

Distribution de valeur en filière

Sur mandat de l'Office fédéral de l'agriculture

Rapport final



agridea

ENTWICKLUNG DER LANDWIRTSCHAFT UND DES LÄNDLICHEN RAUMS
DÉVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE ET DE L'ESPACE RURAL
SVILUPPO DELL'AGRICOLTURA E DELLE AREE RURALI
DEVELOPING AGRICULTURE AND RURAL AREAS

Impressum

Edition	AGRIDEA Jordils 1 • CP 1080 • 1001 Lausanne T +41 (0)21 619 44 00 • F +41 (0)21 617 02 61 contact@AGRIDEA.ch • www.AGRIDEA.ch
Auteur-e-s	Sophie Réviron, Pascal Python, Fabienne Gresset, Magali Estève, AGRIDEA
Mise en page	Vera Sucic, AGRIDEA
Impression	AGRIDEA © AGRIDEA, octobre 2017

Sans autorisation expresse de l'éditeur, il est interdit de copier
ou de diffuser de toute autre manière, tout ou partie de ce document.

Les informations contenues dans ce document sont sans garantie.
Seule la législation fait foi.

*Pour faciliter la lecture du document, le masculin générique est utilisé pour désigner les
deux sexes.*

Table des matières

1	Introduction	3
1.1	Les objectifs de l'étude	3
1.2	La démarche et son organisation.....	3
2	Méthode.....	4
3	Panorama de la filière agricole et alimentaire suisse.....	6
3.1	Les grands équilibres de la filière agricole et alimentaire suisse	6
3.2	Les stratégies actuelles de valorisation dans les filières de produits agricoles	9
	Filière lait et fromages.....	9
	Filières viandes	11
	Filières légumes, pommes de terre et fruits	13
	Filière céréales panifiables et oléagineux	13
	Filières volailles de chair et œufs	13
	Le cas des produits bio.....	13
	La vente directe et les ACP (agriculture contractuelle de proximité)	13
4	Conditions pour améliorer le retour de valeur aux producteurs	15
4.1	Introduction à la distribution de valeur en filière.....	15
4.2	La création de valeur en aval ne garantit pas le retour de valeur aux producteurs	21
	Ingrédient générique ou ingrédient différencié ?	21
	Le taux de marque du distributeur augmente avec le prix du produit alimentaire final.....	26
	Exigences plus élevées de standard de la production et prix payés aux producteurs.....	27
	Régionalité et prix payés aux producteurs	28
	Swissness et prix payés aux producteurs.....	31
4.3	La transparence en filière augmente le retour de valeur aux producteurs.....	33
4.4	La structure de gouvernance a un effet sur le retour de valeur aux producteurs.....	36
	Le cadre théorique.....	36
	Illustration par les filières de produits agricoles suisses	38
4.5	La stabilité des prix est un facteur important pour les producteurs	41
4.6	La sensibilité des consommateurs aux prix payés aux producteurs s'accroît	42
	L'image des producteurs	42
	La transparence sur la formation des prix.....	43
	Prix équitables pour les paysans, un argument marketing crédible ?	43
	L'implication des consommateurs dans le processus décisionnel de production et de commercialisation	45
	Communication autour de l'effet d'achat	46
5	Synthèse et pistes d'action	47
	1) Identifier les excédents, les coproduits et dégager au mieux ces «mistigris»	49
	2) Poursuite du développement des sous-filières qui assurent une différenciation au profit des producteurs agricoles	50
	3) Prise en compte par les transformateurs et les distributeurs de la question des prix payés aux producteurs, en tant qu'indicateur de performance et de réputation	51

6	Conclusion.....	52
7	Annexes	53
7.1	Cartes de filières nationales lait-fromages et viandes bovine et porcine	53

1 Introduction

Cette étude a été réalisée entre le 1^{er} décembre 2016 et le 30 juin 2017 à la demande de l'Office Fédéral de l'Agriculture.

La distribution de valeur en filière des produits agricoles est une question actuelle mais mal connue. Il s'agit d'une information détenue par les opérateurs mais très peu documentée. Selon les sources existantes, des différences importantes sont observées selon les filières et les produits.

La différenciation des produits finis vendus aux consommateurs rend encore plus opaque l'information sur le retour de valeur commerciale aux producteurs de la matière première agricole. La compétitivité des filières agro-alimentaires suisses dépend fortement de la capacité à développer des produits qui, du point de vue des consommateurs, offrent des prestations justifiant un prix de vente plus élevé. Cette qualité spécifique se construit dans la plupart des cas au niveau de la ferme et du premier transformateur. Toutefois, selon certains acteurs, la valeur supplémentaire générée serait trop souvent captée par l'industrie de deuxième transformation et la grande distribution.

Cette question de la distribution de la valeur commerciale entre les différents acteurs de la filière concerne-t-elle seulement le secteur privé ? Les entreprises considèrent que le prix payé à leurs livreurs leur appartient et que l'Etat ne devrait pas intervenir dans cet accord privé. En effet, la réforme de la politique agricole à partir de 1992 a eu pour conséquence de réorienter les interventions de l'Etat dans la gestion des marchés. Toutefois, la Confédération joue un rôle important dans la mise en place de conditions-cadres à un niveau méso-économique visant à améliorer les règles du jeu dans les systèmes de marché, telles que l'observatoire des marchés, l'appui à la promotion des ventes ou encore différentes ordonnances relatives aux labels publics et aux interprofessions. La question de la distribution de valeur en filière n'est donc pas qu'une question privée et est d'intérêt public.

1.1 Les objectifs de l'étude

L'étude a pour objet principal de comprendre les mécanismes sous-jacents à la distribution de valeur en filière. Il s'agit de rechercher les conditions qui favorisent le retour de valeur commerciale des produits finis jusqu'aux producteurs agricoles, au bénéfice des revenus agricoles. Plus précisément, l'étude doit :

- Mettre en évidence les mécanismes sous-jacents à la distribution de valeur commerciale en filière :
 - montrer les effets de la création de valeur au niveau des consommateurs par la différenciation sur le retour de valeur aux producteurs. Différentes stratégies de différenciation, tels que les labels publics et privés, les marques mais aussi l'étiquetage «Swissness» seront analysées;
 - identifier les sous-filières qui offrent le meilleur retour de valeur aux producteurs, en distinguant les filières longues nationales, les filières régionales et la vente directe. La question de la stabilité des prix dans le temps et de la sécurité pour les producteurs sera également étudiée.
- Etablir les conditions qui favorisent le retour de valeur commerciale aux producteurs :
 - vérifier si la structure de gouvernance de la filière a un effet sur la distribution de valeur en filière. Différents types d'organisation (coopératives, organisations de producteurs, interprofessions AOP/IGP, etc.) seront analysés;
 - rechercher les autres conditions qui améliorent le pouvoir de négociation des producteurs en filière;
 - réaliser une comparaison avec deux pays européens présentant des caractéristiques similaires et rechercher des cas de filières offrant des prix supérieurs aux producteurs et stables pour un volume conséquent;
 - rechercher le potentiel encore atteignable en Suisse, en distinguant ce qui relève des producteurs et de leurs organisations et ce qui serait de la responsabilité de l'Etat.

1.2 La démarche et son organisation

Le mandat est réalisé par AGRIDEA, sous la direction de Dr. Sophie Révion (cheffe du groupe «Marchés, Coopération internationale»). L'équipe de projet est constituée de Dr. Pascal Python (chef de groupe suppléant «Production animale»), Fabienne Gresset (collaboratrice scientifique, groupe «Production animale») et Magali Estève (cheffe de projets, groupe «Marchés, Coopération internationale»).

Cette étude a été encadrée par un groupe d'accompagnement de l'OFAG composé de Martijn Sonneveld, Patrik Aebi, Simon Briner, Vinzenz Jung et Suzanne Menzel.

2 Méthode

La méthode est fondée sur la discussion de cinq hypothèses de travail, à valider, invalider ou nuancer. Au-delà du diagnostic, il s'agit d'identifier les facteurs explicatifs, en s'appuyant autant que possible sur la littérature scientifique pertinente.

Ces hypothèses ont été élaborées au début de l'étude et validées par le groupe d'accompagnement de l'OFAG en janvier 2017 :

- La création de valeur en aval facilite le retour de valeur aux producteurs.
- La transparence en filière augmente le retour de valeur aux producteurs.
- La structure de gouvernance de la filière a une influence sur la transparence en filière.
- La stabilité des prix est un facteur important pour les producteurs.
- La sensibilité des consommateurs aux prix payés aux producteurs s'accroît.

La démarche retenue comprend une recherche documentaire relative à la littérature scientifique et aux études empiriques, des entretiens complémentaires et des relevés en magasin.

Distribution de la valeur en filière : le point de départ a été les travaux des observatoires nationaux (OFAG et pays étrangers). Afin d'affiner l'analyse, des relevés de prix et de composition ont été réalisés en magasin (en Suisse et à l'étranger) pour différents produits, dans le but de connaître la valeur des produits à la consommation et l'effet des stratégies de différenciation marketing. Des entretiens auprès d'experts et de professionnels des filières, actifs au front de vente, ont permis d'estimer la répartition de la valeur en filière pour différents produits finis.

Gouvernance des filières : le concept de gouvernance, à la croisée de l'économie néo-institutionnelles et du management, comprend les accords bilatéraux entre acheteur et vendeur mais également l'ensemble des institutions formelles et informelles qui encadrent l'activité des opérateurs dans les systèmes de marché. Le projet a mobilisé la littérature disponible sur la question des relations entre acheteurs et vendeurs tant en Supply Chain management qu'en Economie néo-institutionnelle. Des contacts ont été pris avec des chercheurs actifs sur ces questions.

Attitude et comportement d'achat des consommateurs : les éléments principaux de l'analyse résultent d'une recherche documentaire réalisée en Suisse et à l'étranger. Une attention particulière a été portée aux publicités et messages des grands distributeurs, qui réalisent des enquêtes en continu sur les tendances de consommation alimentaire.

Afin de vérifier et enrichir l'analyse, une recherche documentaire et des missions ont été réalisées en France et en Autriche. Dans la suite de ce rapport, la comparaison avec la France figure dans des encadrés de couleur jaune et avec l'Autriche dans des encadrés de couleur bleu.

La France a été choisie au regard de la similitude des positions en filière (position dominante de quelques distributeurs; importance des produits labellisés d'origine AOP-IGP). La question de la distribution de valeur en filière y est actuellement très discutée, avec de nombreuses publications sur le sujet et différentes initiatives visant à garantir le retour de valeur en filière. En juillet 2017, le gouvernement a lancé des états généraux de l'alimentation dont le premier volet concerne la question de la répartition équitable de la valeur en filière¹.

L'Autriche a été choisie au regard de sa taille, du poids de la production animale en lien avec les caractéristiques topographiques, et aussi pour l'importance de la production Bio et durable. Le modèle agricole autrichien reste particulier en Europe, avec des fermes de petite taille, une diversification fortement axée sur le tourisme et une part de lait bio très importante (premier pays européen). Cette agriculture est soutenue par les aides de l'UE (PAC) mais les consommateurs et les contribuables y participent également, avec des prix des denrées alimentaires environ 30% plus élevés que dans le reste des pays européens.

La région du Vorarlberg, située à l'Ouest de l'Autriche, a été particulièrement étudiée dans le cadre de ce projet. C'est une région avant tout laitière, avec une forte tradition fromagère : même si la quantité de lait produite ne représente que 5% du lait autrichien total, le tiers des entreprises de transformation du lait y sont concentrées. Le Land du Vorarlberg soutient financièrement son agriculture, en complément des aides de l'Etat et de l'UE.

L'entrée de l'Autriche dans l'Union Européenne (UE), encore relativement récente (1995), a souvent été citée dans les différents entretiens. Ce changement a entraîné une certaine crainte face à l'arrivée des produits européens sur le marché intérieur mais a aussi déclenché une dynamique de différenciation des produits. Cette entrée

¹ <https://www.egalimentation.gouv.fr/>

dans l'UE a certainement accéléré les forts changements structurels au niveau des exploitations mais elle a aussi été source d'innovation.

L'Autriche s'est très rapidement positionnée sur une stratégie de qualité : «Delikatessenland von Europa² ou «Austria as the deli shop of Europe³». Par exemple, dans la région du Vorarlberg, l'Emmental représentait 80% de la production fromagère avant l'entrée dans l'UE. Aujourd'hui on y trouve une grande diversité de fromages (12'000 tonnes de fromages dont la moitié sous appellation) et très peu d'Emmental. La conscience environnementale s'est développée très tôt en Autriche, et l'agriculture biologique s'est vite imposée sur le marché, soutenue par des pionniers et même des distributeurs. Rewe a par exemple lancé sa marque bio «Ja! Natürlich» dès 1994.

La préférence pour les produits régionaux est marquée chez les consommateurs autrichiens⁴. Les consommateurs interrogés (étude réalisée en 2012) aiment manger et pour eux la nourriture ne se limite pas à un aspect nutritionnel (plaisir, joie, côté émotionnel, etc.). La provenance des produits est importante, et notamment la provenance régionale (pour 84% d'entre eux). Cette provenance régionale doit être clairement identifiable sur le produit (renforce la confiance, d'autant que certains scandales alimentaires ont marqué les esprits). Les produits bio font figure d'exception car le logo à lui seul est déjà la marque d'une garantie de qualité (60% des consommateurs estiment quand même que le bio devrait être régional). Depuis plus de 20 ans, le logo AMA⁵ (AgrarMarkt Austria) garantit la traçabilité des produits autrichiens et est reconnu par l'Etat.



Ce rapport est construit de la façon suivante. En premier lieu, un panorama de la filière agricole et alimentaire suisse permet de comparer les chiffres d'affaires des différents opérateurs depuis les producteurs agricoles jusqu'aux consommateurs. La situation actuelle de la valorisation des produits est précisée par filière, afin de mettre en évidence la diversité des stratégies suivies selon les circuits de vente et les labels. La section 4 analyse les conditions favorisant le retour de valeur aux producteurs, en traitant successivement les cinq hypothèses de travail présentées ci-dessus. La section 5 propose une synthèse et des pistes d'action pour améliorer à différentes échelles de temps les prix payés aux producteurs.

² Florian Timmermann, BioAustria, notes des entretiens personnels.

³ Schermer, M. (2014): From 'Food from Nowhere' to 'Food from Here': Changing Consumer-Producer Relations, in: Austria Agriculture and Human Values DOI 10.1007/s10460-014-9529-z, published online 7.8.2014.

⁴ Source : Lieber aus der REGION. OEKONSULT, octobre 2012.

⁵ <http://amainfo.at/ama-siegel/>

3 Panorama de la filière agricole et alimentaire suisse

Il est classique de décrire la situation de la distribution de valeur dans la filière agricole et alimentaire suisse, en mettant en avant la position commerciale dominante des deux grands distributeurs, Migros et Coop (80% de part de marché pour le commerce de détail des produits alimentaires). Ce constat donne lieu à deux conclusions. La première concerne le déséquilibre du rapport de force entre les paysans et les grands distributeurs. Comment 54'000 exploitations agricoles pourraient-elles faire le poids et négocier leurs prix avec deux grands distributeurs? L'autre considère que seule la vente directe peut apporter des revenus corrects aux familles paysannes.

Cette section souhaite enrichir ce débat et mettre en évidence différentes stratégies qui sont d'ores et déjà mises en œuvre avec succès dans les filières de produits agricoles. Il établit en premier lieu un état des lieux complet et fiable, indispensable pour discuter les hypothèses de travail qui vont suivre dans les sections suivantes. Il montre que si la position dominante de Migros et Coop n'est pas contestable, la situation est plus complexe, du fait du nombre élevé d'entreprises intermédiaires entre les producteurs agricoles et les consommateurs, à tous niveaux de la filière. En outre, des stratégies de différenciation reconnues par les consommateurs sont déjà à l'œuvre dans toutes les filières.

3.1 Les grands équilibres de la filière agricole et alimentaire suisse

La carte ci-après (figure 1) présente les grands équilibres de la filière agricole et alimentaire suisse en valeur, pour l'année 2014. Elle distingue 4 niveaux principaux : la production agricole, la transformation alimentaire, la distribution (commerce de détail mais aussi restauration privée et collective), et la consommation. La longueur des rectangles est à l'échelle de la valeur, afin de permettre de visualiser rapidement la structure de la filière.

Il est particulièrement difficile de répartir les importations, en bleu sur la carte, entre les niveaux de filière (environ CHF 11 milliards au total pour une consommation de CHF 42 milliards, soit 25%). L'agriculture importe principalement des fourrages pour l'alimentation animale, des semences et plants. L'industrie alimentaire importe des ingrédients bruts pour transformation en Suisse (cacao, café mais aussi pièces de viande pour la fabrication de viande séchée et de jambons, etc.). Enfin, les grands distributeurs et la restauration importent une large palette de produits alimentaires, soit pour compléter leur assortiment soit pour des raisons de prix moins élevés qu'en Suisse. Le tourisme commercial dans les régions limitrophes de la Suisse est une forme d'importation, en principe réservée aux seuls consommateurs.

Au total, la Suisse n'est pas auto-suffisante pour nourrir sa population. En 2014, ce taux a été de 55% en volume, calculé sur la base de la valeur énergétique. Ce taux est fortement lié aux surfaces agricoles disponibles par habitant. Il est un peu plus élevé que celui de la Belgique ou des Pays-Bas, ce qui est en soi remarquable pour un pays de montagnes. Le taux d'autoapprovisionnement est particulièrement bas pour les produits végétaux (céréales, légumes, huiles et les fruits) et aussi pour les volailles de chair et les œufs.

Concernant la production agricole, 54'000 exploitations employant 158'000 personnes (équivalent à un temps plein), principalement de la main d'œuvre familiale, produisent pour environ CHF 10 milliards de produits agricoles. En lien avec les caractéristiques topographiques de la Suisse, la production animale, lait et viandes, est dominante. Une partie de la production végétale (céréales fourragères, oléagineux, pommes de terre pour l'affouragement) ainsi que de multiples coproduits (tels que les pulpes de betterave, le petit-lait issu de la fabrication des fromages ou le son de blé issu de la meunerie) sont utilisés pour nourrir les animaux. Une petite partie de la production agricole est vendue en vente directe aux consommateurs (environ 5% des ventes à la consommation, parfois après transformation à la ferme, en vert à gauche de la figure 1), l'essentiel est livré à des expéditeurs et des transformateurs alimentaires.

Le secteur du commerce de gros de fruits, légumes et pommes de terre, comprenant des entreprises telles que la coopérative Fenaco, des expéditeurs privés et des plateformes de producteurs sont très actives pour préparer, emballer et transformer les produits livrés pour la consommation à domicile et hors domicile, et à l'industrie. Les centres collecteurs de céréales et d'oléagineux, colza et tournesol, sont aussi des maillons-clé de la valorisation des produits des grandes cultures utilisés pour la fabrication de farines et d'huile.

L'industrie alimentaire est un secteur très important, en valeur (CHF 38 mia.), en emplois (environ 87'000 employés, emplois en équivalent à un temps plein), et pour l'exportation (CHF 8.6 mia.). Il surprend par sa diversité.

En premier lieu, on peut distinguer 213 «grandes» entreprises de plus de 50 employés dont 42 de plus de 250 employés, la plupart membres de la FIAL, la Fédération de l'industrie alimentaire. Ce groupe comprend Nestlé Suisse (CHF 1.5 milliards de chiffre d'affaires dont CHF 1 milliard à l'exportation, principalement des produits pour enfants, du café et du chocolat). Y figurent également les grandes entreprises laitières (Emmi, Cremo, Hochdorf), les grands moulins (Groupe Minoteries SA et Grands Moulins de Cossonay) et des entreprises de la viande (Marmy, Suter viandes, Del Maître, etc.). La plupart des grands abattoirs suisses sont rattachés à un grand distributeur : Migros pour Micarna, Bell pour Coop. Parmi ces entreprises, certaines appartiennent à Migros (Jowa pour

la boulangerie, Elsa pour les produits laitiers) ou à Coop. Ce groupe de grandes entreprises réalise, selon les données de la FIAL, un chiffre d'affaires cumulé d'environ CHF 17 milliards dont CHF 3 milliards à l'exportation.

Mais ce groupe de grandes entreprises ne saurait représenter à lui seul les transformateurs alimentaires. L'industrie alimentaire suisse comprend aussi un tissu très important de 3'400 entreprises de moins de 50 employés, dont 2'300 de moins de 10 employés, dont le chiffre d'affaires peut être évalué à CHF 21 milliards⁶. On décompte ainsi plus de 600 fromageries traditionnelles (fabrication de fromages sous appellation d'origine protégée - AOP, mais aussi spécialités sous marque privée ou marque régionale). Les abattoirs régionaux, de petite taille, fonctionnent le plus souvent sous forme de coopérative (par ex. le nouvel abattoir d'Avenches, le futur abattoir de Rolle/Aubonne). Ils constituent un maillon essentiel dans la filière carnée pour maintenir une offre en circuits courts pour les bouchers et la vente directe. Ce groupe comprend également environ 1'500 boulangeries et 1'000 boucheries/charcuteries traditionnelles qui assurent une activité de transformation et une activité de détaillants.

