



Assemblée générale de la Fncl Jeudi 21 avril 2011

Discours du Président Dominique Chargé

Monsieur le Directeur de Cabinet,
Messieurs les Présidents,
Messieurs les Directeurs,
Mesdames, Messieurs, Chers amis coopérateurs,

Je tiens tout d'abord à remercier nos invités pour la clarté de leurs propos et la grande qualité de leurs analyses, sur ce thème aussi complexe et délicat que celui de la volatilité des marchés de matières premières agricoles.

Dans la filière laitière française, c'est un sujet qui nous préoccupe beaucoup.

Faut-il rappeler qu'un petit déséquilibre entre l'offre et la demande mondiale peut déclencher des variations de prix insupportables pour les acteurs de notre filière ?

Faut-il rappeler à quel point des cotations trop extrêmes nous affectent durablement ?

Parce que le cycle de production est long et que, lorsqu'un éleveur arrête son activité, on sait qu'il ne la reprend jamais.

Parce que la demande est trop inélastique pour supporter une répercussion totale de cette forte variabilité.

Parce que **le fonctionnement du marché est rendu inopérant par un rapport de force défavorable aux laiteries et, a fortiori, aux producteurs.**

Pour y remédier, plusieurs initiatives ont été prises et sont actuellement travaillées. L'observatoire des prix et des marges par exemple. Je ne conteste pas la vertu d'un tel dispositif, ni sa vocation à mettre plus de transparence dans les relations commerciales. Mais sa méthodologie doit être exacte et rigoureuse. Dans le cas contraire, l'outil sera inutile. Pire, il sera source d'inexactitudes et de contre-vérités qui amèneront de la confusion et serviront une nouvelle fois l'intérêt du plus fort au détriment de l'intérêt général.

Au-delà des questions de méthode, **l'amélioration des conditions de transparence sur les marchés et la connaissance de leur variabilité restent des éléments essentiels. Ils prendront leur plein effet au niveau national si ces fondamentaux sont également rassemblés et le sujet porté à l'échelle mondiale.**

Les travaux au G20 et les propositions promues par la France dans l'exercice de sa présidence sont pour cela d'une importance capitale.

Tout doit être mis en œuvre pour que les puissances du G20 formalisent un accord sur la création d'indicateurs de suivi des déterminants des marchés, sur la mise au point de mesures de

transparence, sur l'harmonisation réglementaire des marchés, et sur la discipline du commerce international.

Ces avancées sont nécessaires. Je salue le travail conduit par le Ministre de l'agriculture dans ce sens. A nouveau, il privilégie la persévérance et le souci de l'explication et du partage avec nos partenaires d'Europe et d'ailleurs, pour les convaincre du bien-fondé de la démarche et des suggestions françaises. Je lui souhaite tout le succès escompté.

Mais je suis lucide. Il ne s'agit là que des prémices d'une nouvelle régulation et d'une gouvernance mondiales des marchés de matières premières agricoles. Nous devons avoir conscience de leur importance pour les populations des zones les plus défavorisées et pour la stabilité politique et économique de ces nations. Du temps sera nécessaire avant que les décisions se concrétisent et aboutissent à la mise en place d'outils qui, par ailleurs, différeront de ceux passés.

Il faut donc tout faire pour atténuer les effets de la volatilité. Mais il faut aussi avoir conscience qu'elle est désormais une compagne de fortune diverse sur les marchés, dont les opérateurs économiques doivent s'accommoder et apprendre à en maîtriser les risques.

Dans l'immédiat, les marchés laitiers subissent la volatilité de plein fouet. La filière doit donc s'y préparer. La coopération également.

D'une certaine façon, la préparation de la filière a commencé. Elle a commencé en ce début d'année par la publication du Guide des bonnes pratiques contractuelles. Par cet acte, les trois familles ont souhaité remettre l'interprofession au centre du jeu des évolutions de notre filière. Ce n'est surtout pas un acte anodin. Certes il est modeste, mais à mes yeux, c'est déjà beaucoup... parce que nous revenons de loin !

