des achats exige des seuils de production trop importants pour tout candidat artisan/fermier fournisseur;
- les petites structures, parfois dépendantes d'une seule centrale d'achats pour 30% ou plus de leurs ventes, se placent dans une position très vulnérable.

D'une façon générale, la part occupée par la grande distribution croît avec le volume d'activité développé.

Ainsi, malgré un effort pour optimiser le réseau traditionnel, "Les Fermiers des Pyrénées" ne peuvent raisonnablement envisager de réaliser moins de 50% de leurs ventes en grandes surfaces.

2.4.2 Le coût de la commercialisation

Le coût de la commercialisation varie fortement selon les situations et les circuits utilisés.

Ainsi, la vente directe est porteuse d'un niveau de prix de vente optimisé mais provoque, bien entendu, un coût commercial plus élevé que dans le cas de la vente en gros. **Dans certains cas, la vente directe peut ainsi s'avérer en définitive moins rentable que la vente en circuit long.**

In fine, seul importe un critère pour apprécier la performance d'un type de circuit: **la rémunération nette qu'il est possible de restituer au producteur.**

A titre d'exemple, on analysera ici les marges et coûts commerciaux de l'union de coopératives "Les Fermiers des Pyrénées" au cours de l'exercice 1994/1995.

Selon les produits, la marge brute moyenne (entre prix payé au producteur et prix de vente moyen) se situe entre 1,5 et 2,3 ECU/ kg, soit 20 à 25% du prix de vente des produits concernés.

[2]

Ensemble des conditions et contraintes commerciales imposées au fournisseur pour accéder à l'enseigne

UNION LES FERMERS DES PYRÉNÉES**PRIX PRODUCTEUR, PRIX DE VENTE MOYEN ET MARGE BRUTE****1994/1995**

<i>ECU/kg</i>	<i>Prix product.</i>	<i>Prix de vente moyen</i>	<i>Marge brute</i>	<i>%</i>
<i>Vache fermier</i>	5	6,7	1,67	24,9
<i>Mixte fermier</i>	7,07	9,3	2,22	23,9
<i>Brebis fermier</i>	8,44	10,5	2,08	19,8
<i>Chèvre fermier</i>	7,84	10,01	2,26	22,4
<i>Vache artisanal</i>	4,87	6,42	1,55	24,1
<i>Brebis artisanal</i>	8	10,25	2,26	22,1

Il faut noter que certains coûts sont proportionnels au poids vendu (l'étiquetage, l'emballage et le transport par exemple) quelle que soit la valeur du produit.

D'autres, au contraire, sont proportionnels à la valeur du produit (les commissions des représentants par exemple).

Enfin, nombreuses sont les charges fixes, ou semi-fixes (le loyer, les assurances, les honoraires divers, les amortissements).

L'analyse du compte de résultat commercial 1994 des "Fermiers des Pyrénées" indique:

- *un taux de charges total (incluant les emballages) de 20,5%;*
- *3,2% de charges directement proportionnelles au poids vendu;*
- *8,8% de charges proportionnelles au chiffre d'affaires;*
- *8,5% de charges fixes.*

Le problème classique, en phase de démarrage d'une structure commerciale (comme d'une structure de transformation) est l'amortissement de l'enveloppe incompressible de charges fixes durant la période de montée en régime.

En effet, lors de la création d'une structure économique, on est amené à engager un ensemble de moyens, tels les investissements matériels, mais également des coûts de fonctionnement qui constitueront, dès le départ, des charges fixes à amortir sur l'activité de l'entreprise. C'est vrai pour la transformation mais aussi pour la commercialisation.

Quel que soit le volume d'activité prévu en phase initiale, il existe un seuil en dessous duquel on ne peut mettre en œuvre les moyens minimum nécessaires à un début de fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, par exemple en matière commerciale, une gamme minimum d'outils de communication coûtera initialement au bas mot 7 000 ECU, quel que soit le volume d'activité en phase de démarrage. De même, lorsqu'on met en place un responsable commercial, il n'est guère possible en général de l'engager à mi-temps: c'est un emploi à temps plein que l'activité devra supporter.

Ces deux exemples illustrent un problème répétitif, provoquant une naissance très douloureuse des petites structures économiques locales.

Cela exige une montée en régime du volume d'activité la plus rapide possible pour atteindre le seuil de rentabilité permettant de dégager un volume de marge sur coût variable (ou "coût direct") égal à l'enveloppe de charges de structure et donc de financer celles-ci pour atteindre l'équilibre de gestion.