On observe de nombreux échanges commerciaux entre les différentes entreprises de transformation alimentaires, du fait de processus en filière (par exemple d'un grand moulin vers des boulangeries) et de processus de deuxième transformation pour l'élaboration de produits très élaborés, qui assemblent des ingrédients de base produits par d'autres entreprises alimentaires suisses.

Du côté du commerce de détail alimentaire, Coop et Migros dominent nettement le marché avec 80% de part de marché estimée. Ce sont des coopératives de consommateurs. Depuis sa création, Migros reste une fédération de 9 coopératives régionales. Les groupes ont racheté récemment d'autres enseignes du secteur (Globus et Denner pour Migros). Les hard discounters (Lidl et Aldi) ne représentent qu'une faible part de marché (environ 5%) mais tirent les prix vers le bas.

Les petits détaillants peinent à se maintenir. Les boulangers traditionnels sont fortement attaqués à la fois par les grands distributeurs et par les détaillants généralistes (points chauds) qui vendent du pain et des produits de boulangerie, principalement des produits surgelés, souvent importés. Le nombre de boucheries traditionnelles est également en baisse.

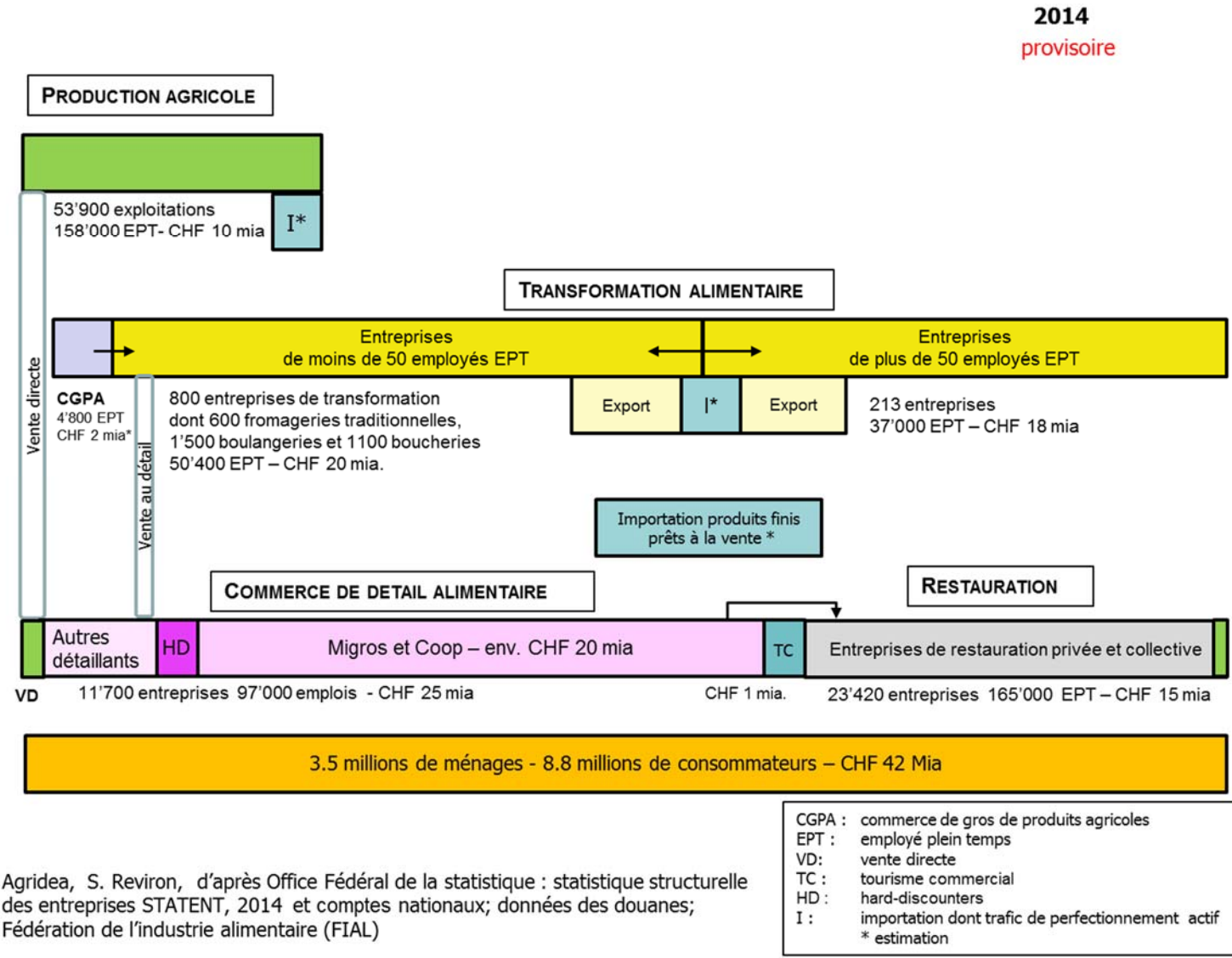
Le secteur de la restauration privée et collective est beaucoup plus éclaté avec environ 23'000 entreprises employant 165'000 personnes.

Enfin les consommateurs arbitrent entre ces différentes offres de produits alimentaires pour la consommation à domicile et hors domicile, en combinant différents critères d'achat, certains égo-centrés (mon budget, ma santé, mon bien-être) et d'autres ethno-centrés (l'environnement, l'économie suisse, ma région, etc.).

Cette carte met en évidence que la production agricole reçoit environ 25% des dépenses alimentaires des ménages suisses (hors importation). Calculer globalement la répartition de la valeur en filière n'est pas réaliste du fait des importations et exportations à tous niveaux de filière. Il est donc nécessaire de descendre au niveau des filières de produits pour apprécier de façon plus précise et fiable le retour de valeur aux producteurs. Cette analyse plus fine par produit confirme la diversité des acteurs et le poids stratégique des entreprises intermédiaires, expéditeurs et transformateurs alimentaires. Elle met aussi en évidence des stratégies de différenciation susceptibles d'augmenter le retour de valeur aux producteurs pour des volumes importants. C'est l'objet de la section suivante.

⁶ Calculé à partir des comptes nationaux de l'OFS : CHF 38 milliards de chiffre d'affaires en 2014 moins les CHF 17 milliards déclarés par la FIAL. Un calcul équivalent a été effectué pour les exportations (CHF 8.6 milliards moins CHF 3 milliards déclarés par la FIAL).

Figure 1 : Carte de la filière agricole et alimentaire suisse en valeur



Agridea, S. Reviron, d'après Office Fédéral de la statistique : statistique structurelle des entreprises STATENT, 2014 et comptes nationaux; données des douanes; Fédération de l'industrie alimentaire (FIAL)

3.2 Les stratégies actuelles de valorisation dans les filières de produits agricoles

L'analyse de produits par filière met en évidence la part importante des sous-filières qui offrent des prix plus élevés aux producteurs. Il est essentiel de ne pas mésestimer le chemin déjà parcouru, souvent dans la discrétion. Il convient de souligner que l'analyse repose sur une hypothèse de régime de protection aux frontières inchangé, tel que le régime des trois phases pour les fruits et les légumes.

Filière lait et fromages

Le marché du lait ne se réduit pas au lait d'industrie. Il s'agit de distinguer les différents circuits de valorisation du lait. La carte ci-après (figure 2) présente la distribution des volumes de lait suisse selon le type de valorisation⁷. La part des fromages AOP et non AOP est, en volume, de 42% pour toute la suisse (38% en suisse alémanique et Tessin et 53% en Suisse romande avec 6 fromages AOP à forte valeur ajoutée).

Le tableau 1 indique les prix payés aux producteurs selon le circuit de vente. A noter que certaines primes sont cumulables, par exemple Bio et fromage AOP avec des prix du lait de l'ordre de CHF 1.–/kg.

Tableau 1 : prix payé aux producteurs de lait selon le circuit de vente en 2016

Lait d'industrie conventionnel	Lait d'industrie Bio	Fromageries AOP à valeur ajoutée	Fromageries régionales	Fromageries AOP à valeur ajoutée Bio
CHF 0.55/kg	CHF 0.77/kg	CHF 0.78/kg	CHF 0.70/kg	CHF 0.90/kg

Source : bulletin de surveillance du prix du lait, PSL, décembre 2016, prix franco centre collecteur/fromagerie, prime pour lait non-ensilage non comprise.

Filière lait des foins suisse : Verein Heumilch Schweiz

Fondée en juillet 2017, l'association suisse lait de foin fédère des producteurs de lait, des transformateurs et des fromageries. L'association suisse coopère avec la communauté d'intérêt Heumilch Österreich avant tout dans le domaine de l'export vers l'Allemagne. Les exigences principales pour le lait de foin suisse sont un système fourrager exempt d'ensilage et une participation aux programmes SRPA et PLVH. Les produits Heumilch Schweiz (lait de consommation, yaourts, fromages) sont commercialisés depuis novembre 2016 dans 61 filiales de Coop. Le fabricant Baer étoffe l'assortiment en mettant sur le marché prochainement des fromages à pâte molle : Camembert, Brie et Tomme. La filière Heumilch Schweiz regroupe 150 producteurs de lait pour une production totale de 12 millions de kg et 20 transformateurs. Le prix au producteur recherché est de 70 à 73 centimes/litre (CHF) départ franco rampe⁸. L'éventuelle plus-value versée aux producteurs dépendra de la notoriété des produits Heumilch et sera négociée au cas par cas entre fromagers et producteurs.

Lait des prés (IP-Suisse)

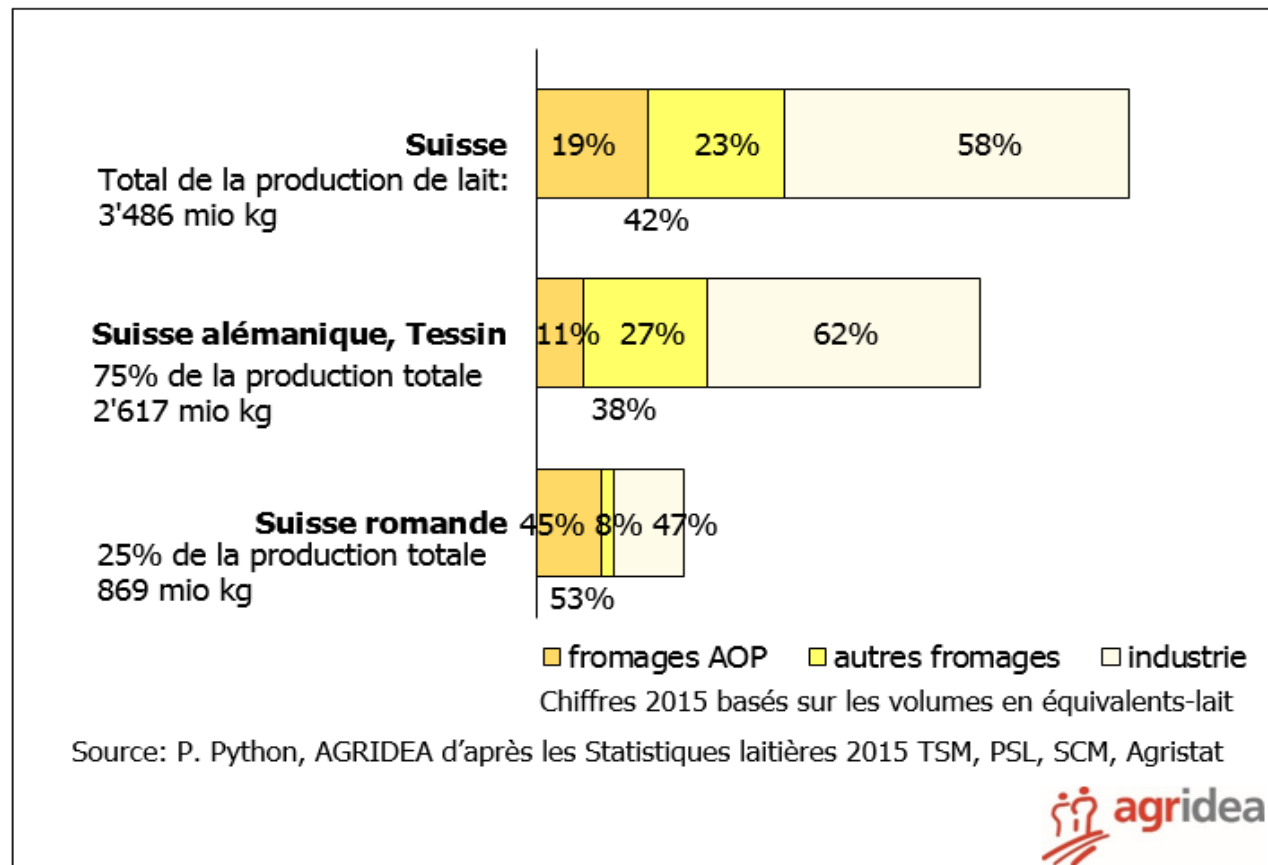
La commercialisation du lait des prés a débuté en 2011 sous le label TerraSuisse grâce à un partenariat avec Migros Aare. Le producteur touchait un supplément de 7 centimes/litre (CHF). Les chiffres de vente n'ont pas satisfait les attentes des 100 producteurs de lait (quantité de départ de 20 millions kg)⁹. Depuis, les objectifs ont été revus à la baisse avec une rémunération de 4 centimes (CHF) pour le producteur. Le cahier des charges du lait des prés se cale sur une alimentation à base de fourrages verts (ensilages permis), une utilisation limitée des concentrés (interdiction du soja), le respect de mesures biodiversité et du bien-être animal (SRPA obligatoire pour les vaches laitières). La gamme des produits lait des prés s'est agrandie avec du beurre, tomme et yaourt. Les produits sont commercialisés par Migros, Denner, Nestlé, SV Groupe, etc. avec une promesse de «prix équitable pour les paysans», au prix rendu consommateur de CHF 1.40/litre pour du lait entier pasteurisé et CHF 1.40/500 g pour le yaourt nature. Aujourd'hui (références de juin 2017), plus de 55 millions kg de lait sont commercialisés dans l'assortiment lait des prés.

⁷ La carte complète de la filière lait et fromages suisse se trouve en annexe 1. Pour une analyse détaillée de la filière, se référer à la fiche thématique : «Caractéristiques du marché du lait de vache en Suisse» : <http://www.agridea.ch/publications/publications/productions-animales/bovins/les-caracteristiques-du-marche-du-lait-de-vache-en-suisse/>

⁸ www.schweizerbauer.ch : «Heumilch auf Kurs» 22.03.2017, «Heumilch Schweiz steigert Absatz» 10.05.2017; www.heumilch.ch

⁹ www.ip-suisse.ch : rapport annuel 2010-2011.

Figure 2 : Carte simplifiée de l'utilisation du lait produit en Suisse



Cette diversité des canaux de livraison du lait, avec des prix différents, est observée aussi en France et en Autriche.

En Autriche, le lait conventionnel cohabite avec le lait bio et le lait de foin, qui sont deux filières bien développées. La part du lait bio dans le lait livré aux laiteries et aux fromageries s'élève à 15.1% en moyenne sur l'année 2016, tandis que la part du lait de foin atteint 11%. Ces deux filières offrent des plus-values importantes aux producteurs en comparaison au lait conventionnel. Entre le lait conventionnel de base et le lait bio avec un supplément pour le lait de foin, la différence atteint € 18.30/100kg. L'Autriche compte aussi 6 fromages sous AOP.

Tableau 2 : Livraisons de lait en 2016 (lait livré aux laiteries et fromageries autrichiennes)

Livraison de lait totale (t)	3'091'668	
Livraison de lait bio (t)	465'710	15.1% du lait total
Livraison de Lait de foin (t)	340'578	11 % du lait total

Tableau 3 : Prix payés moyens en 2016 en Autriche

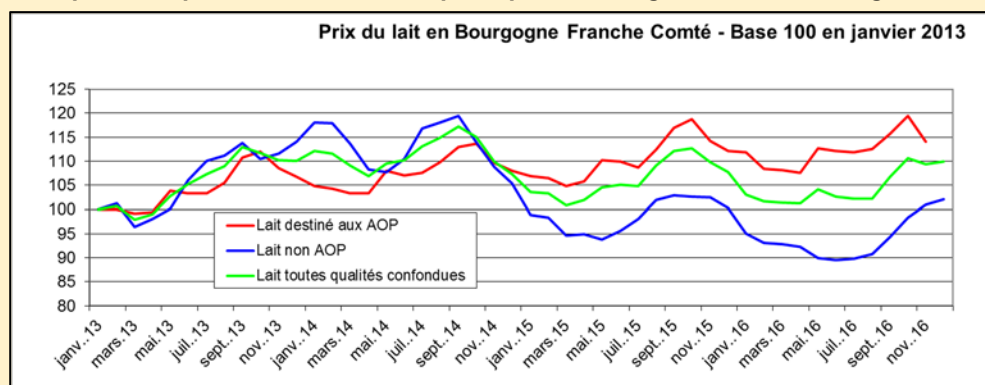
Prix du lait départ ferme, 3.7% de matière grasse et 3.4% de matière protéique

Lait conventionnel sans supplément Lait de foin	€ 27.21/100 kg
Lait conventionnel avec supplément Lait de foin (fév à déc)	€ 32.72/100 kg
Lait bio sans supplément Lait de foin	€ 39.99/100 kg
Lait bio avec supplément Lait de foin (fév à déc)	€ 45.54/100 kg

Source : livraisons et prix de lait en Autriche en 2016, extrait des rapports sur le marché laitier (décembre 2015 à janvier 2017, www.ama.at).

En France, les producteurs de lait pour la fabrication de 45 fromages AOP (dont 14 au lait de chèvre et 3 au lait de brebis) bénéficient de prix plus élevés et plus stables que les éleveurs qui livrent du lait d'industrie. Depuis 2013, l'écart s'agrandit.

Figure 3 : Comparaison prix du lait industrie/principaux fromages AOP dans la région Franche-Comté

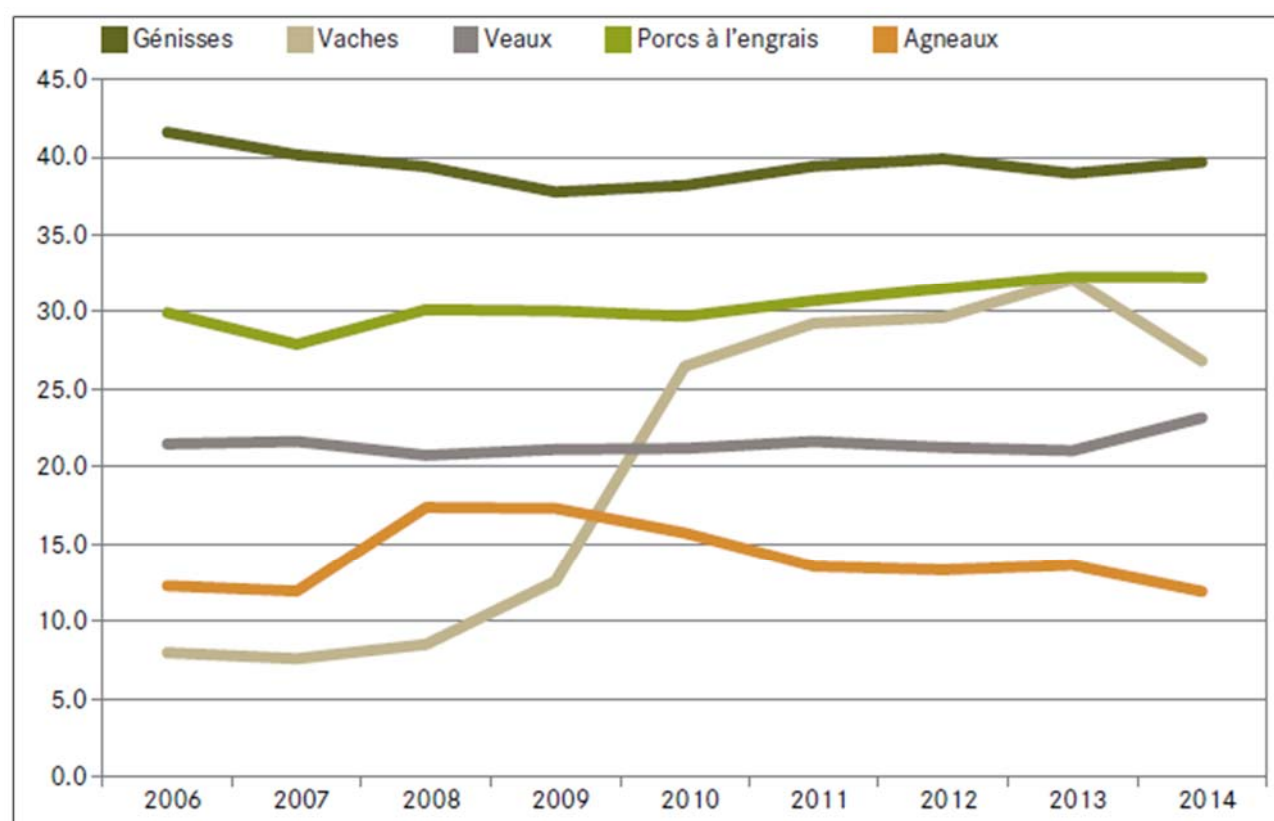


Source : Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt Bourgogne Franche-Comté

Filières viandes

Concernant **les viandes**, les labels occupent en Suisse une place croissante (figure 4), avec des prix supérieurs. La figure 5 met en évidence les suppléments de prix pour des labels de viande bovine tels que Natura-Beef, Swissprim-beef, Weide-Beef (bœuf de pâturage), Bio. La figure 6 concerne la viande porcine ¹⁰.