Rappelons-nous l'été 2010 au cours duquel la filière laitière française est secouée par une nouvelle crise.

Ce que je retiens de cet épisode, ce n'est pas tant les différences d'interprétation de conjoncture et des marchés entre producteurs et entreprises. Ce que j'en retiens essentiellement, **c'est la révélation au grand jour de visions fondamentalement différentes qui étaient jusqu'alors peu perceptibles. Elles se sont manifestées ouvertement, tant entre transformateurs qu'entre producteurs. Elles étaient telles qu'elles en ont grippé la mécanique interprofessionnelle pendant plusieurs mois.** Et je pense que ces écarts de visions ne sont pas encore réduits.

La cause de ce conflit, ce sont les volumes. Car pour parler « volumes », il faut avant tout répondre aux questions suivantes : quel sens donne-t-on à la production laitière en France ? Pour quelles raisons et avec quels moyens encourager l'expression du potentiel de production français ?

Je souhaite d'abord rappeler quelques dates :

- ✓ Dans l'accord du 03 juin 2009, la Fncl obtient, dans la rédaction du paragraphe « contractualisation », l'emploi du pluriel pour les mots « volumes » et « prix ». Implicitement, les familles de l'interprofession viennent de reconnaître la variabilité autour du couple « volume/prix ».
- ✓ Dans l'accord du 18 août 2010, la Fncl obtient une référence concrète aux termes « volumes/prix différenciés ».
- ✓ En janvier 2011, la Fncl obtient la reconnaissance formelle de cette proposition dans un document interprofessionnel : le Guide de bonnes pratiques contractuelles.

Pourquoi une telle insistance de la Fncl ?

Parce qu'à nos yeux, la question des volumes est stratégique. Elle l'est pour les producteurs, pour les transformateurs, coopératifs ou non coopératifs, donc pour la filière dans son ensemble.

En effet, pour déterminer quel avenir donner à la filière, il faut trancher entre le statu quo ou l'expression du potentiel laitier français.

La demande mondiale est dynamique, les marchés en croissance. Des entreprises étrangères dominent ces marchés, et renforcent chaque jour leur position. Pour quelles raisons l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire françaises se priveraient-elles de leur part du gâteau ?

La filière doit adopter une attitude conquérante, et se doter d'une stratégie en conséquence. Faute de quoi, le statu quo la fera se replier sur elle-même et la conduira inéluctablement vers un déclin.

Cette stratégie doit être adossée à un objectif : conquérir des marchés, certes, mais dans des conditions économiques qui ne mettent en péril ni les outils industriels ni les exploitations. Pour cela, la filière doit le faire dans un cadre maîtrisé, avec le souci permanent de l'adéquation offre-demande au niveau macroéconomique et au niveau de chaque entreprise.

Nous savons que la France dispose d'un réservoir de productivité. Mais nous savons aussi que les marchés intérieurs sont matures. Toute augmentation de la production risquerait de les déstabiliser, et de détruire la valeur que les entreprises, et plus largement la filière, ont mis du temps à créer.

Or, cette valeur est nécessaire pour valoriser le lait des éleveurs en général, tout particulièrement de ceux en zones difficiles où les prix de revient resteront structurellement plus élevés que ceux des zones dites plus laitières.

Depuis près de 30 ans, grâce aux mesures européennes de protection des marchés et de contingentement de la production, les activités laitières de production et de transformation ont appuyé des politiques de développement économique et rural des territoires français.

Aujourd'hui, ces mesures n'existent plus ou pratiquement plus. Mais les attentes de la société restent très fortes en la matière, et il nous faut répondre à ces aspirations, ensemble.

La nouvelle politique de filière doit se construire sur des bases économiques saines. Mais si elle ne tient pas compte du volet sociétal, elle ne sera pas légitime dans ses propositions et ses actions. Qu'ils le veuillent ou non, les opérateurs économiques ne peuvent négliger la légitimité de leur filière auprès de la société. L'appui des pouvoirs publics nationaux et territoriaux sur ce volet sera également indispensable.