UNION LES FERMIERS DES PYRÉNÉES - COMPTES DE RÉSULTATS COMMERCIAUX 1993 -1994

Unité: FRF	1993		1994	
(1 FRF = 0,15 ECU)	Montant	%	Montant	%
Chiffre d'affaires hors taxes	12 976 956	100	14 296 569	100
Fromages	12 809 317		13 972 208	
Autres ventes et prestations	166 270		190 989	
Variation d'inventaire	1 369		133 372	
Achats	10 175 979	78,4	11 221 482	78,5
Fromages	10 039 832	77,4	11 098 300	77,6
Fromages non adhérents	0		0	
Emballages	136 147	1	123 182	0,9
Achats divers	0		0	
Marge brute	2 800 977	21,6	3 075 087	21,5
Fournitures consommables	29 295		41 989	0,3
Loyer	28 814		28 814	0,2
Entretien	22 133		27 265	0,2
Assurances	32 086		35 417	0,2
Honoraires	13 000		17 500	0,1
Commissions	725 289	5,6	829 874	5,8
Publicité - promotion des ventes	334 124	2,6	228 795	1,6
Transports	281 084	2,2	282 604	2
Déplacements	40 035		48 895	0,3
Courrier et téléphone	57 453		49 958	0,3
Divers	62 284		43 913	0,3
Impôts	37 348		39 971	0,3
Salaires	552 660	5,9	674 675	4,7
Charges sociales	218 929		270 061	1,9
Charges de gestion	19 176		27 757	0,2
Intérêts financiers	10 362		8 858	0,1
Amortissements	52 500		80 219	0,6
Provisions	22 525		66 622	0,5
Total des charges	2 539 097	19,6	2 803 187	19,6
Résultat net	261 880	2	271 900	1,9

L'analyse comparée de la rentabilité nette par type de circuit commercial montre des écarts assez sensibles. Sur la base de l'exercice 1993/1994, on note que:

- la grande distribution amène une marge nette légèrement négative;
- le secteur traditionnel France et exportation dégage un résultat net supérieur à 3%;
- la vente directe réalise un taux de bénéfice net proche de 10%.

On remarquera ici une situation originale:

- la vente directe dégage le même taux de marge brute (avant remises) que le circuit long (26%)
- son coût est de 10 points inférieur à celui de la grande distribution.

UNION LES FERMERS DES PYRÉNÉES

ANALYSE COMPARÉE DE LA RENTABILITÉ PAR TYPE DE CIRCUIT COMMERCIAL (1993/1994)

%	total	grande distribution	distribution traditionnelle	export	vente directe
Taux de marge brute avant remises	26,2	26,3	26,3	26,2	26
Coût commercial complet	24,5	26,4	23,1	23,1	16,3
Résultat net	1,7	(0,1)	3,2	3,1	9,7

A titre de comparaison, on constate, pour la Coopérative des Fermiers de Rocamadour, un taux de coût commercial de 31,4%, soit 11 points de plus que ci-dessus.

Plusieurs raisons expliquent ce différentiel:

- un coût d'emballage très supérieur pour un produit très différent (40 grammes/unité), emballé en caissettes de bois (l'emballage représente ici 5,9% du chiffre d'affaires, contre 0,9% en Pyrénées);
- un coût de transport également beaucoup plus élevé (6,2% du chiffre d'affaires contre 2,2% en Pyrénées). Le mono-produit Rocamadour, expédié en quantités unitaires faibles (conservation limitée), voit l'incidence de son coût de transport presque trois fois plus élevée;
- enfin, des charges de structure prévues pour un volume d'activité supérieur (la coopérative de Rocamadour, avec à quelque 500 000 ECU de chiffre d'affaires, est en pleine phase de montée en régime initiale).

A l'inverse, la coopérative de la Beira Baixa supporte un coût commercial très faible (environ 10%).

La situation locale est, en effet, beaucoup plus favorable:

- il existe peu de concurrents pour une offre professionnelle de qualité;
- la distribution traditionnelle est encore importante;
- un moindre effort, donc un moindre coût, doit être fourni pour écouler un même volume.

Les trois cas examinés nous montrent donc toute l'amplitude possible pour le coût de la fonction commerciale.