Figure 4 : Part de la viande labellisée par rapport à la production nationale totale (en %)



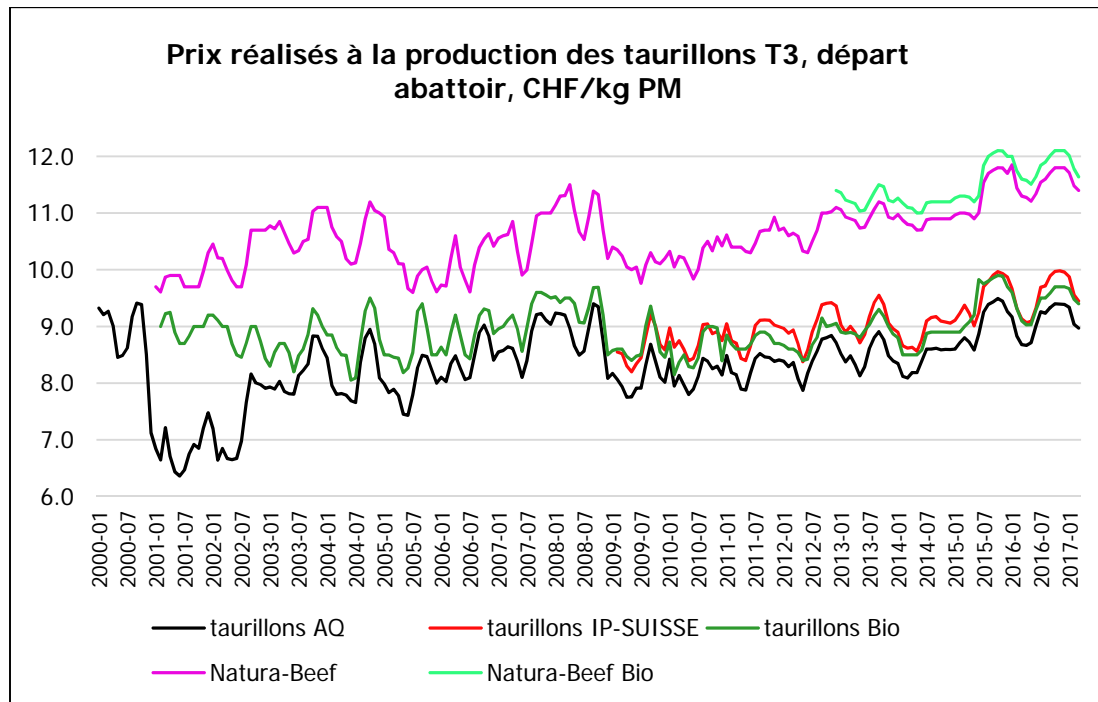
Labels considérés : M7, IP-SUISSE/TerraSuisse, Natura-Beef, SwissPrimGourmet, Naturafarm, Bio, Fidelio, Bœuf de pâturage.

Source : rapport de situation 2016 «La différenciation : une chance pour l'agriculture suisse», Union Suisse des paysans.

¹⁰ La carte complète de la filière viande bovine suisse se trouve en annexe 1. Pour une analyse détaillée, se référer à la fiche thématique : «Caractéristiques de la filière de la viande bovine». La fiche thématique «Filière de la viande porcine» est en préparation.

Les suppléments, figure 5, pour les labels Natura-Beef (CHF 2.40/kg PM) et Natura-Beef Bio (CHF 2.70), par rapport au standard AQ, évoluent à un niveau très élevé. Mais les prix réalisés à la production pour les viandes labellisées, restent indexés sur le standard AQ et non déconnectés.

Figure 5 : Evolution des prix selon les labels - viande bovine Suisse

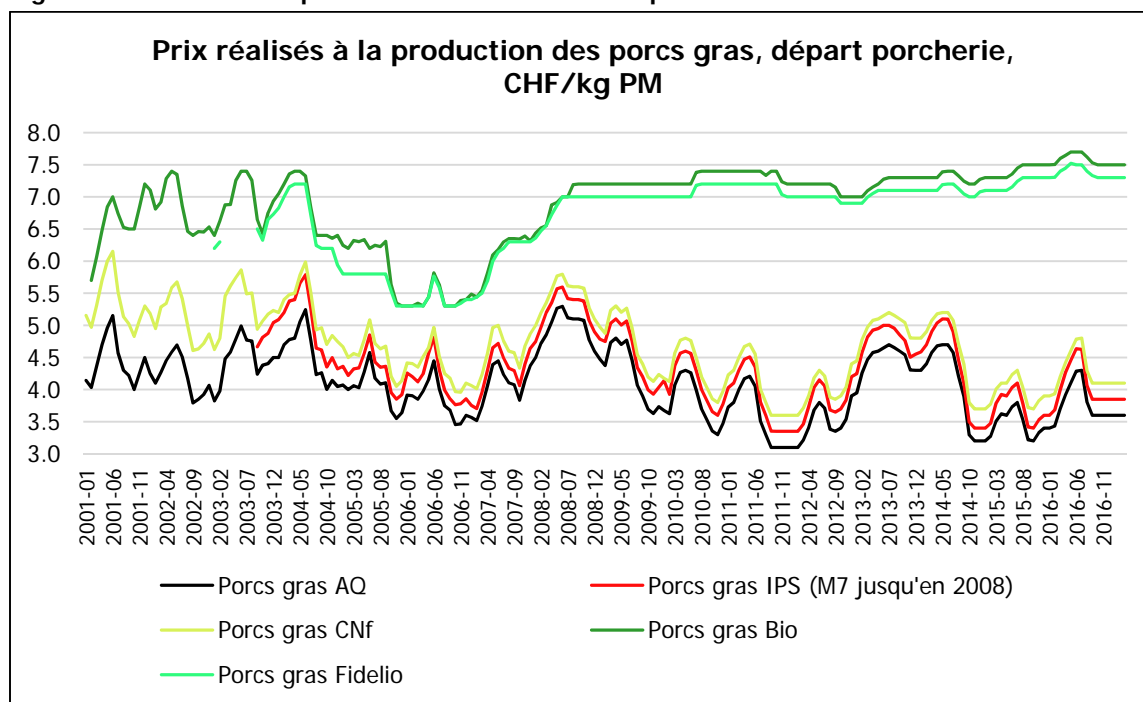


Natura-Beef et Natura-Beef Bio incluent également les catégories RG (génisses) et OB (bouvillons).

Source : P. Python, AGRIDEA d'après Proviande, USP

Concernant la viande porcine et les gorettes destinés à l'engraissement (figure 6), les labels Bio se caractérisent par un niveau de prix plus élevé que le standard AQ et aussi par une grande stabilité des prix (ce point sera développé dans la section 4.5). Depuis le deuxième semestre 2008, les prix des labels Bio et Fidelio sont déconnectés des variations liées au standard AQ.

Figure 6 : Evolution des prix selon les labels - viande porcine Suisse



Source : P. Python, AGRIDEA d'après Proviande, USP

Filières légumes, pommes de terre et fruits

Ces filières sont très organisées, structurées autour des expéditeurs (coopératives, entreprises privées et plateformes de producteurs¹¹) et très actives sur le marché¹². Ce point sera développé dans la section 4.4. Cette réorganisation a permis la mise en marché de nouvelles variétés-club de fruits ou encore les variétés de pommes de terre spécifiques pour l'industrie, et plus généralement l'effort commercial pour la diversité de l'assortiment et la mise en valeur des produits sur les marchés de distribution.

Filière céréales panifiables et oléagineux

Concernant les céréales panifiables, la part des céréales dans le prix du produit final est très faible (moins de 10% pour le pain). Les producteurs ont peu profité du développement des pains spéciaux dont les prix au kilo sont près du double d'un pain mi-blanc.

La situation de la filière est contrastée. D'un côté le succès du label IP-Suisse est à saluer, de l'autre la fragilité de la boulangerie artisanale en aval face aux importations de produits finis prêts-à-cuire et à la concurrence de la grande distribution est inquiétante. La structure de la filière est en pleine évolution.

Concernant les oléagineux, la stratégie du label IP-Suisse pour le colza en partenariat avec les grands distributeurs et le développement des variétés «öll» pour la friture a permis de consolider la filière.

Filières volailles de chair et œufs

En dépit de coûts de production élevés, les filières volailles et œufs suisses parviennent à maintenir des parts de marchés importantes. Cette préférence des consommateurs pour les produits indigènes est fortement liée à un cahier des charges exigeant, notamment en matière de bien-être animal.

Ces filières sont très intégrées, du poussin à son abattage comme volaille de chair ou comme poule pondeuse, jusqu'à la commercialisation de la viande ou des œufs. En contrepartie d'un contrat de production technique très strict, les prix sont rémunérateurs, en particulier pour les labels.

Le cas des produits bio

Le bio se développe dans toutes les filières, de la vente directe aux circuits longs. Les prix sont rémunérateurs, en contrepartie d'un cahier des charges spécifique.

Selon Bio-Suisse, la part de marché des denrées alimentaires bio par rapport à l'ensemble du marché alimentaire a de nouveau fortement augmenté en 2016 pour arriver à 8.4%. Les produits frais restent le segment le plus important avec un chiffre d'affaires de CHF 1.2 milliard. Les plus grandes parts de marché sont celles des œufs avec 25.5% suivies des légumes avec 21.2% et du pain frais avec 20.7%. Les produits bio qui génèrent le plus de chiffre d'affaires restent les produits laitiers qui, avec le fromage, atteignent un chiffre d'affaires de CHF 314 millions. Les légumes et les fruits sont les produits préférés par les consommateurs et représentent les ventes les plus fréquentes.

La vente directe et les ACP (agriculture contractuelle de proximité)

La vente directe est souvent considérée comme une solution idéale qui rapproche producteurs et consommateurs. Il s'agit d'une intégration verticale de différents métiers de la production agricole, parfois de la transformation, jusqu'à la vente au détail, avec l'objectif de cumuler les marges. La vente directe demande beaucoup de travail et des talents spécifiques. Elle renforce la résistance aux chocs externes des exploitations (voir section 4.5).

Si cette stratégie peut être un véritable succès pour les exploitations concernées, le volume et la valeur globale restent limités à environ 5% de la consommation à domicile (voir en section 3.1). Les stratégies mixtes (vente directe et participation à un label ou une plateforme) sont très courantes pour écouler la totalité de la production de l'exploitation.

Pour l'Union européenne, on estime que, en moyenne, 15% des exploitations vendent plus de la moitié de leur production directement aux consommateurs.

¹¹ Une plateforme de producteurs est pilotée par une exploitation agricole, qui collecte les produits d'autres producteurs et assurent les fonctions de l'expédition (tri, lavage, emballage, éventuellement 4^e gamme).

¹² Voir une analyse détaillée, voir les études FILAGRO Vaud (2011), chapitres 4 et 5 http://www.agridea.ch/fileadmin/thematic/Rapport_valorisation_des_produits.pdf et FILAGRO Fribourg (2016), chapitre 8 http://www.agridea.ch/fileadmin/user_upload/Filagro_Fribourg_Rapport_final2.pdf

En Autriche, où l'aspect régional des produits est souvent mis en avant, pratiquement un tiers des exploitations tirent une partie de leur revenu de la vente directe. La marque «Gutes vom Bauernhof» a été créée par la chambre d'agriculture autrichienne et recense les producteurs en vente directe. Environ 1'650 exploitations sont déjà certifiées d'après le cahier des charges de la marque¹³.



KeyQUEST a réalisé en 2016 une enquête sur la vente directe en Autriche¹⁴.

La part des exploitations actives dans la vente directe s'élève à 27%. Les résultats principaux de ce sondage sont les suivants :

- La vente directe se professionnalise : même si la part d'exploitations actives dans la vente directe a reculé par rapport à 2010 (de 31% à 27%), la part des exploitations très engagées dans la vente directe a légèrement augmenté (de 11 à 13%).
- Les produits les plus souvent commercialisés en vente directe sont : la viande et les produits carnés (40%), le lait et les produits laitiers (28%) et le vin (17%). On trouve ensuite les œufs, les fruits et leurs produits dérivés.
- Le réseau de distribution le plus souvent utilisé en vente directe reste la vente à la ferme (77%), comme en 2010. Même si Internet se développe, il ne représente à ce jour que 7% des canaux de vente utilisés. La part du revenu liée à la vente directe est en nette augmentation. En moyenne, elle est passée de 22% en 2010 à 34% en 2016, ce qui signifie que pour certaines exploitations la vente directe constitue plus d'un tiers du revenu.
- La vente directe permet à elle seule de créer 31'000 emplois en Autriche.
- La place occupée par la vente directe sur les exploitations connaît une évolution positive puisqu'elle a pris de l'importance sur les cinq dernières années pour 39% des exploitations.
- Pour les exploitations qui ne sont pas intéressées par la vente directe, le principal frein est le manque de temps et de personnel.

Cette section a mis en évidence la diversité des situations selon les circuits de vente et les labels, dont certains parviennent à distribuer des prix rémunérateurs aux producteurs agricoles. A partir de ces différents cas observés actuel-



En France, les chambres d'agriculture ont développé la marque «Bienvenue à la Ferme¹⁵», premier réseau de vente directe de produits fermiers et de tourisme à la ferme. Environ 6'200 agriculteurs y adhèrent, en respectant les critères définis par la charte de la marque.

D'autres formes de vente de produits fermiers se développent, déjà assez anciennes comme les AMAP¹⁶ d'agriculture contractuelle et les magasins de producteurs. Plus récemment, les drive fermiers ou les réseaux du type «la ruche qui dit oui» proposent de passer commande en ligne avant de passer en magasin pour retirer ses achats.

lement dans les filières, il est possible d'identifier des conditions qui favorisent un meilleur retour de valeur aux producteurs agricoles. Pour ce faire, chaque hypothèse de travail est discutée dans les sections suivantes.

¹³ Sources : <https://www.bmlfuw.gv.at/land/produktion-maerkte/Direktvermarktung/direktvermarktung.html> et <https://www.gutesvombauernhof.at/index.php?id=3>

¹⁴ Source : Landwirte-Befragung zum Thema Direktvermarktung, KeyQUEST, mars 2016.

¹⁵ Source : <http://www.bienvenue-a-la-ferme.com/>

¹⁶ AMAP : Association pour le maintien d'une agriculture paysanne; www.reseau-amar.org

4 Conditions pour améliorer le retour de valeur aux producteurs

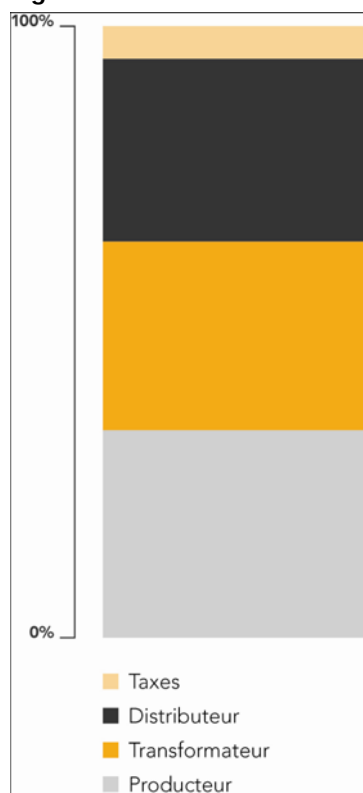
Cette section a pour objet de valider, invalider ou nuancer les cinq hypothèses de travail, telles que formulées dans la section 2. Toutefois, avant d'entrer dans le détail de l'analyse, il est essentiel de rappeler le cadre théorique relatif à la formation des prix entre acheteurs et vendeurs, une question cruciale de la théorie micro-économique. Ce sera l'objet de la section 4.1. Puis, chaque hypothèse est discutée. Si besoin, un rappel théorique est présenté. Des cas observés en Suisse, en France et en Autriche, illustrent les résultats.

4.1 Introduction à la distribution de valeur en filière

Avant d'entrer dans le détail de la discussion des hypothèses, il est essentiel d'insister sur quatre points importants :

- 1) Il est normal que chaque maillon de la filière bénéficie d'un retour de valeur**, au regard des prestations qu'il fournit. Les transformateurs qui valorisent les produits agricoles bruts, les expéditeurs qui préparent et emballent les légumes et les fruits, les distributeurs qui mettent en linéaire et vendent aux consommateurs, tous comme les restaurants qui cuisinent les mets et servent à table doivent être rémunérés pour cette fonction. La figure 7 schématise la distribution de valeur entre opérateurs pour un produit destiné à la consommation à domicile. Pour la restauration, c'est beaucoup plus complexe, car la valeur des ingrédients n'est qu'une petite part du prix de revient d'un menu. Les observatoires de marché publics cherchent à mesurer la répartition de valeur en filière pour différents cas de figure (voir encadré page suivante).

Figure 7 : Schéma de la distribution de valeur d'un produit

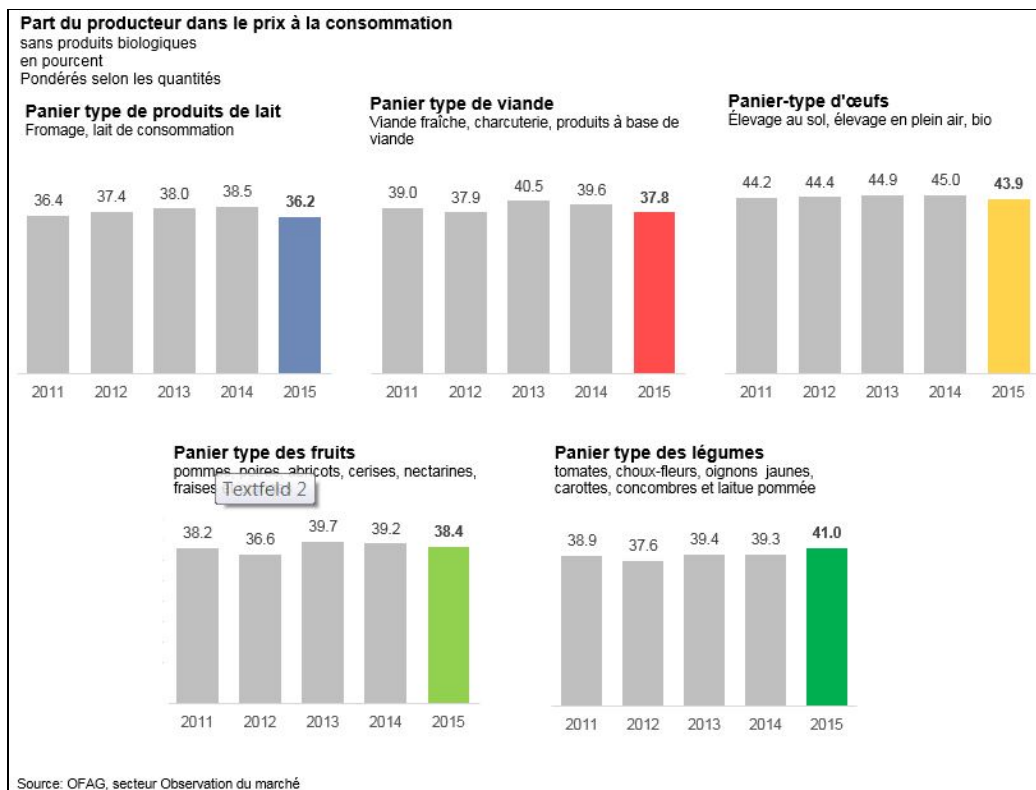


Source : S. Révion et al., «Formation des prix dans les filières agricoles de l'arc lémanique», étude réalisée pour l'Union Lémanique des Chambres d'agriculture de l'arc lémanique (ULCA), avril 2012.

