

Discours de clôture

Assemblée Générale - 13 avril 2017

Merci Adrien pour l'animation de cette matinée.

Mesdames, Messieurs,

Bonjour,

- A l'heure où des entreprises, grandes et petites, se disent en lien avec les producteurs et se revendiquent proches du terrain... tout en se fournissant par opportunité ailleurs ;
- A l'heure où toute entité peut se prévaloir de démarches RSE... en ne faisant qu'un rapport annuel subtilement maquillé en *Développement durable* ;
- A l'heure, enfin, où des grandes enseignes ont pour stratégie d'intégrer des filières entières... en réduisant le maillon de la transformation au simple rôle de prestataire pour mieux s'accaparer l'image du producteur ;

Nous avons souhaité, au travers de cette matinée, vous rappeler les principes coopératifs : la responsabilité, la proximité, la transparence et la pérennité. Nous avons voulu vous parler de nos métiers et de notre façon de les faire, bref de notre valeur ajoutée. Notre valeur ajoutée, c'est le lien à l'amont et la valorisation de l'amont sur les marchés.

Chez nous, la RSE n'est donc pas qu'à usage externe, elle est intégrée dès le départ. C'est notre raison d'être, notre savoir-faire.... Encore faut-il le faire savoir : c'est ce à quoi nous nous employons au quotidien, et plus précisément ce matin :

Merci donc aux intervenants de la matinée de nous avoir accompagné dans cette mise en visibilité : nos invités Pascale HEBEL et Philippe MOATI pour leurs interventions riches d'éclairages et de sens. Merci également à Christophe MONNIER, pour sa participation à la table-ronde, en compagnie des professionnels de coopératives laitières, Laurence PUGIN (Candia – Sodiaal Union), Pascal BALLE (Terrena), Jean-Luc DUVAL (Agrial), et Guillaume FORTIN (France Frais – MLC). Vous avez rendu concrets, plus que jamais, nos réalités coopératives et notre modernité.

Merci à vous tous pour la richesse de vos apports et pour nous avoir fait partager si généreusement votre expertise qui nous donne la vision de nos entreprises dans leurs réponses aux attentes clients et aux attentes des citoyens, en respect de ce qu'elles sont et des valeurs qu'elles incarnent.

Nous, coopératives laitières, sommes le prolongement de l'exploitation de nos adhérents : nous sommes l'outil collectif, industriel et commercial, au service de nos associés-coopérateurs, de leurs exploitations et de nos territoires.

- A ceux, associés-coopérateurs, qui critiquent leurs coopératives sur le manque de transparence, nous les appelons à venir aux réunions de producteurs et aux assemblées générales pour participer à la vie démocratique et à la co construction du projet collectif, pour pouvoir contester, mais aussi argumenter et, le cas échéant, proposer d'autres approches. Bref, pour qu'ils puissent être acteurs... et pas seulement détracteurs.
- Aux producteurs qui reprochent à leurs coopératives un prix du lait trop bas, nous leur rappelons la réalité du monde laitier libéralisé, de l'économie de marché et du principe concurrentiel inhérent à toute entreprise. Nous leur rappelons que leur outil collectif doit valoriser au mieux leur production mais doit aussi, et surtout, assurer sa pérennité et celle de ses adhérents. Le prix du lait moyen en 2016 est 37€ plus élevé en France qu'en Allemagne. A la différence d'autres entreprises, les coopératives laitières se fournissent auprès de leurs adhérents, en France, selon le principe d'apport total, et se positionnent sur les différents marchés pour assurer le développement de leurs associés-coopérateurs.
- A ceux qui opposent les modèles et les opérateurs, nous répondons que c'est par la logique de filière et par l'approche partenariale que nous serons tous gagnants ; que c'est notre raison d'être, à nous, coopératives, et les bases de notre fonctionnement : faire ensemble, co-construire, mutualiser les réussites... mais aussi les risques !
- A ceux, enfin, qui accusent les coopératives de tous les maux, nous leur disons : proposez un autre projet humain, territorial et économique, soyez force de construction, impliquez-vous, venez convaincre !