Il est donc nécessaire de structurer la filière autour de deux objectifs : capter une partie de la croissance mondiale et conserver, avec lucidité car nous sommes dans une économie ouverte, les valorisations intérieures.

Je suis convaincu, même en tant qu'homme de l'ouest, qu'il est possible de poursuivre le développement de l'activité laitière dans les différents bassins français, y compris dans des conditions de forte volatilité. **Une politique de filière à moyen terme, claire et ambitieuse, doit permettre de rechercher les complémentarités entre territoires, sans les opposer.**

Pour bâtir cette politique, la construction interprofessionnelle est le meilleur catalyseur d'un véritable projet de filière, d'une véritable ambition laitière pour notre pays.

D'où l'importance d'avoir remis l'interprofession dans le jeu.

Il est maintenant urgent que l'interprofession se dote d'un outil de suivi des évolutions de la production et de la transformation à l'échelle nationale et entre les bassins. En complément des « volumes/prix différenciés », cet observatoire des volumes contribuera à la transparence nécessaire

entre acteurs et entre territoires pour ne pas altérer les objectifs d'une nouvelle politique de filière. C'est dans ce sens que la proposition « volumes/prix différenciés » de la Fncl sert l'intérêt général.

C'est pourquoi je souhaite que l'interprofession soit d'abord un lieu où des acteurs aux intérêts particuliers échangent, partagent et élaborent une vision dans laquelle leurs différences se complètent sans opposer leurs spécificités.

Je viens d'évoquer la première raison pour laquelle les volumes sont d'intérêt stratégique : celle de la politique de filière. La seconde raison relève du domaine de l'économie, des marchés et de la compétitivité.

La notion de la compétitivité a fait couler beaucoup d'encre en 2010.

Qui, aujourd'hui, ne partage pas le constat du manque de compétitivité de la filière ?

Qui ignore encore que les importations allemandes de lait de consommation et d'emmental sont passées du stade conjoncturel à l'état structurel ?

Nous connaissons tous, les chantiers à mettre en œuvre pour améliorer la compétitivité de la filière en général, de la coopération en particulier. Mais à quoi cela sert-il de les lancer si les motivations pour le faire ne sont pas définies ?

Prenons l'exemple de la fameuse étude Mac Kinsey. Elle aurait dû utiliser un constat partagé entre les familles pour les faire cheminer vers des préconisations et des orientations politiques pour la filière. Au final, je ne peux que regretter qu'elle en soit restée au seul stade d'une analyse, certes de grande qualité. Pour autant, cela ne m'a pas surpris : les motivations pour aboutir n'étaient pas suffisamment claires entre les familles, donc encore moins partagées...

A la Fncl au contraire, j'ai choisi de repartir du fond du court : j'ai fait conduire une importante réflexion stratégique. Son objectif : la redéfinition du bien commun de la coopération laitière, des motivations et de l'ambition des coopératives adhérentes à la Fncl.

Aujourd'hui, je suis en mesure d'affirmer que la coopération laitière entend être dans la course de la croissance mondiale et veut s'en donner les moyens, donc regagner en compétitivité.

Amélioration de la productivité des exploitations et des sites industriels, recherche de taille critique là où les opérateurs français sont en retard par rapport à leurs concurrents européens, développement de partenariats entre entreprises pour valoriser la diversité des territoires au lieu de la banaliser ou de la restreindre, stratégies de développement international et à l'export...

Chaque coopérative trouvera dans ces outils et moyens celui ou ceux qui répond le mieux à ses atouts, ses contraintes, à son projet.