Les outils publics de mesure de la distribution de valeur en filière

L'observatoire des prix en Suisse compare les prix payés aux producteurs aux prix payés par les consommateurs

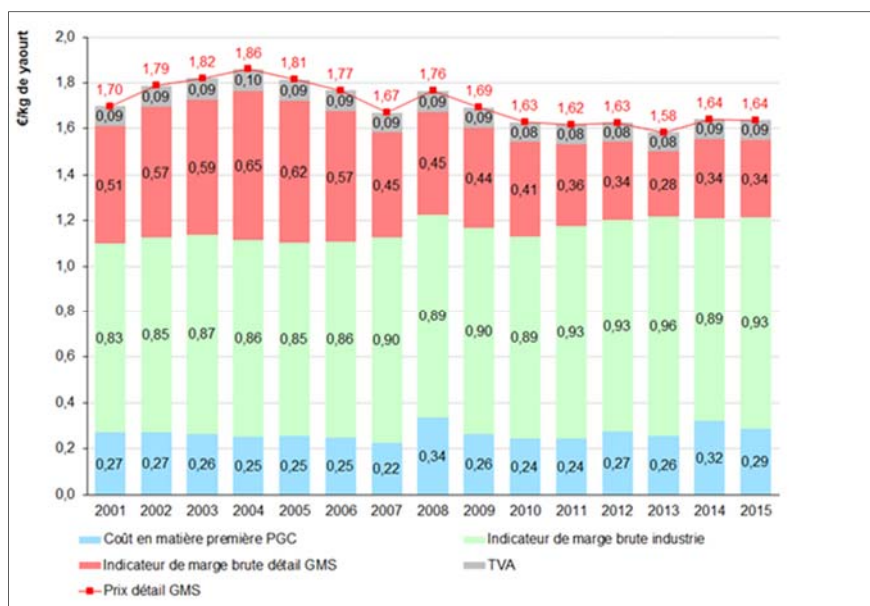
Figure 8 : Comparaison de paniers-type (Suisse)



<https://www.blw.admin.ch/blw/fr/home/markt/marktbeobachtung/land--und-ernaerungswirtschaft/AnteilProduzentenpreis.html>

L'observatoire français FranceAgrimer distingue sur une base historique les différents niveaux de filière. Par contre, il ne traite que des produits de base, tels que les yaourts nature, alors que l'offre comprend pour l'essentiel des yaourts aux fruits, beaucoup plus chers.

Figure 9 : Décomposition du prix au détail en grande distribution du yaourt nature (France)



2) La distinction entre produits génériques et produits différenciés est centrale pour comprendre la construction du prix final d'un produit. Elle a été très étudiée en micro-économie et en économie industrielle. Il existe deux grands types de marché qui répondent à des règles différentes de formation de prix :

- les marchés de produits «génériques» : dans ce cas tous les lots sont interchangeables et le prix varie en permanence en fonction de l'écart de volume entre l'offre et la demande globales pour le produit. L'avantage concurrentiel d'un fournisseur vient *d'une domination par les coûts* (Porter, 1985, page 23)¹⁷. Le lait d'industrie, le sucre, les pommes Gala sont des exemples de produits génériques en Suisse;
- les marchés de produits «différenciés» au bénéfice d'une marque ou d'un label particulier : dans ce cas la concurrence s'exerce entre différents fournisseurs; l'acheteur final exerce une préférence et un consentement à payer au regard des bénéfices perçus et attendus et du prix proposé. L'avantage concurrentiel d'un fournisseur vient *d'une domination par la différenciation* (Porter, 1985, page 23). Dans ce cas, le marché est démembré en différents sous-marchés de petit volume, sous pression des concurrents directs. La courbe de demande en fonction du prix devient individuelle et non plus globale (Chamberlin, 1933)¹⁸. Le lait Bio, les œufs de plein air, la viande labellisée, les fromages AOP sont des exemples de produits différenciés en Suisse.

3) La répartition de la valeur n'est, en règle générale, pas indexée sur les coûts de production inhérents à chaque étape. Elle reflète surtout les mécanismes de formation des prix et les négociations commerciales entre opérateurs de la filière¹⁹. La question du prix «juste» est très complexe. La valeur commerciale d'un produit est fortement liée à la valeur d'usage que lui confère le client, ce qui explique les différences observées avec les coûts de production. Lorsque l'écart entre le prix payé et les coûts de production est jugé insupportable, le fournisseur arrête (ou devrait arrêter) de produire. A l'inverse, dans certains cas, le prix accepté et payé par les consommateurs peut être beaucoup plus élevé que les coûts de production réels. Ceci explique des différences très importantes observées entre des produits finis différents utilisant le même ingrédient de base (par exemple le lait de consommation et certains produits laitiers à forte valeur ajoutée).

Une loi pour intégrer une disposition «coût de production» dans le contrat d'achat

En France, la loi Sapin 2 en vigueur depuis décembre 2016 impose la prise en compte des coûts de production et du mix-produit de l'acheteur-transformateur. Les modalités de calcul du prix du lait devront intégrer les coûts de production des éleveurs en s'appuyant sur des «indices publics de coûts de production» et faire «référence à un ou plusieurs indices publics de vente des principaux produits fabriqués par l'acheteur».²⁰ Lactalis qui collecte le 20% du lait en France et Bigard, premier acheteur de porc et de bovins, ont été sommés, via un tribunal, par l'Observatoire des prix et des marges des produits alimentaires, de divulguer leurs comptes.²¹ Cette disposition est offerte par la loi Sapin 2 dans son volet transparence dans l'agroalimentaire et concerne les industriels des produits laitiers et de la viande. L'Observatoire a besoin de ses données pour les calculs de marge. Les missions de cet Observatoire sont étendues à l'examen de la répartition de la valeur ajoutée tout au long de la chaîne de commercialisation des produits agricoles et à la comparaison des données sur les coûts et de cette valeur ajoutée avec les principaux pays européens.²²

Danone, qui n'achète que 4% du lait en France, a signé un accord avec la totalité de ses 2'200 producteurs. Cet accord revoit les modalités de calcul des prix en y intégrant l'évolution progressive des coûts de production et des prix du marché sur cinq ans. Les producteurs ont dû réduire leur production de 2% pour ajuster le volume de la collecte aux besoins des usines.²³ Le prix du lait payé au producteur est indexé sur les coûts de production, dans l'objectif de stabiliser les prix et d'amoindrir l'effet de la volatilité du marché. Certaines organisations de producteurs ont choisi d'indexer totalement leur prix du lait sur les coûts de production, calculés tous les six mois. D'autres OP ont négocié un prix du lait avec une part fixe liée au calcul des coûts de production et une part variable, toujours liée au marché.²⁴

¹⁷ Porter, M., 1985, Competitive advantage, New York, The Free Press.

¹⁸ Chamberlin E. H., 1933, The theory of monopolistic competition, Harvard U.P, Cambridge, Mass.

¹⁹ Jamet J-P, 2011, Filières agroalimentaires, quels prix et quelles marges ?, Paysans n° 328, juillet-août.

²⁰ Source : «Contrats laitiers, tout reste à écrire», Eleveur laitier, mars 2017, p. 12.

²¹ Sources : «Loi Sapin 2 : Lactalis sommé de divulguer ses résultats», journal Ouest-France, 29 mars 2017; «Bigard et Lactalis sommés de publier leurs comptes», Le Figaro, 5 mars 2016.

²² Spy M, 18 janvier 2017, La loi Sapin II modifie le cadre applicable aux relations commerciales.

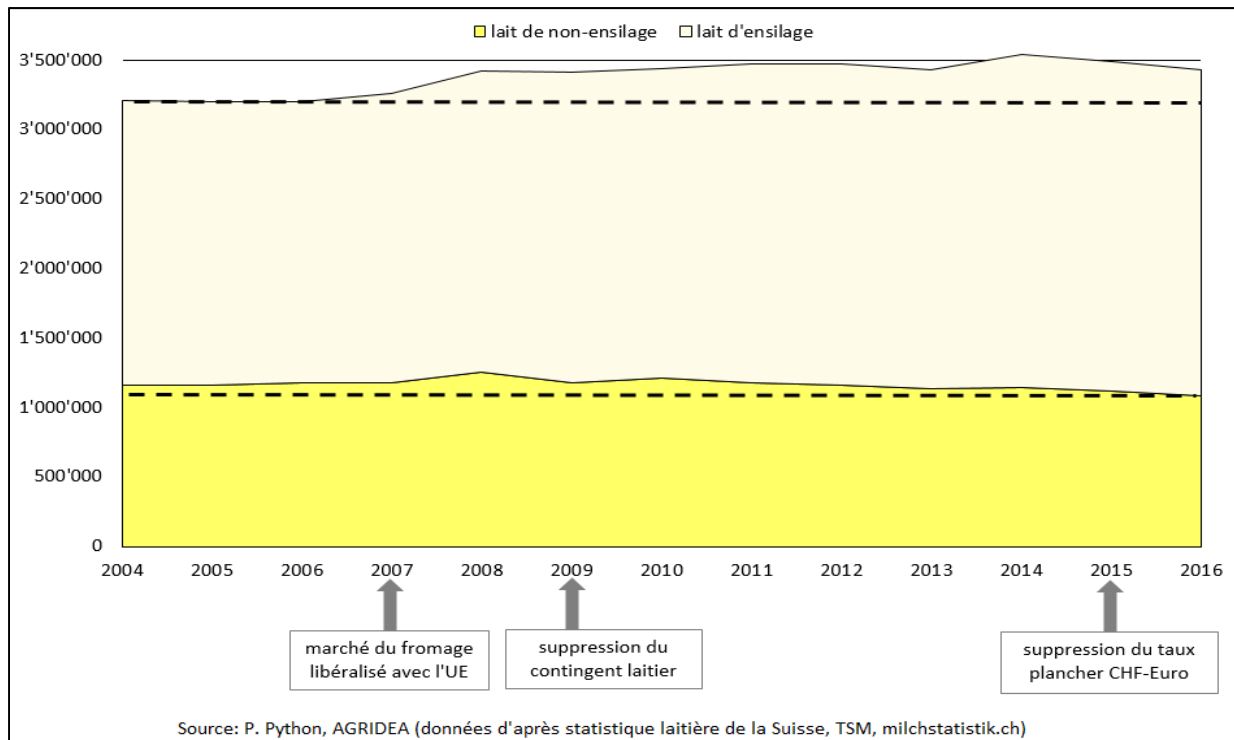
²³ Source : «Lait : Danone revoit les prix aux producteurs», Les Echos.fr, 1 février 2017.

²⁴ Source : «Prix du lait moins volatile. Feu vert de Danone pour les coûts de production.» Eleveur laitier, avril 2016, p. 16.

4) Certains **produits et coproduits pèsent sur la valeur globale de la production**. Ce «Mistigri»²⁵ est de fait à la charge de certains opérateurs de la filière et pèse sur les prix qu'ils payent à leurs producteurs. Plusieurs cas sont observés :

- **des excédents structurels sur le marché** : dans la filière du lait d'industrie suisse, des quantités supplémentaires produites depuis la suppression des quotas doivent être dégagées à prix inférieur. La figure 10 met en évidence ces quantités supplémentaires qui relèvent des segments B (principalement) et C.

Figure 10 : Evolution des quantités de lait ensilage et non-ensilage depuis 2004 en Suisse



Certaines entreprises de transformation, par exemple Elsa, n'achètent qu'une partie de leurs besoins auprès de leur organisation de producteurs et complètent auprès d'autres collecteurs. Elles ne prennent pas en charge ces quantités excédentaires.

- **une combinaison de produits à valeur très différente**. Dans la plupart des filières, cohabitent des produits génériques et des produits différenciés, des produits à faible valeur ajoutée et des produits à forte valeur ajoutée. Un bon exemple est celui de la viande : les morceaux arrière nobles sont l'objet d'une préférence et sont recherchés par les consommateurs, alors que les morceaux avant peinent à trouver acquéreur. L'enjeu pour les professionnels est de valoriser toute la carcasse.
- **une production de coproduits/sous-produits à faible valeur voire coûteuses**. La question est alors de savoir qui prend cette charge à son compte.

Initiative «Nose to tail»

En 2015, Proviande a lancé la campagne «Nose to tail», qui vise à valoriser l'ensemble des morceaux de la carcasse et non plus seulement les morceaux nobles. Une brochure a été éditée et de nombreuses recettes, à base de morceaux souvent délaissés par le consommateur (par exemple la queue de bœuf ou les rognons de porc), ont été remises au goût du jour. Les arguments de la campagne vantent les nombreux avantages de valoriser l'ensemble des morceaux de viande : plus de respect pour l'animal abattu, découverte de nouveaux goûts, diminution du gaspillage alimentaire, augmentation de la consommation de viande indigène. C'est une démarche de consommation durable et responsable de la viande qui est mise en avant.

²⁵ Ce jeu, appelé aussi «valet noir» (en allemand «Schwarzer Peter») a pour objet de faire des paires de carte et de transmettre la carte solitaire à un autre partenaire avant la fin du jeu.

La filière suisse des pommes de table s'appuie sur une longue tradition de production et de consommation de jus de pommes pour valoriser environ 15% des volumes déclassés. Dans la filière pommes de terre, environ 30% des volumes (très variable selon les années en fonction des conditions climatiques) sont utilisés pour l'affouragement des animaux, en parallèle aux segments nobles du frais et de l'industrie.

Ceci est également le cas pour le petit-lait issu de la fabrication des fromages. Des initiatives cherchent des solutions pour résoudre ce problème.

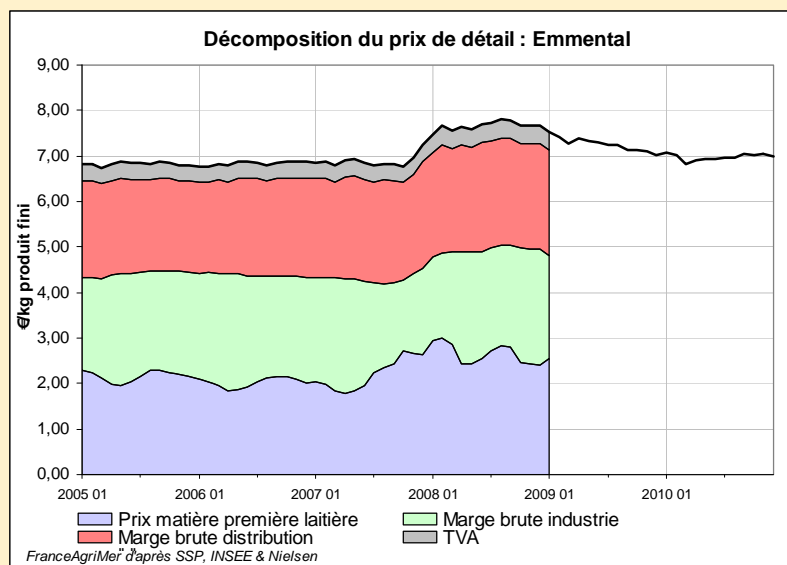
Un coproduit qui pèse sur la filière : le cas de l'Emmental français

Le cas de l'Emmental français illustre comment un coproduit peut peser sur un maillon de la filière. La faible valeur du produit final (environ € 7.-/kg), lui-même un produit de dégagement des excédents de lait en France, ne permet pas de dégager une valeur suffisante pour payer le coût annexe de dégagement de la poudre de lactosérum, à la charge des transformateurs du fromage. Ceci a conduit à des faillites d'entreprises régionales.

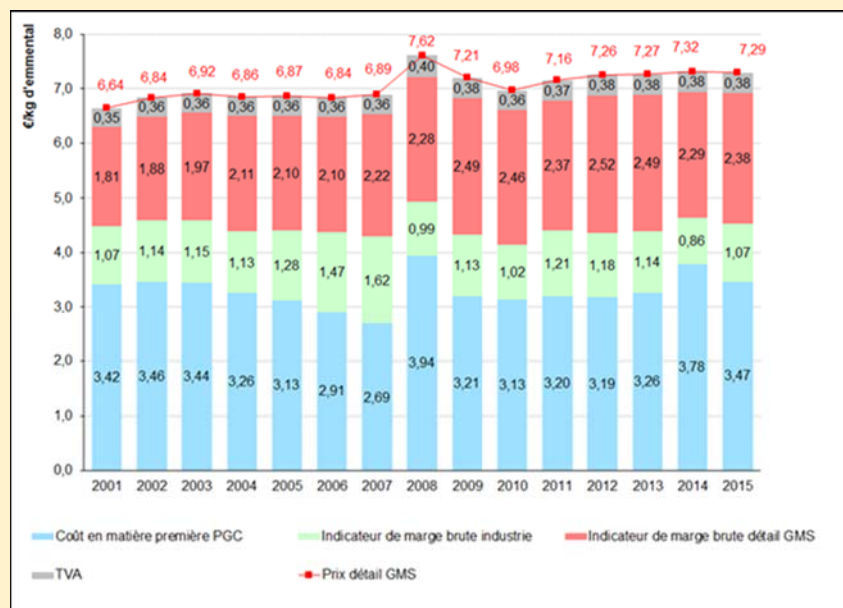
L'observatoire FranceAgrimer a modifié les graphiques de présentation de la distribution de la marge en filière pour intégrer ce problème (figure 11). Cette modification met en évidence les difficultés des transformateurs.

Figure 11 : Evolution de la présentation par FranceAgrimer de la décomposition du prix de détail pour l'Emmental français entre 2009 et 2016, pour intégrer les coûts liés au dégagement de la poudre de lactosérum (pris en charge par les transformateurs).

Graphique 2009



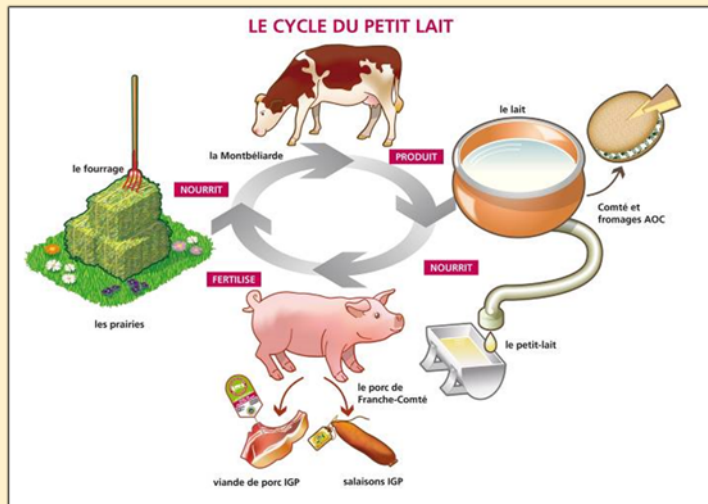
Mise à jour 2016



Sources : FranceAgrimer d'après SSP, INSEE, ATLA, KantarWorldpanel, Nielsen et enquêtes FranceAgrimer

Initiative : le porc Franche Comté nourri au petit lait

Dans la région française de la Franche-Comté, l'élevage de porcs s'est traditionnellement développé avec les fromageries pour valoriser le petit-lait issu des différentes fabrications (fromages AOP mais aussi Emmental, Gruyère, cancoillotte, etc.). Aujourd'hui encore, on estime que pratiquement 20% du lactosérum produit est valorisé par la filière porcine. La viande de porc franc-comtoise est vendue sous différentes IGP, et notamment le porc de Franche-Comté, qui met en avant une alimentation à base du petit lait des fromageries. Environ 50 sites d'élevage sont engagés dans cette démarche de production de viande fraîche, ce qui représente un potentiel d'environ 80'000 porcs charcutiers par an (sur un total d'environ 290 sites d'élevage et de 220'000 porcs par an).²⁶



Source : A2PFC



Cette introduction a mis en évidence la nécessité de penser une filière dans son ensemble plutôt que de considérer un prix isolé. Organisées par hypothèse de travail, les sections qui suivent confirment l'intérêt de cette approche globale, la plupart des opérateurs en filière, contrairement aux producteurs agricoles, raisonnant souvent suivant un portefeuille de produits à valeur différente.

4.2 La création de valeur en aval ne garantit pas le retour de valeur aux producteurs

Il semble a priori plus facile de distribuer de la valeur en filière si le metteur en marché a obtenu de «bons» prix en aval auprès des consommateurs. A l'évidence, lorsque le prix de vente est bas (par exemple un produit premier prix), il y a peu à se partager. Comment se répartit alors l'effort dans la filière ? A l'inverse comment se répartit la valeur lorsque le produit final a convaincu le consommateur de payer un prix élevé ? Est-ce que le potentiel de valeur augmente pour le producteur ?

La réponse est nette : **le retour de valeur aux producteurs n'est pas garanti par la création de valeur en aval**. Ceci s'explique par différents mécanismes généraux, qui sont illustrés par des cas de filières de produits agricoles, en particulier dans les filières lait et viandes.

Ingrédient générique ou ingrédient différencié ?

Le mécanisme de formation des prix entre produits génériques et produits différenciés décrit ci-dessus s'exerce en filière à deux niveaux : au niveau du produit final vendu aux consommateurs mais aussi au niveau des ingrédients utilisés pour la fabrication.

Tout dépend si l'ingrédient de base est perçu comme générique ou comme différencié par le transformateur. Ce résultat est général dans toute l'industrie, comme attesté en Supply Chain Management. La «spécificité» (*specificity*) de l'ingrédient est un critère clé pour définir sa valeur²⁷. Si le produit est interchangeable et disponible aisément, l'achat

²⁶ Source : INTERPORC, <http://www.porc-de-franche-comte.fr/lelevage>

²⁷ F. Robert Jacobs & Richard B. Chase, Operations and supply chain management, 14th edition, 2014, McGraw-Hill, page 400.

s'effectue en «spot» au prix du marché. Il n'y a aucune relation avec la valeur du produit qui est fabriqué, même si celui-ci est un produit de luxe. A l'inverse, si le produit est très spécifique, c'est-à-dire si ses caractéristiques intrinsèques sont indispensables pour effectuer au mieux la transformation, l'entreprise intermédiaire va nouer «une alliance stratégique» (*strategic alliance*) avec le fournisseur sur la durée, fondée sur une concertation quant au mode de production.