En somme, prenons tous nos responsabilités : pour les associés-coopérateurs, c'est travailler à leur propre résilience, à leur rôle d'entrepreneur et d'acteur de la coopérative. Au niveau de nos entreprises, c'est en travaillant sur l'accompagnement des projets de nos adhérents et, toujours plus, sur la valorisation de leur production, sur tous les segments et tous les marchés, sur notre performance, sur la résilience de notre modèle économique aussi... bref, sur notre compétitivité.

C'est là où nous avons besoin des pouvoirs publics : donnez les moyens aux entreprises d'assurer leur compétitivité et de mieux gérer les effets de la volatilité. Voilà les deux nerfs de la guerre !

Pour y parvenir, nous avons besoin de cohérence, nous avons besoin d'efficacité et de souplesse. Notre modèle, notre fonctionnement, est encadré. Nous sommes contrôlés, révisés régulièrement sur le respect de nos principes. Et c'est bien normal ! Au-delà de ce cadre réglementaire, nous nous donnons d'ailleurs les moyens de nous améliorer constamment en termes de gouvernance : *la Charte FNCL des engagements mutuels entre coopératives et associés-coopérateurs* vit toujours dans nos entreprises. Nous avons même été plus loin dans notre démarche d'amélioration continue, pour qu'elle soit encore plus concrète et encore plus visible de nos parties prenantes.

Laissez donc l'économie aux mains des entreprises,
Laissez-nous fonctionner... sans nous empêcher ! Nous n'avons surtout pas besoin d'un empilement de textes qui viennent comprimer un peu plus notre fonctionnement. La sur législation n'est pas vertueuse : elle peut même être contre-productive, en annihilant les initiatives et le pragmatisme des opérateurs, des transformateurs mais aussi des producteurs dans leur démarche d'entrepreneurs.

Mais les gouvernements passent, les nouveaux textes de lois apparaissent et le mille feuilles s'épaissit : Je le dis avec un peu d'ironie bien sûr... mais à chaque fois, nous repartons pour un tour d'exigences mal formulées, de dispositions inapplicables et d'aberrations économiques... même si l'intention au départ est souvent louable en souhaitant apporter des réponses à la détresse des producteurs.

Nous l'évoquions déjà l'année dernière, en ce même endroit : à ses balbutiements à l'époque, elle a été votée au Parlement en fin d'année 2016 : la loi Sapin II est entrée en piste avec une volonté de transparence de la vie économique : bien sûr, nous sommes pour la transparence... mais envers nos producteurs... C'est d'ailleurs notre ADN, nous l'avons vu.

Je pose donc la question : la transparence au service de qui ? Cette transparence-là, telle que prévue dans la Loi Sapin, n'est en tout cas pas au service des producteurs... ni des transformateurs. Un exemple de disposition : donner le prix payé aux producteurs dans les Conditions Générales de Vente (CGV) : de quel prix parlons-nous ? Celui du produit, du segment concerné par le contrat ? Celui du mix-produit global de l'entreprise ? Celui des marques nationales ou des MDD ? Intègre-t-il la RHF, l'export, ou pas ?... Bref, les beaux principes comme la transparence, parce qu'elle en est un, ne vivent pas de théorie... Si elle reste à l'état de principe, sans pouvoir fonctionner, ça s'appelle une chimère : chose fabuleuse mais qui n'existe pas réellement !

Les résultats de l'Observatoire des prix et des marges, parus cette semaine, illustrent comme chaque année cette confusion en publiant des données qui ne prennent en compte qu'un seul marché, celui des PGC, sans se préoccuper des équilibres matières et des effets de la volatilité sur le reste des marchés.

La réalité, c'est que les équilibres matière sont au centre de notre compétitivité.

Donner de la visibilité sur les prix payés aux producteurs à nos clients : c'est non seulement impossible techniquement mais c'est un non-sens commercial. Et les clients, distributeurs notamment, l'ont bien compris : quelle meilleure façon pour eux de jouer avec cette confusion pour prendre encore plus de pouvoir dans les négociations et réduire le maillon transformation à un rôle de prestataire de service ?

Je vous le dis : ce qui se joue actuellement, c'est l'intégration de nos entreprises, et, in fine, de nos filières par le maillon de la distribution.