Je ne minimise pas les écueils et les freins auxquels les coopératives sont confrontées dans ce genre de situation, ni les risques qu'elles doivent prendre. Mais je suis sûr qu'il y a un temps pour la réflexion et un temps pour l'action. Et quand on s'approche de la course, mieux vaut concentrer son énergie sur les quelques points qui feront la différence plutôt que de vouloir tout contrôler au risque de se disperser et de perdre l'objectif et l'ambition sur le long terme. Peu importe, les victoires d'étapes, les accessits intermédiaires, les maillots distinctifs quand l'objectif est le classement général final. Apprendre et savoir produire l'effort au bon moment, en ayant pris soin de reconnaître et comprendre les endroits stratégiques, où les éléments rendent l'instant de course déterminant. Deux conditions sont toutefois indispensables, sans être exclusifs, à la réussite : être en condition, avoir bâti et pouvoir compter sur une équipe forte, complémentaire et solidaire.

Au-delà de la structuration du réseau coopératif et de la gouvernance des coopératives, le sujet de l'adéquation offre-demande fait partie des points qui feront la différence et qui contribueront à une amélioration de notre compétitivité. Ceci, parce que les coopératives sont tenues au respect de l'apport total.

L'apport total est une règle noble et salubre parce qu'elle implique protection et maîtrise. Elle n'est pas synonyme de flux poussé, ni de dégradation inéluctable de la valeur. Même l'augmentation attendue de la production laitière ne me fera pas changer d'avis ; et je vais m'en expliquer.

Le maintien de l'apport total donne une garantie aux adhérents pour le développement de leur activité d'exploitant. La coopérative a le devoir de connaître leurs attentes et d'en tenir compte dans le déploiement de son projet stratégique d'entreprise.

Réciproquement, il est nécessaire de limiter les risques de l'apport total liés à un déséquilibre majeur de la production des adhérents, par rapport aux marchés de la coopérative. Pour cela, les coopératives doivent relancer leurs actions vis-à-vis de leurs adhérents, pour renforcer l'équilibre production-marchés. Ceci implique de reprendre la main sur la gestion des volumes afin de travailler sur la maîtrise de la production.

La notion « volumes/prix différenciés » poursuit cet objectif. Elle vient compléter la règle de l'apport total, en dotant la coopérative d'un dispositif d'alerte de ses adhérents, en cas de production excédentaire ou déficitaire par rapport aux marchés de la coopérative.

J'aimerais mettre en perspective ce point de vue avec une question d'actualité : quelle organisation pour la filière laitière demain ?

Tout d'abord, les coopératives se préparent dès maintenant à la fin des quotas, en appliquant les obligations de la LMA et de la contractualisation... avec finesse et lucidité.

Je le reconnais, la contractualisation nous aide à dépoussiérer quelques statuts et règlements intérieurs un peu anciens !

Au-delà, elle s'avère un outil fort utile au plan économique, car elle permet de définir l'engagement de livraison des adhérents en référence au volume d'objectif indiqué dans le décret. **Par ce biais, les coopératives renforcent leur capacité à connaître l'offre de leurs adhérents. Elles sont plus à même de travailler avec eux sur des modalités de gestion de leur production, en adéquation avec les marchés de l'entreprise.**

Avec les quotas, c'est l'administration qui déterminait le cadre de la production via l'attribution des références. Ce temps est bientôt révolu. Pour faire face à la libéralisation et à la volatilité, les entreprises reprennent la main sur la gestion des volumes. Ainsi, elles pourront être plus réactives et mieux s'adapter aux fluctuations des marchés. Les règles de gestion des quotas, souvent trop rigides et insuffisamment mobiles, ne permettaient pas cette réactivité.

La création de bassins laitiers est une bonne chose pour la filière. Elle apporte un premier niveau de souplesse dans la gestion des quotas, tout en maintenant l'implication des entreprises dans la détermination des politiques territoriales, par le biais des conférences de bassins. En cela, les objectifs affichés par le Ministre sur les bassins laitiers répondent à la demande que la FNCL porte depuis plusieurs années. Je me souviens encore les premiers rendez-vous au Ministère pour présenter nos propositions sur la régionalisation de la gestion des quotas !

Par ailleurs, **pour la coopération, la contractualisation est collective et implique réciprocité dans les engagements.**

Si un adhérent décidait d'augmenter sa production sans prévenir la coopérative, il ferait peser un risque sur toute l'organisation et donc sur les autres producteurs. La conséquence serait une moindre valorisation du lait, voire la mise en péril de l'équilibre économique de l'outil coopératif, et de la pérennité du débouché de tous les adhérents.