Ce mécanisme est bien illustré par la filière lait et fromages suisse, qui présente tous les cas de figure. La figure 12 croise la genericité/la différenciation du lait et des produits finis.

Lait générique/produit laitier générique

Dans le cadran en bas à gauche, figurent les produits à faible valeur ajoutée pour le marché suisse (fromages industriels, boissons lactées, etc.) et le marché international (principalement poudre de lait et beurre). Ces produits correspondent aux segments de prix B et C de l'Interprofession du lait, soit environ 25% à 30% du lait d'ensilage. Pour le segment B, les prix sont quasiment indexés sur le prix européen, pour le segment C, le mécanisme de formation des prix est celui des marchés internationaux de «commodity».

Lait générique/produits laitiers faiblement différenciés

Ces produits correspondent aux produits laitiers standard vendus en marque premier prix et marque de distributeur. Ces produits relèvent du segment A mais toutes les marges sont tirées au maximum. Ils sont stratégiques pour le distributeur car ils sont utilisés pour comparer le taux de cherté des grands distributeurs dans des concours des prix les plus bas.²⁸ Cette bagarre s'étend aux produits suisses à fortes garanties sous la pression des hard discounters (voir ci-dessous la publicité d'Aldi Suisse).

Quand les supermarchés deviennent de plus en plus super et les offres toujours plus uniformes. Quand les rayons se remplissent et les porte-monnaie se vident toujours plus. Alors il est grand temps pour une nouvelle génération.

Voilà la génération ALDI!

On ne vit pas pour faire nos achats. On fait nos achats pour vivre. On n'a pas besoin de tout ce qu'il y a. Simplement de ce dont on a besoin.

On veut plus pour un franc. On regarde les prix, mais on voit surtout la qualité derrière. On est pour des aliments frais et savou-

reux de paysans suisses qui traitent bien leurs animaux. On veut du bio que chacun peut se permettre. Et des produits gagnant tous les tests.


On veut que les collaborateurs et les apprentis aillent bien. Tous les partenaires et les fournisseurs aussi. Salaires justes, prix justes, affaire juste.

On est une nouvelle génération.

On sait ce qu'on veut. Et où le trouver.

On est la génération ALDI!

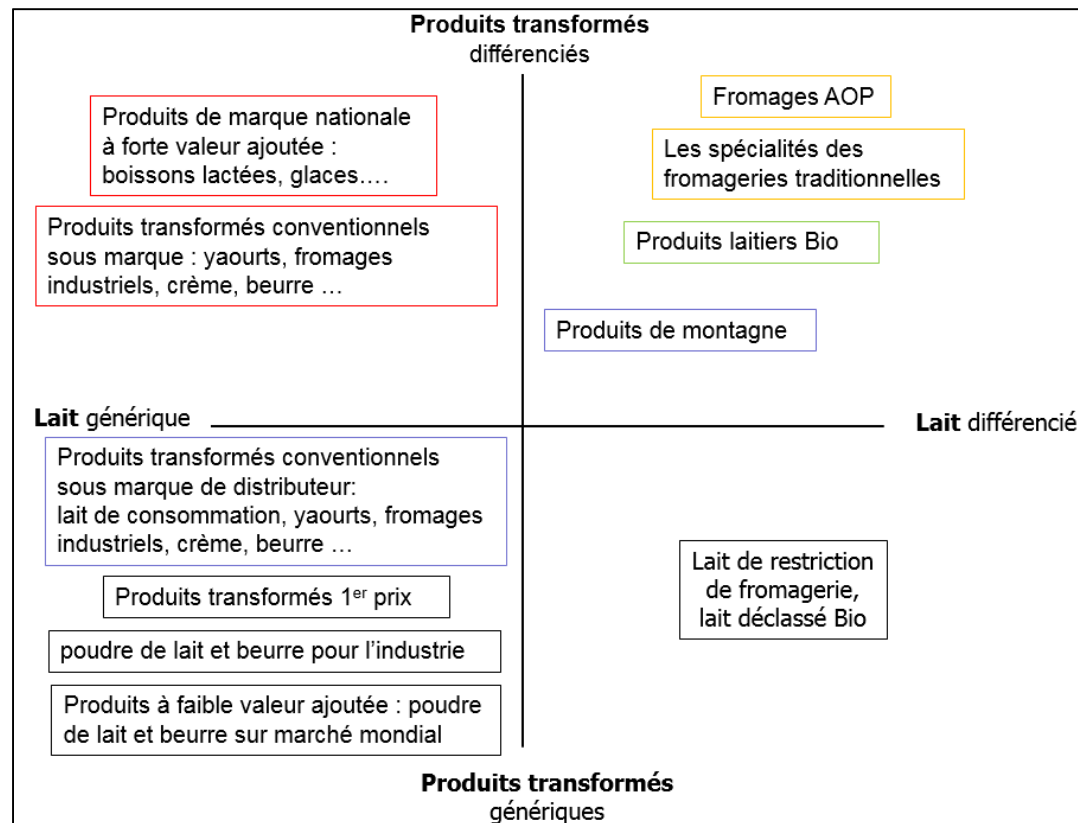
je-suis-de-la-generation-aldi.ch



Concernant la fixation des prix pour ce segment des laits et produits laitiers standard faiblement différenciés, Coop et Migros suivent scrupuleusement les recommandations de l'IP Lait concernant le segment A, quelle que soit la situation du marché de consommation suisse. En avril 2016, l'IP Lait a baissé le prix indicatif de 3 centimes/kg (CHF). Ces grands distributeurs ont alors baissé le prix à la consommation de 5 cts/litre (CHF). L'impact d'une telle mesure est dérisoire sur le panier alimentaire des ménages et n'a pas augmenté les volumes de consommation du fait d'une élasticité de la demande par rapport au prix très faible. Elle a eu par contre des effets immédiats sur les recettes des producteurs pour qui chaque centime compte, selon nos calculs, une perte d'environ CHF 75 millions par an.

²⁸ Voir émission de ABE du 21 février 2017 avec concours des prix les plus bas pour un panier de biens alimentaires.

Figure 12 : Schéma de la distribution de valeur d'un produit dans la filière lait et fromages



Source : AGRIDEA, S. Révion, 2016, «Les caractéristiques du marché du lait de vache en Suisse»

LES CLIENTS DE COOP EN PROFITENT

Le lait est moins cher

● **Baisse de prix** Depuis le 1^{er} avril, le kilogramme de lait conventionnel coûte 3 centimes de moins. C'est pourquoi Coop a baissé les prix de différents produits laitiers.

EXEMPLES DE PRIX

	Nouveaux prix (CHF)	Anciens prix (CHF)
Lait entier standard UHT Coop, 1l	1.25	1.30
Lait demi-crème Family Coop, 1.5l	2.55	2.60
Lait demi-crème UHT Coop, 1.5l	2.20	2.25
Crème entière PastCoop, 5 dl	4.75	4.85
Crème fraîche Coop, 200 g	2.55	2.60
Demi-crème Pour préparation sucrée, bombe à la vanille, 2,5 dl	4.60	4.65
Fromage 1/4c granulé nature H&M, 450 g	3.65	3.70
Mozzarella Coop, 650 g	1.45	1.50

Coopération - N° 14 du 5 avril 2016 - 67

Source : journal Coopération numéro 14, 5 avril 2016

En juin 2017, le grand distributeur Coop s'affiche comme un partenaire fiable des producteurs suisses de lait en décidant de reverser un supplément de 3 centimes/kg (CHF) à ses producteurs en faveur d'un prix du lait qu'elle qualifie d'équitable. Il attend de ses fournisseurs (Emmi, Cremo, Lati) qu'ils reversent ce supplément à leurs producteurs. Le terme «équitable» a été mal reçu par les producteurs. Malheureusement, malgré ce bonus, le prix producteur reste très inférieur au prix indicatif de l'IP Lait de 65 centimes/kg (CHF) pour le segment A. Si les acheteurs respectaient ce prix indicatif, les producteurs ne pourraient couvrir que le deux tiers de leurs coûts de production complets pour une exploitation de plaine en système d'affouragement avec ensilage²⁹, sans pouvoir s'octroyer une rémunération pour leur travail qui constitue le tiers restant.



Exemplaire

COOP EST UN PARTENAIRE
FIABLE DES PRODUCTEURS
SUISSSES DE LAIT

♦ **Signal** Coop se prononce en faveur d'un prix du lait équitable et paie à ses producteurs 3 centimes de plus par litre. Mais dans ses magasins, le prix du lait reste inchangé. — MARTIN WINKEL

Le lait est particulièrement important pour la Suisse, puisqu'il constitue un cinquième de la production agricole du pays. Sans lait, pas de fromage ni de chocolat suisses. Ce n'est donc pas un

hasard si les discussions sur le sujet font des vagues. Le prix indicatif du lait conventionnel est renégocié tous les trois mois au sein de la branche. Depuis plus d'une année, il est fois à 65 centimes par kilo

environ un litre. Lors des dernières négociations, à la fin mai, les producteurs de lait n'ont pas réussi à faire passer l'augmentation qu'ils revendiquaient. Coop a donc décidé de verser volontairement et à ses frais 3 centimes

de plus par kilo aux paysans, à partir du 1^{er} juillet prochain, pour tous les laits et produits laitiers conventionnels.

Donner un signe
La clientèle trouvera en revanche toujours son lait au

même prix dans les magasins Coop. «Nous voulons aider les paysans et donner un signe, souligne Philipp Wyss, chef de la Direction Marketing/Achats de Coop. Car des prix équitables pour le lait suisse est quelque chose qui ne tient personnellement à cœur».

Les fournisseurs suivent. Ce signal a visiblement eu un énorme impact. «Actuellement, de nombreux producteurs de lait ne savent plus comment ils vont pouvoir payer leurs factures», observe Markus Ritter, Le président de l'Union suisse des paysans (USP) s'engage depuis longtemps en faveur d'une augmentation du prix du lait. «C'est pourquoi nous remercions vivement Coop pour son soutien, ajoute-t-il. Coop attend maintenant de l'industrie de transformation qu'elle reverse la totalité de ce supplément aux producteurs. La semaine passée, Coop a donc réuni les principaux fournisseurs de produits laitiers vendus sous ses marques propres pour garantir la concrétisation de son initiative.

Dans les trois régions où il va de soi que nous allons verser ce supplément aux paysans et l'attester de façon transparente dans nos décomptes», avait déjà confirmé auparavant le directeur d'Emmi, Urs Ruedener. Son collègue de Suisse romande, Paul-Albert Nobs, patron de Cremo, est sur la



“Nous voulons aider les paysans et donner un signal”

Philipp Wyss, chef de la Direction Marketing/Achats de Coop

même ligne: «Nous avons encore besoin d'informations plus concrètes pour pouvoir créer ce supplément de prix. Mais il est bien entendu que nous en ferons nous aussi bénéficier nos producteurs.» Pour Lati, la centrale laitière tessinoise qui paie déjà le prix le plus élevé de Suisse, la décision de Coop est un signal fort adressé au marché et un geste noble, explique son patron, Roberto Brogla.

J'espère que d'autres détaillants suivront le mouvement. Et je suis certain que la clientèle honore ce geste.» Le consommateur décide Le président de l'USP, Markus Ritter, interpelle les consommateurs: «Regardez simplement qui paie des prix équitables aux paysans! Il espère aussi un renversement de tendance de la consommation, qui ne cesse de reculer depuis des années.

En 1970, en effet, la consommation par habitant s'élevait encore à 126 litres par année, alors que nous en sommes à moins de la moitié aujourd'hui. «Le mieux, c'est de boire un verre de lait le matin pour se donner de l'énergie et un autre avant d'aller au lit», lance en riant Roberto Brogla. Cela permettra au supplément de prix volontaire de Coop d'aider le plus grand nombre possible de producteurs de lait! *

Un litre de lait ou trois litres de lait? Coop est un lait avec valeur ajoutée bio, Ma région bio, Pro Montagne 1. Coop verse aux paysans un prix nettement supérieur au prix indicatif.



Source : journal Coopération numéro 23, 6 juin 2017

²⁹ Fiche technique AGRIDEA (mise en valeur 2015 BBZN Hohenrain) sur les coûts de production du lait, 2016

Lait générique/produit laitier différencié

Dans le cadran en haut à gauche, figurent les produits laitiers à forte valeur ajoutée fabriqués avec du lait d'industrie générique. Le prix payé aux producteurs n'est pas relié au prix du produit fini. En Suisse, les prix indicatifs des segments A et B sont fixés par l'Interprofession du lait. Quelle que soit la valeur du produit final, ce prix indicatif sert de référence à tous les grands transformateurs.

Quelques exemples en Suisse : à la suite d'Emmi qui a lancé avec succès les produits «Caffè Latte», Migros commercialise une version concurrente «Grande Caffè». Ce produit à marque de distributeur a été choisi dans la mesure où il n'y a pas de frais de marketing et de vente à payer, contrairement aux produits de marque. En outre le produit est exclusivement vendu sur le marché suisse et n'est pas exporté. L'analyse serait cependant similaire concernant le prix du lait payé aux producteurs pour les produits d'Emmi³⁰ et de Cremo. Il est fabriqué par Elsa, d'une contenance de 230 ml et vendu CHF 1.70/pièce, contient 96% de lait écrémé payé au producteur moins de CHF 0.41/kg (segment B - moyenne 2016). Au total, la valeur du lait serait inférieure à 9 cts (CHF), soit inférieure à 5% du prix du produit.

Les variantes, par exemple l'adjonction de fruits pour les yaourts ou d'épices pour les fromages à pâte molle et fromages frais augmentent fortement les prix de vente (environ + 35% pour les yaourts), sans effet sur le prix payé aux producteurs.

Les transformateurs considèrent qu'ils sont à l'origine de l'innovation et du succès commercial de la recette du produit final, et qu'il est donc légitime de payer le lait au prix indicatif de base. D'autres ont un statut de coopératives et estiment que les producteurs étant propriétaires de l'entreprise sont intéressés aux résultats. Seules quelques entreprises ont pour objectif affiché de payer un prix élevé aux producteurs (ces points relatifs à la gouvernance seront traités à la section 4.4).

Lait différencié/produit laitier différencié

Dans le cadran de la figure en haut à droite, figurent les produits laitiers à forte valeur ajoutée fabriqués avec du lait différencié. Dans ce cas, la qualité du lait influe directement sur les caractéristiques du produit final et lui confère sa valeur. Les producteurs respectent un cahier des charges spécifique.

Le cas des fromages AOP est très documenté. L'enregistrement public ne garantit pas des prix supérieurs aux producteurs de lait mais en pratique, plusieurs filières de fromages AOP parviennent à des prix très supérieurs (tableau 4) au prix du lait conventionnel. En outre, ces prix sont stables dans le temps, ce qui apporte aux producteurs de la sécurité (ce point est développé dans la section 4.5). Ce succès vient de la réussite commerciale de la filière en Suisse et à l'exportation, de la transparence en filière (voir en section 4.3) et de la structure de gouvernance de la filière (voir en section 4.4).

Tableau 4 : Prix du lait de fromagerie PER (cts/kg), départ ferme (sans la prime de non-ensilage)

	2012	2013	2014	2015	2016
Le Gruyère AOP	77.99	79.32	81.75	77.57	77.18
Vacherin Fribourgeois AOP	74.99	74.89	80.00	78.70	78.25
Tête de Moine AOP	73.34	73.93	73.42	74.29	75.68
Raclette du Valais AOP	77.83*	78.25*	78.25*	80.00	80.00
Appenzeller	66.96	69.79	73.45	68.26	66.00
Emmentaler AOP	60.02	64.29	70.12	65.18	63.60
Switzerland Swiss	-	-	65.83	58.29	54.51

*prix franco fromagerie

Source : surveillance des prix du lait, PSL³¹

<https://www.swissmilk.ch/fr/producteurs-de-lait/marche-du-lait/evolution-du-marche/comparatif-des-prix/prix-du-lait/>

Il convient aussi de mentionner les spécialités non labellisées d'origine fabriquées par des fromageries traditionnelles. Celles-ci travaillent en contrat de longue durée avec des producteurs de proximité auxquelles elles parviennent à payer des prix du lait de l'ordre de CHF 0.75/kg, supérieurs d'environ 35% au prix du lait de centrale conventionnel. Nous avons vu ci-dessus que les volumes concernés sont importants, en particulier en Suisse alémanique.

³⁰ Pour l'exportation, ces produits bénéficient des subventions de la loi chocolatière et le lait relève dans ce cas du segment A.

³¹ Liens pour consulter les prix du lait : [Surveillance des prix du lait, PSL](#); [Prix du lait à la production, OFAG](#); [Comparatif des prix du lait PSL, OFAG et IP Lait](#)

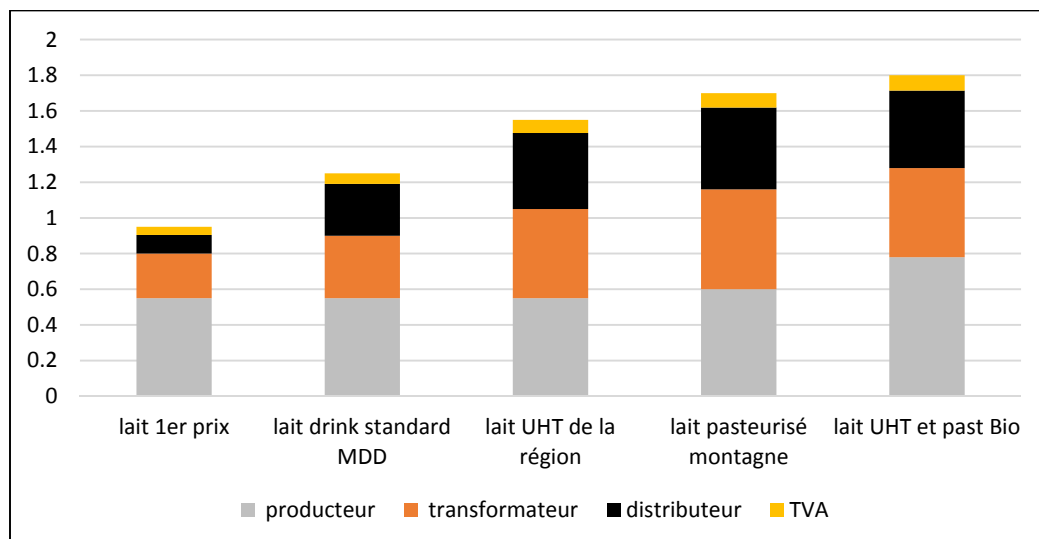
La production Bio répond aussi à un cahier des charges contraignant et verse des prix élevés aux producteurs. Elle bénéficie également de la transparence en filière (voir section 4.3) et d'une structure de gouvernance dédiée (voir section 4.4). Ceci étant, une petite quantité est déclassée et ne bénéficie pas des prix supérieurs du Bio.

Le taux de marque du distributeur augmente avec le prix du produit alimentaire final

En parallèle, un mécanisme redoutable limite de fait le retour de valeur aux producteurs pour les produits différenciés. En effet, les distributeurs augmentent leur taux de marque sur les produits différenciés à forte valeur ajoutée. Pour compenser les faibles taux de marque sur les produits laitiers premier prix (figure 13), les taux de marque augmentent sur les produits de marque, les fromages AOP et les produits laitiers Bio, à environ 35% du prix de vente voire plus. Le distributeur gagne ainsi par deux fois : premièrement du fait de prix de vente plus élevés, deuxièmement du fait de l'augmentation du taux de marque. Plus les producteurs et les transformateurs réussissent à différencier leurs produits et à convaincre les consommateurs de payer plus cher, plus la part de la valeur des distributeurs augmente en francs suisses (valeur plus élevée, plus augmentation du taux de marque).

La figure ci-après met en évidence à la fois l'effet de la différenciation sur le prix du lait et les taux de marque du distributeur qui augmentent avec la valeur du produit. Il est à noter que ce graphique diffère peu de celui réalisé en 2009 pour l'étude ULCA³², si ce n'est que le prix des laits premier prix a baissé de 5 centimes/litre (CHF) et que le prix des laits à marque de distributeur a baissé de 10 centimes/litre (CHF). Par contre les prix du lait de montagne et du lait Bio ont augmenté de 5 centimes/litre (CHF).