Nous avons beaucoup travaillé, avec Coop de France, à expliquer tout ça aux pouvoirs publics, au niveau du ministère en amont, au niveau du Parlement lors de l'examen du texte... Les dispositions ont été adoptées... et l'administration cherche maintenant à en définir les modalités, sans y parvenir puisque c'est justement impossible techniquement !

Nous sommes donc toujours en attente de dispositions claires sur l'application de cette dernière loi, alors même que certains décrets relatifs à la Loi de Modernisation de l'Agriculture et de la Pêche

(LMAP) votée en 2014, sont à peine parus et se trouvent déjà modifiés par la loi Sapin : c'est tout simplement absurde !

Alors que la solution serait une refonte totale de la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) dont tout le monde fait aujourd'hui le constat qu'elle entraîne un contexte déflationniste, destructeur d'activité et d'emplois.

La refonte aurait le mérite de sortir du seul prisme du prix, redonner de la valeur au produit, sa qualité, sa traçabilité, son mode de production.... Une nouvelle loi, pensée ex-nihilo, aurait aussi le mérite de la cohérence retrouvée entre le code rural et le code du commerce, de la simplification et de la pertinence pour les entreprises : en somme, des relations industrie-commerce restaurées avec des logiques de filière partagées et créatrices de valeur pour tous.

C'est bien ce à quoi nous appelons depuis longtemps avec Coop de France : évidemment nous le faisons d'autant plus, cet appel, dans le cadre des élections présidentielles qui arrivent maintenant à très grands pas !

Au niveau de la FNCL, notre interpellation des candidats à la présidentielle s'est faite aussi ces derniers mois sur quatre autres points :

1^{er} point : accompagner la compétitivité des entreprises. Je vous donne juste deux exemples pour l'amont et l'aval de notre filière :

- A l'amont, les exploitations ont besoin de mesures d'allègement de charges sociales pour faciliter l'embauche. Des exploitations mieux staffées, c'est une meilleure organisation du travail, des producteurs qui ont le temps de se former et de s'informer, de piloter leur entreprise mais aussi de prendre du recul, notamment en temps de crise. Rendez-vous compte : nous estimons à 12 500 emplois Equivalent Temps Plein (ETP) le besoin de salariés agricoles ! Pourquoi cela semble-t-il si compliqué ?! Nous ne demandons pas l'aumône, nous demandons juste à être aidé pour créer de l'emploi, de l'activité économique... et du pouvoir d'achat !
- Pour les entreprises, à l'aval, la consolidation du Crédit Impôts Compétitivité Emploi (CICE) en baisse de charge et la mise en place de la TVA sociale sont autant d'enjeux à prendre en compte pour restaurer leur compétitivité.

2^{ème} point : favoriser l'export, en accélérant l'agrément des sites industriels et en continuant le travail rapproché avec les autorités sanitaires des différents pays. Mais il est également essentiel de s'assurer que l'Europe pèse à son juste poids dans les négociations bi latérales et multilatérales avec les autres zones du monde. Je m'arrête ici un instant sur le cas des négociations en cours avec la Nouvelle-Zélande, qui sont évidemment cruciales pour les filières laitières des deux côtés : Bruxelles doit jouer son rôle en protégeant les intérêts des Etats membres et assurer la pérennité des filières européennes. La France doit y veiller.

3^{ème} point : préserver nos forces. Ce que nous demandons aux pouvoirs publics, c'est aussi de veiller à la préservation de notre filière française et de ses spécificités : je pense ici à l'aide à la collecte en zones de montagne. Depuis le vote au Parlement de la Loi Montagne et de l'exonération des charges de gasoil pour les camions de collecte dans ces zones, nous attendons toujours que le Gouvernement français joue vraiment son rôle et appuie ce dossier auprès des instances européennes pour que l'aide soit

validée par Bruxelles. Le processus semble en cours : nous restons des plus vigilants à ce que l'administration française en place, et s'il y a lieu les successeurs, pèsent de tout leur poids pour que cette mesure devienne effective. L'avenir de l'activité laitière en montagne, de ses entreprises, des salariés, et bien sûr des producteurs de lait dans ces zones, en dépend !