Accepter l'apport total et les conditions de sa maîtrise signifie sans aucun doute quelques renoncements individuels, mais accroît la garantie d'une valorisation économique durable pour tous. C'est tout l'intérêt de règles collectives. C'est tout l'intérêt pour des producteurs d'avoir choisi de se rassembler au sein d'une coopérative, forme la plus aboutie de l'organisation des producteurs.

Sur le débat OP/coopératives, je voudrais d'abord rappeler l'incompatibilité entre l'adhésion à une coopérative et l'adhésion à une OP extérieure à la coopérative.

Surtout, j'invite chaque éleveur qui adhère à une OP non commerciale à réfléchir aux raisons qui fondent son acte. S'agit-il seulement de négocier le prix du lait ou des dispositions contractuelles ? **L'OPNC ne peut être seulement un négociateur pour compte. Pour moi, tout éleveur qui s'engage dans une OP non commerciale, doit le faire avec la volonté de structurer l'offre à travers son organisation à qui il doit donner les moyens de le faire.**

C'est ainsi que les circuits organisés et l'apport total permettent un développement de la production laitière en harmonie avec les marchés. En effet, dans un contexte de forte volatilité, la production supplémentaire, hors des circuits organisés et sans garantie de débouché, devient une menace réelle sur les marchés. Dans pareil cas, peu importe qu'on soit coopérative ou OP non commerciale, si l'objectif poursuivi est de concourir à l'équilibre offre-demande.

Demain, l'organisation de la filière laitière va reposer sur la contractualisation, la gestion de l'offre, les politiques territoriales, l'organisation des producteurs.

A mes yeux, le problème de notre filière, c'est que nous avons segmenté ces différents sujets. Nous les avons présentés comme des nouvelles contraintes tantôt réglementaires et juridiques, tantôt techniques ou économiques. Et nous avons perdu de vue leurs interactions. Et nous n'avons pas pris le temps d'en expliquer le sens.

C'est à nous, représentants des coopératives laitières, de rassembler tous ces éléments et de leur donner vie. **C'est tout particulièrement à nous, administrateurs de coopératives, de faire partager ce sens et de réexpliquer nos projets à nos adhérents.**

Une génération entière de producteurs vient de connaître des conditions de production sécurisées, tournés vers les pouvoirs publics pour les volumes, vers l'interprofession pour les indicateurs de tendance des marchés. Nombre de producteurs ont perdu de vue ce sens.

Nombre d'adhérents ont aussi plus ou moins perdu de vue l'intérêt de la coopération.

Aujourd'hui les coopérateurs entendent se ré-impliquer dans leurs outils. A la Fncl, nous accueillons, bien entendu, très favorablement ce mouvement. Un bémol cependant : nous attendons des producteurs que leur engagement soit raisonné sur du moyen terme et tourné vers un projet d'entreprise collectif, solidaire et équitable, et surtout pas vers la recherche d'un lieu d'expression syndicale.

Dès lors, j'invite toutes les coopératives laitières à redynamiser le lien avec leurs coopérateurs. Je les invite à prendre le temps d'expliquer leur projet d'entreprise, en quoi et comment il sert leur intérêt. Je les invite ainsi, à donner aux adhérents les moyens de jouer pleinement leur rôle de sociétaire.



Aujourd'hui, les coopératives laitières recommencent à bouger. Chacune à sa manière, chacune avec son ambition, avec ses moyens, mais toutes, avec leurs adhérents. Toutes, avec des projets qui associent la stratégie de la coopérative à celles de ses adhérents.

Travailler ensemble, partager, se comprendre... c'est ça, le bien commun de la coopération.

La coopération est source de fierté pour tous ceux qui s'y engagent.
Et c'est parce qu'ils s'y engagent, qu'elle devient leur source de fierté.

Je vous remercie de votre attention.

*
* *