Figure 13 : Répartition de la valeur du prix du lait de consommation en Suisse (relevés en magasin, 2017 et entretiens AGRIDEA)



Source : AGRIDEA, relevés en magasin, janvier 2017

Les travaux récents sur les impacts des produits AOP-IGP confirment les taux de marque très élevés des distributeurs sur ces produits à forte notoriété et valeur, de 35% à plus de 50%.³³

Les résultats qui précèdent pour la filière lait et fromages s'appliquent aussi aux autres filières de produits agricoles, avec quelques différences. Pour les légumes, le prix dépend fortement des services complémentaires rendus aux distributeurs (en matière de préparation, emballage et étiquetage). Le producteur de carottes, sauf s'il est aussi expéditeur, ne sait pas si la carotte va être vendue en premier prix (en sachet de 2 kg à CHF 1.25/kg) ou en vrac (CHF 2.40/kg) ou préemballé (CHF 3.40/kg). Le prix payé résulte d'une péréquation entre différentes offres et aussi de la comparaison entre différents légumes.

Pour les viandes, la découpe en pièces de différentes valeurs ne permet pas de remonter facilement au prix de la carcasse (voir section 4.1). Une émission de télévision récente a souligné l'augmentation du prix de l'entrecôte qui at-

³² S. Reviron et al., 2012, Formation des prix dans les filières agricoles de l'arc lémanique, brochure pour l' Union Lémanique des Chambres d'agriculture, projet Interreg IV- A France-Suisse.

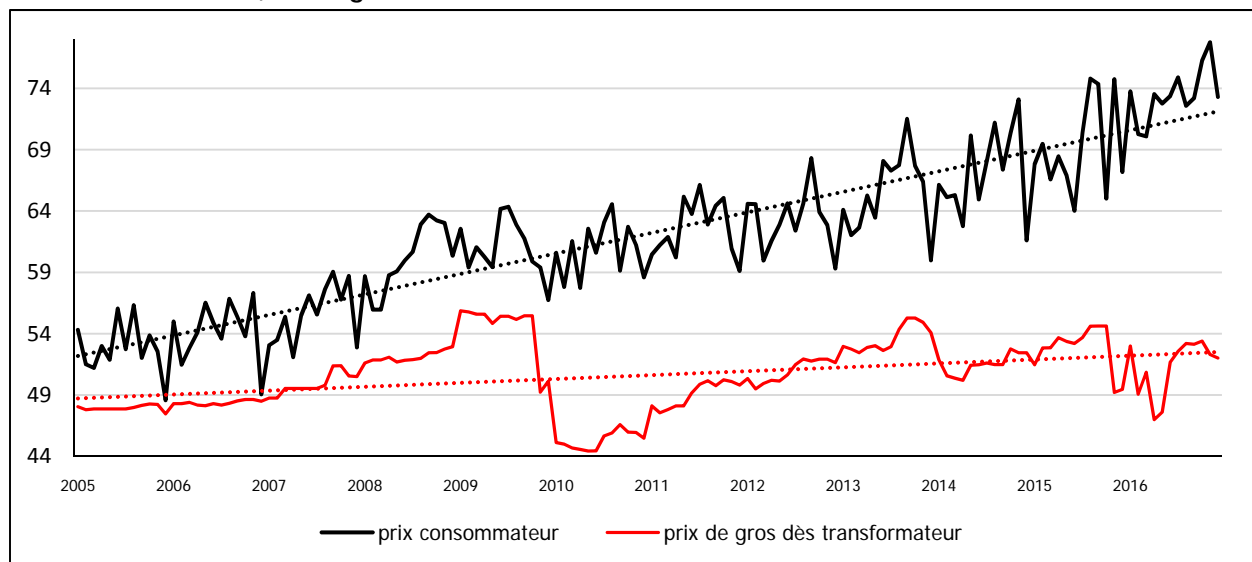
<http://www.agridea.ch/publications/publications/cooperation-internationale/concepts-and-approaches/formation-des-prix-dans-les-filières-agricoles-de-larc-lemanique/>

³³ Rapport et brochure sur les impacts des AOP-IGP, à venir.

teint CHF 75.–/kg (figure 14). Migros a expliqué ce prix par la demande pour cette pièce et le développement des labels. Il est probable aussi que le taux de marque du distributeur sur ce produit noble est particulièrement élevé pour compenser des marges faibles sur des produits premier prix.

Le prix au détail de l'entrecôte de bœuf a augmenté de CHF 21.–/kg ou de 39% entre 2005 et 2016. En parallèle, le prix de gros de l'entrecôte (courbe rouge, courbe de tendance en pointillé) n'a renchéri que de CHF 3.40/kg ou de 7% sur les douze dernières années.

Figure 14 : Evolution du prix de vente consommateur et prix de gros des transformateur pour l'entrecôte de bœuf en tranches, CHF/kg



Source : P. Python, AGRIDEA d'après OFAG, secteur Analyses du marché; Proviande

Exigences plus élevées de standard de la production et prix payés aux producteurs

Les standards de la production de viande ou de lait sont en perpétuelle évolution. Pour accéder au marché, les producteurs sont fortement incités à augmenter les standards de production, sans qu'une contrepartie financière soit explicitement prévue.

L'AQ Viande Suisse est devenu le standard en production de viandes bovine et porcine. La grande distribution commercialise l'AQ sous la marque Suisse Garantie. Le relèvement des critères se poursuit : ainsi les programmes facultatifs, de la Confédération, comme la PLVH (production de lait et de viande basée sur les herbages), ou les éthoprogrammes SST (systèmes de stabulation particulièrement respectueux des animaux) et SRPA (sortie régulière en plein air) deviennent progressivement obligatoires. L'association des producteurs Vache Mère Suisse a rendu obligatoire la PLVH pour les programmes Natura-Beef et Natura-Veal dès le 1^{er} janvier 2017. La PLVH sera obligatoire pour tous les producteurs biologiques en 2018. Micarna a annoncé son intention de n'acheter plus que des porcs estampillés SST et SRPA dès 2022³⁴. Le responsable des achats de bétail pour Micarna y indique «que le producteur de porc pourra compter sur une plus-value à condition de mieux vendre la viande». A la question sur les marges, le responsable de Micarna a répondu «Nos marges ne changeront pas».

Elsa lance un projet pilote de lait durable avec 40 producteurs dont l'un des objectifs est de «créer une plus-value pour tous les acteurs de la filière»³⁵. A l'identique, Emmi exigera de ses producteurs de remplir les exigences de l'un des deux éthoprogrammes dès 2020³⁶. Emmi promet un prix du lait au-dessus de la moyenne à condition que les prix plus élevés soient justifiables seulement par une plus-value.

³⁴ Journal Agri du 24 mars 2017.

³⁵ Agri du 10 mars 2017; Schweizerbauer du 1^{er} mars 2017.

³⁶ Bauernzeitung du 20 janvier 2017.

Régionalité et prix payés aux producteurs

La provenance régionale est devenue un critère d'achat important et différentes stratégies commerciales sont à l'œuvre pour répondre à cette demande qui génère une préférence et parfois un consentement à payer, aussi bien en Suisse qu'en France ou en Autriche. Il convient de distinguer les marques régionales aux mains des producteurs et transformateurs des marques de distributeur.

Les marques régionales de distributeurs

Les grands distributeurs signalent aux consommateurs les produits «de la région» par une marque de distributeur (*De la région pour la région* pour Migros, *Ma région* pour Coop, *local* pour Manor). Il s'agit principalement de produits frais ou transformés conventionnels vendus sans augmentation de prix. L'assortiment comporte aussi des spécialités typiques fabriquées dans la région. Ces marques de distributeurs ne sont visibles que dans la région de production. Dans certains cantons comme Genève, le logo de la marque régionale (GRTA) et le logo de la marque de distributeur sont apposées conjointement sur les emballages.

La garantie de provenance a un effet sur la préférence des consommateurs pour le produit, ce qui a déjà une grande valeur commerciale. Par contre, en règle générale, elle n'augmente pas le consentement à payer des consommateurs. Celui-ci ne se déclenche que si les acheteurs perçoivent une différence justifiant de payer plus cher (mode de production, qualité gustative, etc.).

Lait Leclerc «de Bretagne»

En France, de nombreux laits mettant en avant la région d'origine se développent. Le distributeur Leclerc commercialise notamment un lait breton, sous la marque les «Éleveurs de Bretagne», qui garantit l'origine du lait et une démarche solidaire entre producteurs et distributeurs. Le retour de valeur aux producteurs semble cependant discutable, entre les annonces faites sur le site Internet de la marque «*un acte militant en faveur de l'économie d'une région et de la vitalité du monde agricole*» et les commentaires relevés dans les journaux spécialisés (voir ci-dessous)³⁷.



³⁷ Sources : <https://www.bretagneaucoeur.com/qui-sommes-nous/les-marques-r%C3%A9gionales/eleveurs-de-bretagne/> et Eleveur Laitier janvier 2017, p. 18.

Les marques régionales

En Suisse, différentes marques régionales cantonales et supra-cantonales (Pays romand-Pays gourmand, das Beste der Region, culinarium, alpinavera) reconnues par la confédération combinent provenance et typicité à des degrés divers. Elles ont élaboré ensemble un logo commun «regio garantie» et des lignes directrices qui garantissent à la fois le lieu de transformation et la provenance des ingrédients³⁸. Les produits certifiés sont vendus principalement dans la région mais peuvent également être vendus dans d'autres cantons avec le logo de la marque régionale.



En Autriche, la marque régionale du Vorarlberg «Ländle³⁹» a été créée en 1995 (filiale de la Chambre d'Agriculture, Landwirtschaftskammer Vorarlberg) et certifie l'origine régionale des produits. Elle garantit aussi la qualité des produits et de la production. Par exemple, pour la viande, la marque garantit que les animaux ont été élevés, nourris et abattus dans le Vorarlberg. Le logo Ländle se décline en version conventionnelle ou bio. Parmi les produits commercialisés, on trouve par exemple le porc d'alpage, nourri au petit-lait des fromageries⁴⁰. Pour le lait du Vorarlberg, une marque et un logo spécifique ont été développés : Ländle Milch⁴¹. Pour le lait et les produits laitiers, le taux d'adhésion chez les producteurs est bon. Pour les autres produits (viande, œufs, légumes), la démarche reste plus confidentielle mais elle concerne aussi des productions peu présentes dans la région⁴².



³⁸ <https://www.schweizerregionalprodukte.ch/fr-1/>

³⁹ <https://www.laendle.at/>

⁴⁰ <https://www.laendle.at/produkte/alpschwein/>

⁴¹ <http://www.vmilch.at/>

⁴² <https://www.laendle.at/?s=t%C3%A4tigkeitsbericht> (rapport d'activité en allemand)

Les marques privées

La marque «zurück zum Ursprung»

En Autriche, la marque «zurück zum Ursprung» garantit des produits bio, régionaux, produits avec des fourrages et des aliments autrichiens, sans OGM. Elle a été fondée par un des pionniers du Bio (Werner Lampert), en partenariat avec le distributeur Hofer (Aldi Süd). Plusieurs types de produits sont proposés et notamment du lait ou de la viande. On peut citer l'exemple des laits de foin et de montagne issus des régions du Pinzgau ou du Kitzbühl, commercialisés sous cette marque. Ces laits cumulent les labels bio et IGP et offrent d'autres garanties aux consommateurs (sans OGM et durable notamment). Le client peut même retrouver la provenance exacte de son produit grâce à son code barre (une application a été développée). La durabilité du produit prend en compte les émissions de CO₂, la consommation en eau et les effets sur la biodiversité et la région (maintien d'une activité économique par exemple). La méthode de



calcul a été mise au point par le FiBL. Le schéma ci-dessous montre le résultat de la valeur ajoutée du lait de foin du Pinzgau, comparé au lait traditionnel (+ 70%).⁴³ Même sur des emballages de taille réduite (yaourt par exemple), on

trouve une multitude d'informations et de logos, complétés par un texte explicatif au verso. En magasin, la marque est bien mise en valeur.

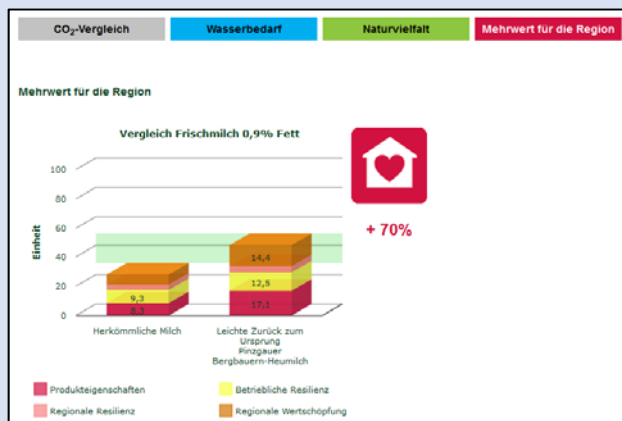


La marque «zurück zum Ursprung» introduit une notion intéressante dans son calcul de la durabilité : **le retour de valeur pour la région**. En effet, cette approche est plus globale car elle ne se limite à la plus-value touchée par l'agriculteur, mais au bénéfice global pour la région de production. Cette approche est bien illustrée par l'exemple de la région du Vorarlberg, à travers sa production de fromages.

La plus-value pour l'environnement, mesurée par l'empreinte carbone du produit ou la quantité d'eau nécessaire à sa production, est également mesurée pour les produits de la marque «zurück zum Ursprung». La filière Heumilch, dans la région du Vorarlberg, a un effet positif sur l'environnement, en exigeant uniquement du soja européen depuis septembre 2016. Cette production euro-

péenne permet de limiter les transports (positif pour le climat) et de maintenir la valeur ajoutée liée à la production en Europe (positif pour les céréalières). De plus, c'est une culture avant tout destinée à la consommation humaine et seuls les sous-produits sont valorisés dans l'alimentation animale (donc pas de concurrence directe avec l'alimentation humaine).

La plus-value créée par un produit ne se limite donc pas au seul retour de valeur aux producteurs. On peut aussi mesurer un impact à l'échelle d'une région ou de l'environnement.



⁴³ <http://www.zurueckzumursprung.at/>

Exemple du Walserstolz⁴⁴

Le Walserstolz⁴⁵ est un fromage de montagne commercialisé par Emmi. La zone de production du lait se situe uniquement dans le Grosses Walsertal. Ce fromage est vendu avec une référence à la région. Il est fait à partir de lait de foin «Heumilch». D'après les entretiens réalisés dans la région, la plus-value pour les producteurs n'est pas très importante (environ 5 cts/kg (€) pour la version traditionnelle et 10 cts/kg (€) pour la version bio) et ne pèse pas forcément très lourd dans les trésoreries des exploitations, car les volumes de production sont limités (30'000 kg en moyenne par exploitation). Environ 10% de ce fromage sont commercialisés dans le Vorarlberg, les 90% restants étant distribués dans toute l'Autriche et en Allemagne. Cependant, même si le retour de valeur aux producteurs n'est pas énorme, ce fromage participe à la création d'une identité régionale, entretient le savoir-faire fromager reconnu de la région et incite ainsi les producteurs à maintenir leur activité. Même si le stockage et l'affinage ne peuvent être réalisés directement dans le Grosses Walsertal (manque de place), Emmi possède des installations à la périphérie, dans le Vorarlberg. De plus, la fabrication d'un fromage de montagne demande une main d'œuvre importante. La plus-value créée pour la région est donc bien présente.

Comparaison avec les fromages Käseebellen

La fromagerie «Käseebellen⁴⁶» est également un gros acteur de la filière laitière de la région. A partir d'un lait de qualité équivalente à celui utilisé pour le Walserstolz (lait de foin, souvent bio), elle fabrique un assortiment très diversifié de fromages à pâte mi-dure (avec ajout de différents ingrédients). Cette fromagerie offre les meilleurs prix du lait de la région du Vorarlberg (jusqu'à plus de 60 cts/kg (€) !) et de nombreux producteurs l'ont rejoint. Ce bon prix du lait s'explique notamment par le choix des produits transformés (plutôt industriels avec une qualité constante, fromages à pâte mi-dure avec moins de pertes que les pâtes dures), le marketing mis en place et un important réseau de distribution en Allemagne (le fondateur de la fromagerie étant allemand). Ce fromage est commercialisé sans référence à la région de production du lait. Dans ce cas, le retour de valeur aux agriculteurs est important. Cependant, la moitié du lait collecté est transformé en dehors de la région et le marché de ce fromage est très orienté sur l'export. Le retour de valeur pour la région est donc moindre, en comparaison au Walserstolz, même si cette fromagerie permet aussi de maintenir les exploitations en place.

Ces exemples montrent la vitalité de l'offre de produits régionaux, tant en ce qui concerne les porteurs de projet ou les promesses faites aux consommateurs. Mais le critère des prix payés aux producteurs est rarement mis en avant et l'impact est probablement faible. La régionalité augmente la préférence mais, seule, ne suffit pas à déclencher un consentement à payer. Pour les entreprises qui vendent sur le marché national, la préférence régionale est perçue comme une contrainte car elle leur rend plus difficile l'accès au marché des autres cantons.

Swissness et prix payés aux producteurs

La valeur «Swissness» est observée depuis des années pour les produits alimentaires en Suisse, ce qui a été d'ailleurs un des éléments déclencheurs pour la mise en place de la réglementation pour l'utilisation du drapeau suisse sur les emballages.

Les études ont mis en évidence, qu'à prix égal, la préférence pour les produits suisses par rapport aux produits importés similaire est massive. Cette préférence décroît lorsque l'écart de prix augmente, selon une courbe de demande. La perception d'une différence de qualité entre le produit suisse et le produit importé concurrent augmente fortement le consentement à payer⁴⁷.

⁴⁴ Florian Timmermann, BioAustria, notes des entretiens personnels et «Alles Käse ? Regionale Wertschöpfung durch Käseproduktion. Ergebnisse einer empirischen Erhebung im Biosphärenpark Grosses Walsertal», Masterarbeit F. Timmermann.

⁴⁵ <http://www.walserstolz.at/>

⁴⁶ <http://www.kaeserebellen.com/>

⁴⁷ 2009, Revlon S., Bolliger C., Préférence et consentement à payer des consommateurs suisses pour les produits alimentaires suisses : volailles, pommes, fraises, Rapport final à l'Office Fédéral de l'Agriculture, janvier, p. 23.

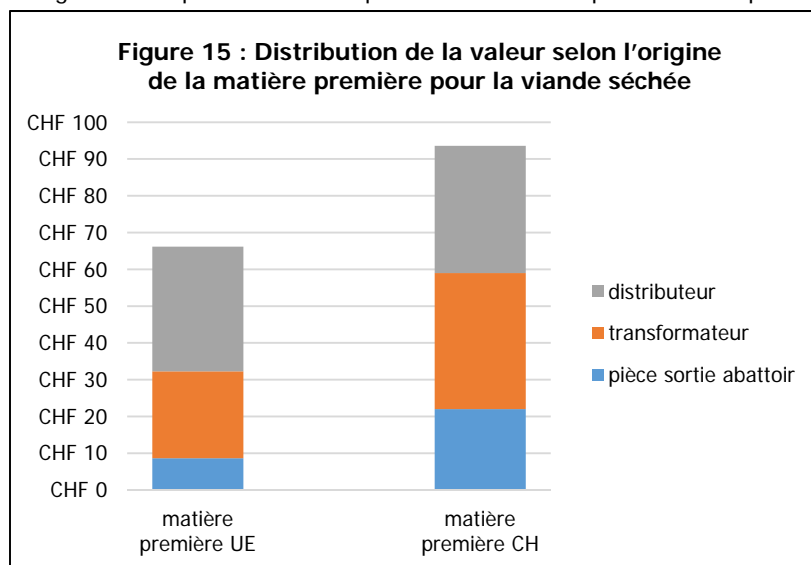
L'exemple ci-après illustre la différence de valeur entre un produit suisse et le produit équivalent fabriqué avec un ingrédient importé.

Les deux barquettes de spécialités grisonnes (photos ci-après) semblent à première vue les mêmes : emballage et fabricant identiques. La barquette à gauche est vendue à un prix au détail de CHF 66.15/kg, celle de droite à CHF 93.60/kg. L'origine de la viande de bœuf explique cette différence de prix au détail de plus de 41%. La viande séchée dans la barquette à droite a été fabriquée avec de la viande suisse : croix suisse, appellation «Viande séchée des Grisons» et le logo de l'association de la viande séchée des Grisons IGP apparaît sur le verso. La barquette à gauche élaborée avec de la viande provenant de l'UE est vendue sous l'appellation «Viande séchée de Spiess». Par conséquent, la barquette est dépourvue de la croix suisse et du logo IGP.



Relevés en magasin, avril 2017

La figure 15 ci-après détaille la répartition de la valeur pour ces deux produits.



Source : AGRIDEA, P. Python, selon entretiens 2017

Le prix de la matière première (pièce sortie abattoir) influence fortement le prix du produit final. Le prix de la pièce sortie abattoir de l'UE est 2.5 fois moins cher que le prix de la matière première suisse et ne constitue que 13% du prix du produit final, contre 24% pour la barquette Swissness. Quant au prix sortie fabricant, il est divisé d'un facteur 2. La marge du fabricant varie peu : 36% avec la viande UE et 40% pour la barquette Swissness. La marge du distributeur augmente considérablement avec la matière première de l'UE et passe de 37% (barquette Swissness) à 51% avec la viande d'origine UE. En conclusion, il n'y a aucun retour de valeur pour le producteur helvétique avec la barquette fabriqué à partir de la viande UE. Dans le cas de la barquette Swissness, c'est principalement l'abattoir qui touche la plus-value pour les morceaux de choix vendus pour la fabrication de viande séchée.