La constitution d'une gamme élargie de fromages fermiers et/ou artisanaux, fabriqués avec différents laits, représente un atout majeur pour minimiser le coût commercial:

- en réduisant les coûts de transport;
- en amortissant sur un volume d'activité supérieur des charges de structure inévitables et incompressibles.

Conclusions

**LOCALISATION DES PRODUCTIONS FROMAGÈRES
CITÉES DANS CET OUVRAGE**



- | | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 1 Artzai Gazta Idiazabal | 6 Saint-Nectaire | 11 Chevriers du Tarn | 16 Queijos da Beira Baixa |
| 2 Formatge d'Atura | 7 Reblochon | 12 Munster | 17 Serra de Estrela |
| 3 COASA | 8 Pélardon des Cévennes | 13 Rocamadour | |
| 4 Sainte-Maure | 9 les Fermiers des Pyrénées | 14 Pecorino Abruzzo | |
| 5 Crottin de Chavignol | 10 Garazi Soule | 15 Castelo Branco | |

Conclusions

La valorisation du lait en fromage, exemple majeur de stratégie de valorisation locale des ressources agricoles, constitue un axe fondamental de développement pour un grand nombre de zones rurales défavorisées.

Son potentiel est important en Europe, si l'on considère les très nombreuses activités fromagères traditionnelles qui y sont pratiquées, auxquelles viennent s'ajouter des initiatives novatrices comme l'introduction en Irlande, dans la zone LEADER Clare depuis 1988, de la production de lait de brebis et de sa transformation en fromage.

Les limites rencontrées pour un plein développement de ce secteur d'activité sont le plus souvent dues à l'atomisation de démarches individuelles:

- qualité insuffisamment maîtrisée;
- rayon d'action et impact commercial limités;
- investissements marketing dérisoires.

Les moyens à mettre en œuvre et les principes à respecter, pour que les potentialités deviennent des réalités économiques durables, sont connus. Ce sont les mêmes qui prévalent pour la valorisation agro-alimentaire locale de toute ressource agricole. On peut les résumer en trois points:

- une **démarche collective**, qui permet de progresser ensemble là où l'on ne sait plus progresser individuellement. Un faisceau convergent de motifs justifie le bien fondé de l'organisation collective, dont trois peuvent être évoqués:
 - > **l'économie d'échelle**, qui permet de mieux amortir des investissements, mieux couvrir des charges fixes, et, en résultante, obtenir des coûts inférieurs et une rentabilité améliorée pour le producteur (coût d'affinage, coût commercial, par exemple);
 - > il faut une **taille minimum** pour se doter de moyens véritablement professionnels non seulement techniques, mais aussi et surtout commerciaux;
 - > la **part croissante d'une grande distribution** devenue bien souvent incontournable (France, Espagne, Portugal, Europe du Nord) justifie pleinement une préoccupation de regroupement de l'offre pour faire face à une centralisation des achats généralisée;

- Une **démarche de filière**, avec action simultanée et coordonnée sur tous les maillons de la chaîne, de l'amont à l'aval, de manière à véritablement maîtriser l'avenir d'une production;
- une **démarche professionnelle**, car une rigueur technique indéfectible est nécessaire dans toutes les sphères de compétences: technique, marketing, gestion, etc.

L'organisation économique agro-alimentaire n'est pas un simple élargissement du cadre agricole, mais bien l'entrée dans un monde nouveau: celui de l'entreprise confrontée à son marché.

Les acteurs locaux sont, le plus souvent, mal préparés à ce type d'évolution, car ils sont généralement fortement imprégnés de la seule culture agricole et ils se trouvent isolés, avec un appui technique approprié insuffisant.

La prestation d'un animateur généraliste ne peut pas suffire pour mobiliser un groupe, mettre en œuvre les étapes successives du montage d'un projet et accompagner le développement de celui-ci. L'intervention d'un **appui technique spécialisé** est, au contraire, le plus souvent nécessaire. Mais l'on dispose de peu de références de ce type de ressource.

Le réseau LEADER offre des atouts importants pour concevoir, tester, mettre en œuvre, des outils de ce type, fondamentaux pour la réussite de projets à venir. Il serait, dans ce sens, possible:

- d'exploiter les expériences existantes;
- de mettre en œuvre la démarche sur quelques sites les plus opportuns;
- de développer une coopération transnationale intense et suivie, non seulement entre techniciens mais également entre acteurs économiques porteurs de projets.

La mise en œuvre et la coordination d'un tel programme apparaissent représenter un enjeu majeur dans le cadre de LEADER II.