4^{ème} et dernier point enfin : la PAC, le prochain président de la République aura aussi ce lourd dossier de la future PAC et de la prise en compte de nos demandes : de façon structurelle, la mise en place d'outils de prévention et de gestion de crise efficaces et réactifs, communs à tous les Etats membres, pour mieux gérer les effets de la volatilité, ainsi que des filets de sécurité adéquats pour les producteurs.

La gestion communautaire de la crise en 2016 n'a pas été à la hauteur des enjeux, des difficultés dans les exploitations et dans l'ensemble de la filière. L'aide, quand elle est arrivée, s'est vue insuffisante et bien trop ponctuelle pour accompagner réellement les producteurs. Les mesures de marché auraient dû intervenir dès l'été 2014, au moment où l'embargo russe a été décidé. Quant aux aides aux producteurs, et les mesures de réduction volontaire, elles auraient dû intervenir dès 2015, avant que le monde laitier ne s'enfonce. C'est la filière européenne dans son ensemble qui en sort affaiblie... pas seulement la France.

Mais là aussi, nous avons besoin d'un consensus entre Etats si nous voulons faire entendre notre voix et faire basculer Bruxelles vers des outils mieux adaptés aux réalités volatiles de nos activités.

La FNCL s'y est employée au travers de deux actions concrètes :

- 1^{ère} action : en initiant une mobilisation conjointe avec d'autres pays : au printemps 2016, 6 organisations de France, de Finlande, d'Italie, d'Autriche, du Portugal et d'Espagne, ont appelé les instances communautaires à un retour à l'équilibre offre/demande des marchés laitiers. Cet appel inédit a contribué au déblocage de l'aide de juillet 2016, certes trop tardive et mal adaptée mais une aide quand même qui montre que des solutions plus structurelles sont possibles.
- 2^{ème} action : la FNCL a organisé des rencontres trimestrielles avec les homologues allemands, en y invitant les autres opérateurs de la filière : FNIL, FNPL et Cniel. Successivement à Paris, à Berlin, à Strasbourg, nous avons mené ensemble des échanges riches et instructifs où nous avons confronté nos points de vue de chaque côté du Rhin. Nous tirons aujourd'hui deux constats de ces rencontres :
 - En premier, nous avons des sujets communs de préoccupations : autour des attentes sociétales et des futurs enjeux de la PAC notamment ;
 - En second, nous identifions les écarts de positionnement : sur le développement des volumes et la gestion des volumes contractuels principalement. Mais la position des Allemands, quasi dogmatique au départ sur l'approche ultra-libérale, a évolué au fil des discussions : à défaut d'être devenu « pour » des outils de prévention et de gestion de crise, ils ont arrêté d'être « contre »... Ce qui a aussi favorisé la mise en place de la mesure communautaire à l'été 2016.

Il faut donc que le travail de convergence se poursuive au sein du couple franco-allemand, et avec les autres Etats membres, seul moyen de parvenir à des résultats au niveau européen.

Si je peux résumer, nous avons évidemment besoin d'Europe. Le bon niveau de pilotage de notre filière est l'Europe mais nous avons besoin de plus et de mieux d'Europe !

L'Europe est la solution alors qu'elle est trop souvent présentée, et ressentie, comme le problème.

Nous soutenons bien entendu le courrier interprofessionnel à destination du commissaire à l'Agriculture, Phil Hogan, demandant à ce que l'équivalent de la mesure de l'été 2016, en termes d'aide et de réduction de production, trouve une certaine forme d'automatisme dans sa mise en œuvre. Nous pensons même, à la FNCL, qu'elle pourrait s'accompagner d'une responsabilisation des acteurs en matière de maîtrise des volumes dès lors qu'ils auraient recours à l'intervention au-delà d'une première tranche de 109 000 tonnes.

Nous avons besoin de sortir de la crise par le haut, par des mesures structurelles, de façon partagée, politiquement et opérationnellement.

Au-delà des demandes aux pouvoirs publics, au-delà des attentes que nous pouvons formuler sur le périmètre communautaire et national, et au-delà des échéances électorales imminentes - aux résultats plus qu'incertains -, nous devons continuer notre route d'entreprises au service de nos adhérents.