Il est à préciser que les barquettes, élaborées avec de la viande suisse ou UE, étaient toutes mélangées sur le présentoir pour cette action. En raison d'un emballage identique, il n'est pas aisé pour le consommateur d'identifier rapidement (excepté pour le prix) les différences d'appellation et d'origine de la viande.

Des écarts de prix importants sont d'ores et déjà observés pour différents produits. La question est de savoir si ces prix supérieurs payés par les consommateurs arrivent jusqu'aux producteurs. Ici aussi, la préférence, qui apporte des volumes de vente, ne s'accompagne pas forcément d'un meilleur prix de vente.

Cette section met en évidence que la création de valeur en aval auprès des consommateurs ne garantit pas le retour de valeur aux producteurs. Si l'ingrédient acheté et incorporé par le transformateur est considéré comme «générique», son prix est fixé au niveau national et reflète le déséquilibre entre l'offre et la demande globales. Ce prix n'est donc pas fonction du prix de vente du produit final concerné mais de l'état du marché, y compris l'exportation.

Seuls les produits agricoles «différenciés» correspondant à un cahier des charges technique et présentant des qualités spécifiques pour l'acheteur sont payés à un prix supérieur. Toutefois, l'effort est en partie prélevé par les grands distributeurs qui augmentent le taux de marque avec le prix payé par les consommateurs.

Les sections suivantes mettent en évidence que la gouvernance des opérateurs en filière et en particulier, l'objectif de départ d'un prix rémunérateur pour les producteurs, est une condition importante pour améliorer le retour de valeur.

4.3 La transparence en filière augmente le retour de valeur aux producteurs

La transparence en filière est assurée lorsque le producteur sait à quel prix son produit est vendu aux consommateurs.

C'est le cas lorsque le produit, non transformé, est clairement étiqueté, comme par exemple les légumes dont le nom du producteur figure sur les cagettes et les emballages. C'est le cas également lorsque le transformateur est spécialisé sur très peu de produits, comme pour les fromages AOP et la plupart des spécialités des fromageries régionales.

A l'inverse, plus le portefeuille de produits finis du transformateur est complexe, plus il est difficile pour le producteur de comprendre comment le prix qui lui est payé est «construit». C'est le cas lorsque le transformateur produit à la fois des produits à forte valeur ajoutée et des produits à faible valeur ajoutée (voir ci-dessus section 4.2). Ce portefeuille est secret⁴⁸ et le producteur subit une asymétrie d'information qui affaiblit son pouvoir de négociation. Le cas du lait d'industrie en est un bon exemple. Le producteur qui livre du lait de centrale à son OP ne connaît pas le portefeuille de produits de l'entreprise laitière. Est-il utilisé pour fabriquer du lait de consommation premier prix ou pour fabriquer des produits élaborés, ou les deux ? Dans ce cas, comment s'effectue la péréquation et la répartition de la charge entre les producteurs ?

La libéralisation accrue du marché du lait, amorcée dès 2002, ainsi que la suppression du contingentement laitier le 1^{er} mai 2009 ont conduit à la fondation de l'Interprofession du lait (IP Lait) en juin 2009. Le modèle de marché se composait de trois types de lait : lait contractuel, lait de bourse et lait de dégagement. Le lait de fromagerie était alors exclu de cette gestion des quantités. En 2011 sur demande d'IP Lait, le Conseil fédéral déclare la force obligatoire pour le contrat-type d'achat de lait au premier échelon et au deuxième échelon. Le contrat-type rendu contraignant pour tous les acteurs de l'économie laitière est basé sur la segmentation.

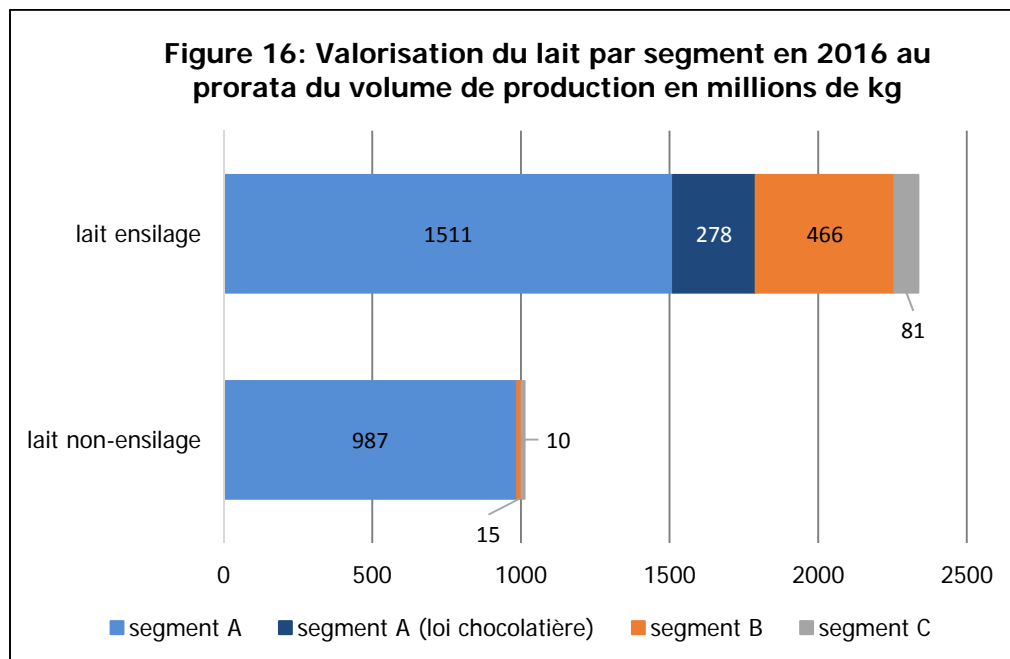
La segmentation est un échelonnement du prix et des quantités du lait en trois segments (A, B et C) en fonction de la valeur ajoutée. Les annonces pour la segmentation sont contraignantes depuis le 1^{er} juillet 2013 (force obligatoire) pour tous les acteurs du marché laitier⁴⁹. Ainsi entre 97.5% (chiffre 2016) et 98% (2014) du lait commercialisé sont annoncés à la fiduciaire du lait TSM, mandatée par l'IP Lait pour contrôler l'application de la segmentation. La segmentation s'applique aussi bien au lait d'industrie qu'au lait de fromagerie : le lait de fromagerie revendu et utilisé dans les segments B et C doit être acheté et annoncé comme tel.

⁴⁸ Prolait a indiqué récemment son portefeuille : 65% de lait A à 59 cts/kg (CHF) et 35% de lait B à 32 cts/kg (CHF) - AGRI, 24.02.2017, p. 17.

⁴⁹ Rapports d'activités de l'IP Lait 2010 et 2011.

L'IP Lait cherche à clarifier la situation mais l'information est incomplète car les données ne séparent pas le lait d'ensilage du lait non-ensilage et aucune information individuelle n'est disponible sur la répartition dans les trois segments de la production d'un transformateur donné. Il est en effet impossible pour TSM de tracer et de discriminer la segmentation entre le lait d'ensilage et de non-ensilage. Le producteur ne peut donc comprendre et comparer les quantités de lait A, B et éventuellement C qui figurent sur son contrat et/ou sa facture avec la «performance» de l'entreprise. La formation du prix pour le lait d'industrie est ainsi un modèle d'opacité. Les chiffres de valorisation par segment publiés par l'IP Lait mélangent le lait d'industrie (lait ensilage) et le lait de fromagerie (lait non-ensilage). La segmentation de l'ensemble du lait commercialisé en 2016 se compose au total de 83% de lait dans le segment A, de 14.5% dans le B et de 2.5% dans le C.

Dans la figure 16, nous avons tenté de séparer la valorisation par type de lait. La plus grande partie du lait de non-ensilage est valorisée dans le segment A à haute valeur ajoutée (987 mio kg; 97.5%), le solde est réparti entre les segments B (1.5%) et C (1%). La situation pour le lait d'ensilage est plus contrastée : plus du trois quart du lait d'industrie (1'789 mio kg; 76.6%) est transformé dans le segment A; un cinquième du lait dans le B et 3.5% dans le C. Il est à noter qu'en 2016 que près de 12% du lait d'ensilage ou 278 millions de kg de lait sont soutenus par la loi chocolatière dans le segment A.



Source : P. Python & S. Reviron, AGRIDEA, estimations d'après TSM, IP Lait

Le cas des viandes bovine, porcine et ovine est particulièrement difficile car la carcasse est découpée en pièces dont la valeur est très différente (voir section 4.1). Le lien entre l'animal (et son numéro BDTA) et les pièces de viandes est perdu. Les marchés surveillés, avec leur système de taxation et d'enchères publics, améliorent le pouvoir de négociation des producteurs face aux marchands de bétail, en intégrant une évaluation objective des animaux. Les producteurs en vente directe et les producteurs membres de labels peuvent suivre la valorisation de la carcasse en aval.



Source : copyright Proviande

Transparence dans la filière AOP Comté

En France, le cas de la filière AOP Comté illustre bien l'importance de la transparence en filière. Cette filière AOP, la première de France en termes de volume (64'319 tonnes en 2016), est très dynamique : les ventes se développent (dans la limite du plan de régulation de l'offre), l'activité économique se maintient dans le massif jurassien (fruitière, affineurs) et le prix du lait payé aux producteurs est très bon. En 2016, le prix du lait AOP «massif du Jura» (largement dominé par le Comté) s'est établi à € 488.– pour 1'000 litres sur 10 mois⁵⁰. En comparaison, le prix du lait conventionnel, s'est élevé à € 312.– pour 1'000 litres sur la même période.

La formation du prix du lait payé aux producteurs repose sur deux critères : d'une part la qualité du fromage et d'autre part le prix de vente moyen de la filière, appelé Moyenne Pondérée Nationale ou MPN. Cette MPN est établie à partir des déclarations de prix de vente par segment (meule, râpé, etc.). **Les affineurs déclarent ces prix mensuellement sur une base volontaire et anonyme** (contrôle réalisé par un organisme externe pour évaluer la sincérité des déclarations). A partir de ces prix du marché, cette MPN est ajustée en fonction des frais des affineurs (transport, commercialisation, etc.) et des niveaux de stocks pour arriver à un prix de référence du fromage en blanc. Ensuite, le prix du lait est fixé en fonction des frais de transformation des ateliers, de la valorisation des sous-produits et de la classe de qualité du fromage. **Cette transparence donne aux fruitières un**

pouvoir de négociation des contrats concernant le prix des fromages et du lait. Elle permet aussi de mieux résister face aux GMS, qui essaient de tirer les prix vers le bas. Le pouvoir de négociation est équilibré au sein de la filière et il n'y a pas d'opacité des marchés. La transparence repose également sur le niveau d'information de chaque producteur quant à la transformation de son lait. Ainsi, en filière Comté, l'agriculteur est producteur de fromage avant d'être producteur de lait.

De plus, même si le Comté est protégé par son AOP, de plus en plus de copies voient le jour sur le marché des pâtes pressées cuites. La réussite de la filière est clairement menacée, comme le souligne le président du Comité Interprofessionnel de Gestion du Comté (CIGC). Certains produits jouent sur le packaging, d'autres sur les promesses faites par le produit (lait cru à base de foin, etc.). En réponse à cette concurrence grandissante, l'AOP Comté répond par un recadrage du cahier des charges (interdiction du robot, minimum de surface de pâturage accessible par vache) pour obtenir un produit «exemplaire par rapport aux demandes sociétales sur la préservation de l'environnement et le maintien de la biodiversité».⁵¹

En complément du travail réalisé sur le cahier des charges, la filière Comté s'interroge aussi sur son avenir et a publié une étude prospective⁵² basée sur cinq scénarios. Outre les facteurs de risque qui pèsent sur la filière, le rapport d'étude met en avant les facteurs favorisant son bon fonctionnement et notamment le cahier des charges, le plan de régulation de l'offre, la transparence au sein de la filière (partage des données économiques), la gouvernance (prise de décisions à l'unanimité, pouvoir de négociation équilibré entre les acteurs), la qualité du produit (goût différencié, savoir-faire des fromagers et des producteurs) ou encore la promotion commune des produits.

AOP Comté

La crainte d'un retour de bâton du marché

Alors que les laiteries en lait standard s'alarment des refus de hausses des GMS, le comité commence à s'inquiéter des € 8'400.–/t, record atteint par sa MPN (moyenne pondérée nationale ou prix de vente des affineurs). Le risque est de détourner les consommateurs d'un produit jugé trop cher et de voir chuter le prix du lait, indexé sur la MPN. Un drame pour ceux qui ont investi avec du lait de € 500.–/t.

⁵⁰ Source : Agreste Bourgogne-Franche-Comté, conjoncture agricole n°11, bilan de conjoncture de l'année 2016, février 2017.

⁵¹ Source : «La réussite de la filière AOP comté est clairement menacée», Interview de C. Vermot-Desroches, Eleveur laitier, n°257, avril 2017, p. 24.

⁵² La production de lait AOP franc-comtoise : potentialité et dynamiques à l'horizon 2030, ACTeon & IDELE, mars 2017.

La transparence conduit-elle à un pouvoir de négociation accru, si un acheteur est en position dominante ? A cet égard, la puissance d'achat de Migros et Coop (80% de part de marché et plus pour la consommation de produits alimentaires à domicile, voir figure 1) est souvent pointée du doigt. Récemment, lors d'une émission grand public⁵³, face aux refus d'une plateforme de producteurs d'articuler des prix de vente pour des carottes vendues à Coop et Migros, les journalistes avaient conclu à une « omerta », liée à la peur de « mesures de rétorsion ». La situation n'est probablement pas si simple.

A l'initiative des distributeurs, le nombre d'expéditeurs agréés pour la livraison de légumes s'est fortement réduit. Dans le Seeland, le nombre d'expéditeurs est passé de 300 à moins de 30, avec des spécialisations et des services pointus (notamment emballage), et des liens logistiques poussés (volumes livrés, délais, réassortiments). Il s'agit ici d'un changement en profondeur du mode de gouvernance, fondé sur ses relations complexes et innovantes. Ce point est développé dans la section suivante.

Lorsque la transparence est assurée, le prix payé au producteur devrait augmenter du fait d'un pouvoir de négociation accru. Ceci est le plus souvent vérifié pour les produits dont la valeur commerciale à la consommation est élevée. A l'inverse, si le prix de vente est bas, il y a peu à se partager et le prix au producteur reflète cette faible valorisation.

4.4 La structure de gouvernance a un effet sur le retour de valeur aux producteurs

La structure de gouvernance est un outil d'analyse des relations commerciales entre un acheteur et un vendeur. Au plan théorique, les formes hybrides de gouvernance (*hybrid forms of governance*) ont été identifiées et conceptualisées en Economie néo-institutionnelle par Oliver Williamson, prix Nobel d'économie (1985)⁵⁴ puis par Claude Ménard (2004)⁵⁵.

La pertinence de cette théorie pour les filières agricoles et alimentaires a été largement démontrée. Différents travaux ont mis en évidence la richesse des cas observés sur ces filières pour illustrer les différents types de formes hybrides proposés par Ménard.

La question de la formation des prix entre acheteur et vendeur n'est que peu traitée par les auteurs mais il est toutefois possible d'extraire quelques remarques intéressantes de la littérature scientifique.

Le cadre théorique

O. Williamson a mis en évidence les formes hybrides de gouvernance, entre le marché spot caractérisé par des liens faibles entre vendeur et acheteur (*spot market*) et l'intégration verticale (*hierarchy*) caractérisée par la fusion dans une entreprise unique. Williamson a lié le choix de la forme hybride à la spécificité des actifs (*assets specificity*) et aux coûts de transaction qui en résultent pour gérer les relations entre acheteur et vendeur durant l'exécution du contrat. La spécificité des actifs signifie que le producteur doit faire des investissements (machines mais aussi savoir-faire spécifiques, procédés de fabrication, etc.) dédiés à la demande de l'acheteur, qui ne peuvent pas être facilement redéployés vers un autre acheteur. Dans ce cas, la fréquence des relations commerciales augmente, ainsi que la dépendance mutuelle. Les coûts de transaction comprennent tous les coûts d'information, de négociation et de monitoring liés au contrat.

Lorsque le producteur fait des investissements dédiés pour élaborer un produit à la demande de l'acheteur, le besoin de protection contre des comportements « opportunistes » est particulièrement élevé. Il s'agit d'une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie.

Klein (1996)⁵⁶ a proposé le concept de « hold-up » pour décrire certains types d'opportunisme, où l'un des signataires d'un contrat commercial accapare à son profit les bénéfices d'un investissement dédié fait par son partenaire.

⁵³ Émission « A bon Entendeur » du 21 février 2017.

⁵⁴ Williamson O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets Relational contracting*, London: Macmillan; traduction française : *les institutions de l'Economie*, InterEditions.

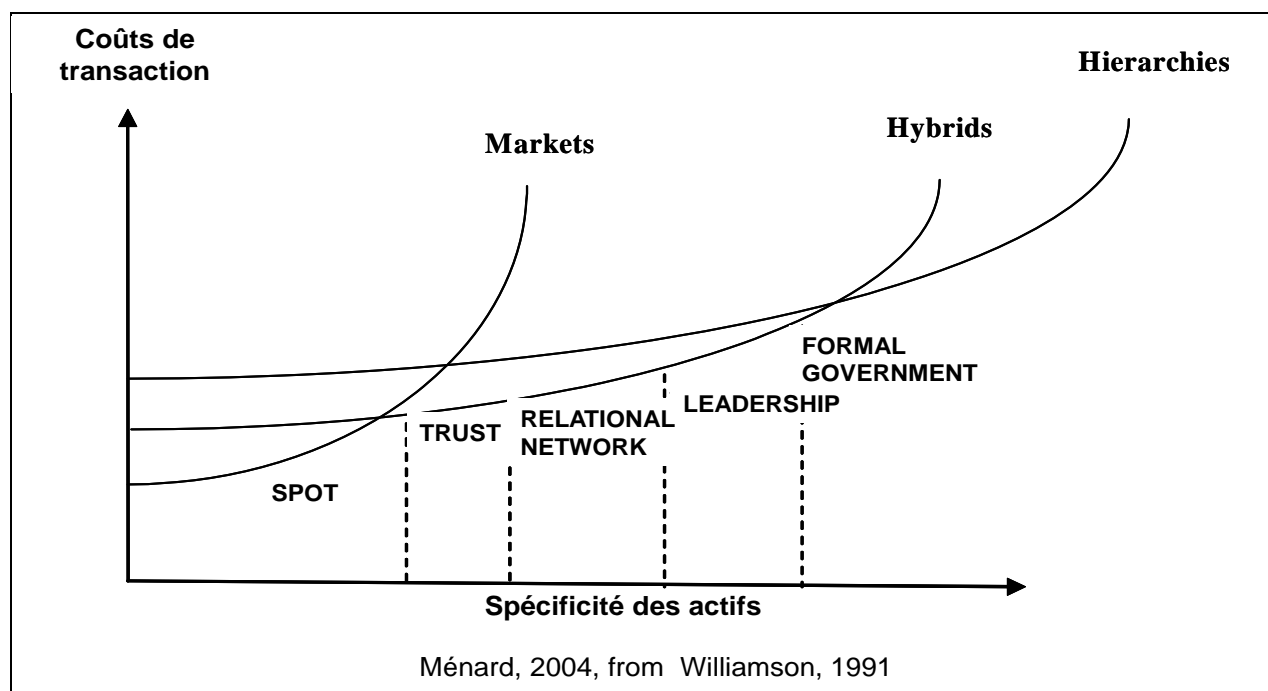
⁵⁵ Ménard Cl., 2004, *The Economics of Hybrid organizations*, *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, Vol. 160, No. 3 (September 2004), pp. 345-376

⁵⁶ Klein B., 1996, *Why Hold-ups occur: the self-enforcing range of contractual relationships*, *Economic Inquiry*, vol 34, July, p. 444-463.

Claude Ménard (2004) a affiné le concept de forme hybride de gouvernance et identifié quatre formes de formes hybrides, entre les marchés «spot» et l'intégration verticale:

- 1) «Trust» : il s'agit d'un arrangement proche du marché «spot» mais avec des relations plus fréquentes qui justifient une plus grande coordination entre l'acheteur et le vendeur.
- 2) «Relational network» : ce mode de coordination comprend des règles formelles (telles qu'un cahier des charges technique) et des conventions négociées collectivement qui encadrent les relations entre les opérateurs. Ceux-ci restent indépendants.
- 3) «Leadership» : cet arrangement émerge lorsqu'une entreprise a autorité sur ses partenaires commerciaux, soit en raison de compétences particulières, soit parce qu'elle occupe une place stratégique dans la chaîne de valeur.
- 4) «Formal government» : même si les opérateurs restent indépendants, une partie significative des décisions sont prises par une organisation autonome, qui a autorité pour fixer les conditions d'exécution du contrat. Cet arrangement est à la frontière de l'intégration verticale.