Nous avons besoin d'avoir des approches concrètes, mais aussi responsables et pérennes, prenant en compte les grandes évolutions de marché et la situation de nos outils de transformation. A ce titre, toute initiative qui aboutirait à augmenter les capacités industrielles sur un segment de marché qui en a déjà trop conduira inévitablement : d'abord, à une exaspération de la concurrence entre les acteurs puis, mécaniquement, à une baisse de la valorisation globale sur ce segment et, in fine, à une baisse du prix du lait transformé : c'est un résultat inévitable sur une filière, et ce, quel que soit la promesse initiale faite pour soutenir cette opération.

Par ailleurs, la difficile sortie de crise, le rebond des marchés confirmés sur la matière grasse mais pas sur les poudres nous enseignent quelque chose d'inédit et sans doute pas seulement conjoncturel. Le déséquilibre de la valorisation matière grasse / matière protéique est aujourd'hui un lourd handicap pour remonter durablement et assurer une hausse de la rémunération aux producteurs à plus long terme. Des solutions sont donc à trouver. Des pistes sont possibles et doivent être prises en compte : des débouchés vers l'aide alimentaire dont les Etats-Unis ne se privent pas pour assurer un équilibre de filière qui nous fait aujourd'hui tant défaut en Europe, mais aussi des débouchés vers des segments non alimentaires (textiles, cosmétiques...).

Nous devons aussi travailler à une meilleure équation de valorisation des grammes différentiels de matière grasse et matière protéique, revue et adaptée aux réalités d'aujourd'hui :

- La réalité de nos situations de coopératives devenues transrégionales ou nationales et qui doivent l'équité de traitement à leurs adhérents ;
- la réalité de nos stratégies d'entreprises, de nos mix-produits et de nos valorisations réelles ;

Cette adaptation est cruciale pour envoyer un signe cohérent à nos producteurs.

Etre plus forts face aux crises, plus résilients et plus tournés vers l'avenir, ça nécessite trois choses :

- Premièrement, une filière forte, aux projets laitiers partagés dans le sens de l'excellence française à maintenir, en termes de sécurité sanitaire, de qualité des produits, de

promotion à l'international, mais aussi avec de nouveaux chantiers interprofessionnels comme la compétitivité ou la gestion de la volatilité. On se félicite à ce titre du renouvellement de l'accord et des enjeux réaffirmés à cette occasion au Cniel ;

- Deuxièmement, une transformation qui assure sa qualité d'expertise au travers de la rénovation du fonctionnement d'ATLA ;
- Troisièmement, ça veut dire un modèle fort et fier, une identité de plus en plus affirmée grâce aux synergies renforcées avec notre famille coopérative. Nous travaillons d'ailleurs beaucoup, au quotidien, avec Coop de France Agroalimentaire, pour valoriser nos atouts coopératifs et notre différenciation, auprès de tous nos clients : distribution, RHF, industries de seconde transformation ; nous y travaillons aussi au travers de la campagne de La Coopération Agricole qui incarne tout ça depuis plus de trois ans maintenant !

Notre ambition est de faire vivre le modèle coopératif, un modèle résolument d'avenir : la démocratie est un système fragile, le plus fragile qui soit même : il nécessite de l'attention quotidienne et de l'équilibre permanent entre recherche du consensus et prise de décision... mais c'est aussi le système qui nous donne notre force et, résolument, notre modernité. Dans un monde de plus en plus ouvert, de plus en plus attentif aux modes de production et de transformation, aux questions d'origine, de qualité et de traçabilité, les coopératives laitières ont toute leur place et de sacrés atouts, pour se développer à partir d'ici, et sur tous les marchés.

- Nous avons nos valeurs comme socle et le long terme comme boussole
- Nous avons la puissance des hommes, de la co-construction et du projet collectif
- Nous ne faisons qu'un maillon, de la production à la transformation... et à la commercialisation
- Nous avons l'expertise de nos métiers et la fierté de nos savoir-faire,
- Nous avons la force de la diversité sur les territoires français et la diversité des produits
- Nous avons tout... et pouvons tout,

En continuant à nous donner les moyens d'une vie démocratique effective, d'une gouvernance efficace, de la consolidation de nos entreprises et de leur compétitivité.

Merci de votre attention, de votre présence ce matin et de votre participation. Allons maintenant déjeuner !

Dominique Chargé, président FNCL