Figure 17 : Caractérisation des formes hybrides



La question de la distribution de la valeur entre opérateurs n'est pas centrale dans ces travaux théoriques, orientés sur la question des contrats (complets/incomplets) et la mauvaise prise en compte de ces formes hybrides dans la législation relative à la concurrence. A cet égard, dans un article très récent, Ménard (2018, à paraître)⁵⁷ signale le changement de position de la politique de l'Union Européenne concernant les organisations collectives de marché.

Toutefois, les auteurs ont donné quelques indications en marge de leurs préoccupations principales. Ménard (1997)⁵⁸ indique que l'un des problèmes à gérer est celui du partage de la rente générée par la forme hybride. Le cas des formes hybrides est délicat puisque, par définition, il y a mise en commun de ressources destinées à générer de la rente, mais avec maintien d'une séparation totale ou partielle des droits de propriété. Il souligne qu'il est difficile de mesurer le poids des contributions de chacun dans le résultat final.

Ménard (2018, à paraître) insiste sur les risques d'opportunisme *ex post*, c'est-à-dire durant l'exécution du contrat, lorsque un opérateur fait des choix qui favorisent son intérêt, au détriment de son partenaire commercial. Il souligne que le management de la relation, qui ne peut être contractualisé, est un point-clé de la forme hybride. Il insiste sur la diversité des coopératives en ce qui concerne le choix et le pilotage de la forme hybride.

Les travaux de l'Economie néo-institutionnelle ont trouvé un écho certain pour la compréhension du fonctionnement des filières agroalimentaires.

⁵⁷ Ménard Cl., à paraître 2018, Organization and governance in the agrifood sector: how can we capture their variety?, *Agribusiness, an International Journal*.

⁵⁸ Ménard Cl., 1996, Le pilotage des formes organisationnelles hybrides, *Revue économique*, Année 1997 Volume 48 Numéro 3 pp. 741-750 (disponible en ligne).

Illustration par les filières de produits agricoles suisses

Les filières de produits agricoles comportent en effet toute la panoplie des formes hybrides de gouvernance, entre marché «spot» et intégration verticale.

Les marchés «spot» comprennent les transactions qui se font au jour le jour sans engagement contractuel sur la durée et pour lesquelles le vendeur décide de la qualité et du moment où il met en vente. Cela concerne le commerce de détail et la vente directe, mais aussi la vente de gré à gré de bétail à des marchands, et les ventes de produits génériques («commodities») sur le marché international.

Les arrangements «trust» sont un peu plus élaborés, dans la mesure où l'acheteur du produit sélectionne un ensemble de fournisseurs agréés pour des contrats à durée limitée. Le nombre d'éléments du contrat est réduit : quantité, prix, quelques critères de qualité et services, délais. La relation ne sera pas forcément reconduite dans le futur. Ces arrangements «trust» sont très communs dans les filières de produits agricoles, pour les produits génériques : lait de centrale, céréales conventionnelles, etc. Ces arrangements sont encadrés par des interprofessions nationales (IP Lait, swiss granum, Proviande, etc.) qui établissent des données sur l'état global du marché, fixent des prix indicatifs au regard de l'offre et de la demande et assurent souvent un service d'évaluation neutre de la qualité du produits.

Les «relational networks» sont des réseaux qui incluent plusieurs opérateurs et souvent plusieurs niveaux de filières. Ils sont le plus souvent animés et pilotés par une organisation sans but commercial. Les objectifs sont à la fois économiques et non économiques. La question du prix payé aux producteurs est souvent un objectif affiché et un critère de performance. Pour y parvenir, l'alliance construit une stratégie de différenciation élaborée. Les membres, qui restent indépendants et en concurrence entre eux, négocient un cahier des charges commun et un guide de bonnes pratiques/un règlement intérieur. Sont concernés en suisse la production Bio, l'association Vache Mère Suisse, IP-Suisse, ainsi que les associations et interprofessions AOP-IGP. En principe, les grands distributeurs ne sont pas membres de ces alliances, sauf lorsqu'ils exercent une activité de production/transformation. Par contre, plusieurs accords commerciaux pluriannuels sont à l'œuvre (par exemple Coop et Bio Suisse ou IP-Suisse et Migros/Denner), qui permettent d'augmenter les volumes de vente.

Les arrangements «leadership» sont pilotés par une entreprise leader qui fédère plusieurs producteurs agricoles autour d'elle (par exemple une fromagerie régionale de type Maréchal ou fromagerie de Rougemont, une plateforme de producteurs de légumes, etc.). Le prix payé au producteur est en règle générale élevé pour fidéliser les producteurs situés dans un rayon géographique réduit autour de l'entreprise.

Les arrangements de type «formal government» sont pilotés par un bureau centralisé qui signe des contrats de production pluriannuels avec les producteurs, assorti d'un cahier des charges complexe dont les principaux éléments sont fixés par l'acheteur. Les investissements dédiés sont à la charge du producteur. Il s'agit des contrats de production de volailles de chair⁵⁹, œufs, pommes de terre et légumes pour l'industrie.

Concernant le retour de valeur aux producteurs, la forme «spot» et «trust» semblent les moins performantes car le fournisseur ne sait pas ce qui va être fait de son produit et subit une asymétrie d'information. En outre, le contrat est strictement commercial et les pratiques «opportunistes» sont la règle. Et il n'est pas rare d'observer des stratégies de «hold-up» de la valeur (au sens de Klein, voir ci-dessus), lorsque l'acheteur met en avant à son seul profit une caractéristique intrinsèque du produit qui a de la valeur pour le consommateur.

Les formes «relational networks», «leadership» et «formal government» semblent les plus performantes pour ce qui est des prix payés aux producteurs. Ceci est probablement lié à deux effets :

1) La question de **la formation de la qualité du produit**. Dans les trois cas, la qualité du produit se construit chez le producteur et contribue de façon décisive à la valeur du produit final.

Dans le «relational network», la qualité est fixée collectivement par les opérateurs de l'alliance, avec un cahier des charges négocié, accepté et contrôlé.

Dans le «leadership», une entreprise individuelle prend le lead de la commercialisation du produit final (fromagerie traditionnelle, plateformes de producteurs de légumes, etc.) et influence fortement le choix de ce qui est produit et comment.

Dans le «formal government», à la limite de l'intégration verticale, la production est faite sur mesure, les contrats de production fixant très précisément les choix techniques et les critères de rémunération du producteur. Les contrats sont souvent pluriannuels.

2) **Le contrôle des quantités** est en règle générale assuré par l'organisation et les procédures de déclassement/restriction sont prévues et gérées.

⁵⁹ Ce cas a été traité par Ménard Cl., 1996, On clusters, Hybrids and other strange forms: The case of the French poultry industry, Journal of Institutional and Theoretical Economics, 152, 153-196.

La production est ajustée au plus près de la demande. Les quantités augmentent progressivement, en lien avec le succès commercial du produit auprès des consommateurs. Cette capacité à contrôler les quantités est aisée dans les organisations de type «Leadership» et «Formal government» qui sont pilotées par une entreprise commerciale unique. Elle a été contestée par les autorités de la concurrence pour les alliances de type «Relational network», dont les membres restent indépendants. Ce problème a conduit l'Union Européenne à revoir sa position concernant les organisations communes de marché et, notamment, à mettre en place des règles de régulation de l'offre pour les fromages AOP (voir encadré ci-après, illustré par le cas du comté).

Règles de régulation de l'offre pour les fromages AOP dans l'UE

Depuis 2012, au niveau européen, en lien avec une nouvelle approche des règles de concurrence pour les organisations collectives⁶⁰, les AOP et IGP ont la possibilité de mettre en place un plan de régulation de l'offre de fromage, dans le cadre de la réforme de la Politique Agricole Commune (PAC). Cette mesure permet de gérer la quantité de fromage commercialisable pour 3 ans.

Plan de régulation de l'offre du Comté

Depuis 2015, le CIGC s'est doté d'un nouveau plan de régulation de l'offre, avec une quantité supplémentaire qui pourra être produite s'élevant à 920 tonnes par an. Cette ouverture doit permettre une croissance maîtrisée de 2% par an. Les tonnages supplémentaires sont attribués de la manière suivante :

Répartition de l'ouverture annuelle pour la période 2015-2018⁶¹

• Aide à l'installation des jeunes agriculteurs	=	300 T
• Accueil de nouvelles exploitations	=	100 T
• Développement à l'exportation	=	180 T
• Amélioration du taux spécialisation :		
> Ateliers inf. à 3 millions de litres de lait	=	135 T
> Ateliers sup. à 3 millions de litres de lait	=	135 T
• Cas de force majeure	=	70 T
• Total	=	920 T

L'objectif du plan est de favoriser les nouvelles installations, l'entrée des exploitations dans la filière ou encore d'accompagner la recherche de nouveaux marchés à l'exportation.

L'AOP Beaufort possède aussi un plan de régulation de l'offre.

Les Organismes de Défense et de Gestion (ODG) des AOP jouent un rôle important dans la défense du produit mais également dans la gestion des données économiques du secteur, pour un pilotage stratégique adapté de la filière. Le partage des données économiques (comme par exemple les données permettant de déterminer la MPN, prix moyen pondéré des Comtés vendus, dans l'AOC Comté) doit se faire en toute confidentialité, en respectant les règles de la concurrence, et ne doivent servir qu'à améliorer la connaissance économique. Cette confidentialité instaure une confiance au sein de la filière et renforce le sens collectif⁶².

⁶⁰ Règlement (UE) n°1308/2013 (OCM), article 150.

⁶¹ Gestion économique de la filière : de nouvelles règles de régulation de l'offre (juin 2015), www.comte.com

⁶² Source : FranceAgriMer, Dynamique des AOP laitières, synthèse, édition juin 2016.

La filière Heumilch

En Autriche, les discussions autour de la filière Heumilch ont démarré dès 2001, suite aux différents scandales qui ont touché l'agriculture, pour lesquels l'alimentation des animaux était remise en cause (vache folle, antibiotiques, etc). L'alimentation à base d'ensilage était connotée négativement. Une première communauté d'intérêt ARGE Heumilch a vu le jour dans le Vorarlberg et d'autres régions ont suivi (Tyrol, Salzburg, Steiermark et une partie de l'Oberösterreich).



L'idée de départ était de faire financer via AMA le management de la qualité et la promotion du lait «sans ensilage» (qui allait devenir le lait de foin), avec l'objectif de conserver la valeur ajoutée au sein de la filière.

Au niveau de l'organisation de la filière, les différentes régions sont fédérées en ARGE Heumilch avec également une ARGE nationale (avec trois comités : producteurs, transformateurs et commercialisation). L'ARGE Heumilch est numéro un en Autriche dans la production de lait de foin mais elle ne fédère pas tous les producteurs (pas de consortium au niveau national). Il est donc possible de trouver des produits à base de lait de foin qui n'utilisent pas le logo «officiel» (certains distributeurs commercialisaient déjà du lait de foin avant l'apparition de l'association). Un marketing commun à l'échelle de l'Autriche n'est pas envisageable et ce manque d'identité commune limite peut-être l'obtention d'un meilleur prix de lait. Le marketing de Heumilch est géré par AMA : les producteurs y contribuent à hauteur de 0.3 cts/kg (€) de lait et les transformateurs à hauteur de 0.2 cts/kg (€).



Actuellement, l'ARGE Heumilch⁶³ fédère 8'000 exploitations (420 millions kg de lait) et 60 entreprises de transformation, avec plus de 400 produits différents (fromages à pâtes dure, mi-dure, molle, fromages frais, lait, yaourts et beurre). La filière se met en place en Suisse et des réflexions sont en cours en Italie et en Allemagne.



En 2016, l'ARGE Heumilch a obtenu une reconnaissance européenne, avec le signe de qualité Spécialité Traditionnelle Garantie (STG). La STG protège une recette traditionnelle, c'est-à-dire une composition traditionnelle du produit ou un mode de production traditionnel. Elle s'applique uniquement au lait. A partir de 2018, le nom Heumilch avec le signe de qualité STG seront protégés. Le cahier des charges de la filière s'est progressivement renforcé, notamment avec la garantie d'aliments du bétail sans OGM⁶⁴ depuis 2005 et du soja d'origine européenne depuis septembre 2016.

Grâce à cette filière, il a été possible de conserver la valeur ajoutée de la production fromagère dans les zones herbagères et de résister à la crise du lait. La communication sur le lait de foin et sans OGM, en lien avec la nature et les bénéfices pour la santé, fonctionne bien : les consommateurs y sont sensibles et sont prêts à payer pour les produits. Dans la région du Vorarlberg, environ 55 millions de kg de lait sont produits dans la filière Heumilch, dont 6 millions kg commercialisés en lait de consommation. Le prix du lait dans les laiteries est de 38 cts/kg⁶⁵ (€). Pour la filière Heumilch, il est de 46 cts/kg (€) en moyenne depuis 2010. Le prix est très variable d'une entreprise à une autre, en fonction de la dynamique de la commercialisation. Dans la région, c'est l'entreprise «Käserebellen» qui offre la meilleure valorisation pour le lait de foin bio (jusqu'à plus de 60 cts/kg (€)). Généralement, le lait Heumilch se distingue du lait bio, ce sont deux filières différentes.

⁶³ <http://www.heumilch.at/>

⁶⁴ <http://www.gentechnikfrei.at/>

⁶⁵ Source : données issues de l'entretien avec le président de l'ARGE Heumilch Vorarlberg, Mr Othmar Bereuter, avril 2017.

Concernant le statut des entreprises, le statut coopératif ne semble pas garantir un lien privilégié avec les producteurs. La coopérative est souvent perçue comme un statut qui d'une part éviterait des délocalisations et d'autre part favoriserait le contrôle des producteurs.

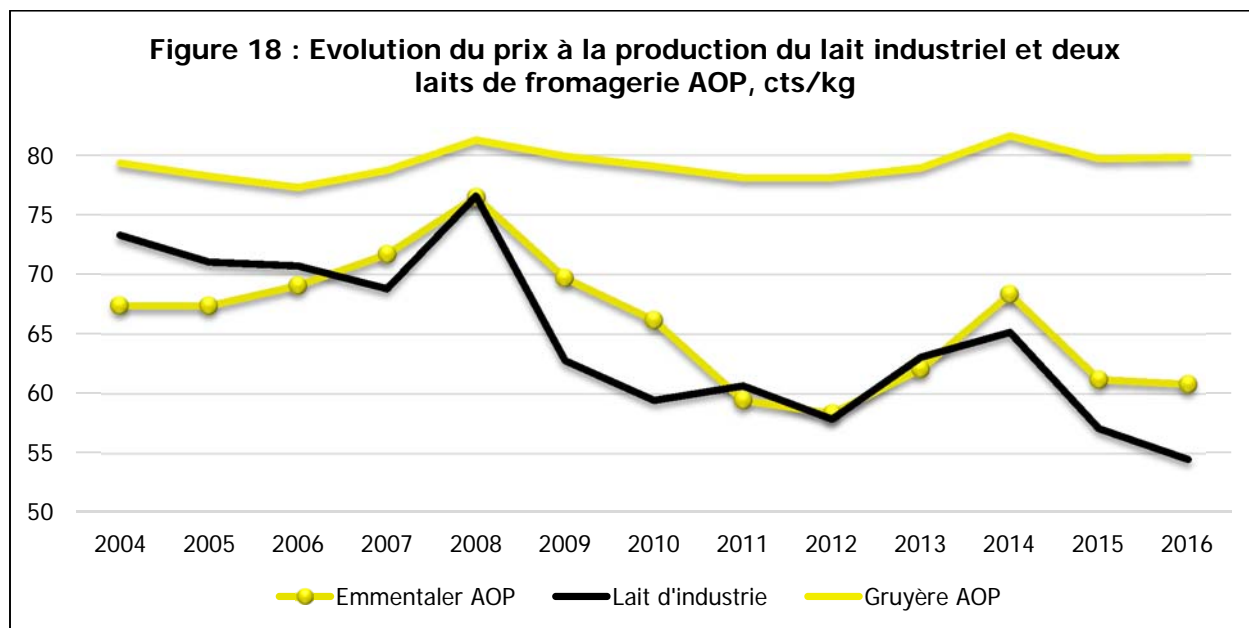
Le bilan est toutefois mitigé, aussi en France, pour ce qui concerne les prix payés aux producteurs. Pour les coopératives de petite et moyenne taille, dont les sociétaires sont des livreurs, le lien est très étroit. Mais il peut l'être aussi avec des entreprises de transformation régionales à statut privé (voir ci-dessus).

En revanche, il est plus ténu dans les grands groupes implantés dans plusieurs régions, qui tendent à adopter des formes de gouvernance de type «trust». Plus le portefeuille de produits de la coopérative est complexe, plus le suivi est difficile pour les producteurs membres des conseils d'administration. La question de la transparence, présentée en section 4.3 est ici cruciale.

Cette section met en évidence que le type de forme de gouvernance a un effet sur le potentiel de retour au producteur. En particulier, certains arrangements ont pour objectif de départ de verser de meilleurs prix aux producteurs. Il en résulte des stratégies qualité très offensives, une gestion des quantités très stricte et une transparence quant aux résultats et à la distribution de la valeur en filière.

4.5 La stabilité des prix est un facteur important pour les producteurs

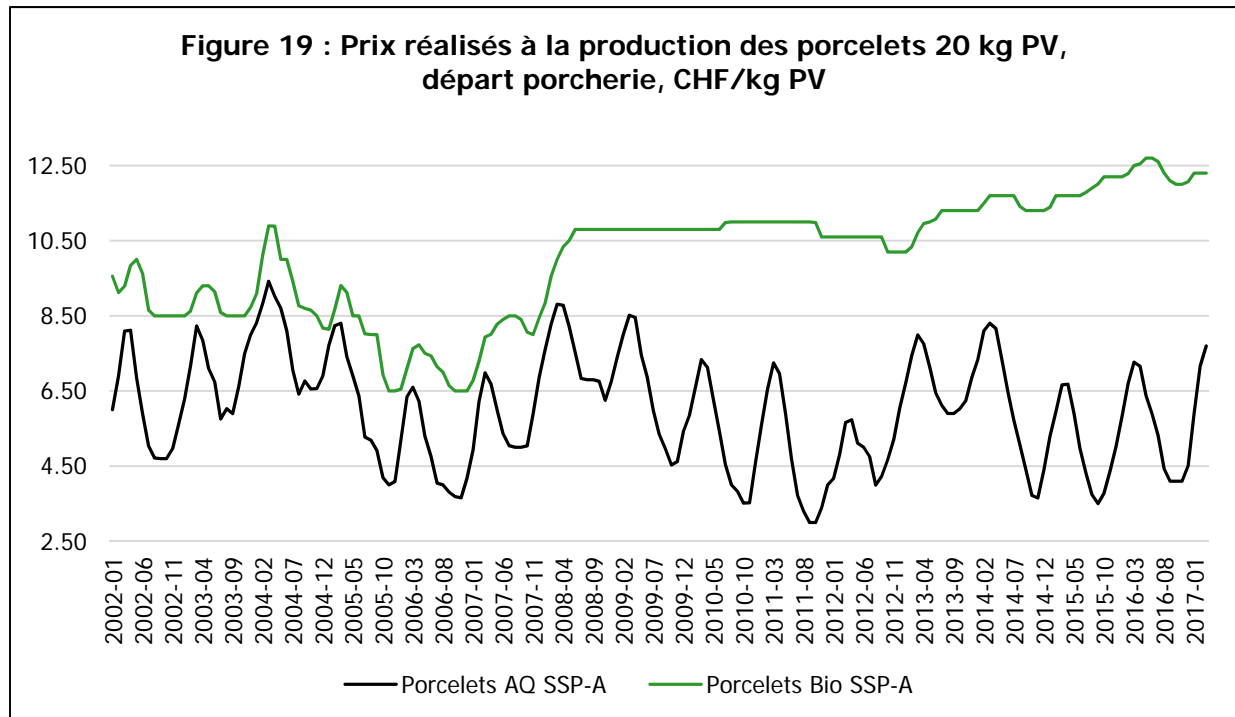
Nous illustrons le volet de la stabilité des prix à la production en mettant en parallèle deux laits de fromagerie AOP avec le lait d'industrie, qui est la référence de la volatilité (figure 18). Les prix annuels à la production du lait pour le Gruyère AOP sont stables, à la différence du lait pour l'Emmentaler AOP qui s'est ajusté au prix du lait d'industrie, avec parfois un niveau inférieur au lait d'industrie même en y ajoutant les 3 centimes (CHF) de la prime non-ensilage non incluse. Ces deux fromages AOP sont les deux leaders (15% pour le Gruyère AOP) en termes de volumes avec un quart de la production totale de fromages. Par contre les deux AOP se retrouvent aux antipodes pour les prix payés aux producteurs : le prix moyen sur les cinq dernières années est de 61.7 cts/kg (CHF) en Emmentaler AOP et 79.4 cts/kg (CHF) en Gruyère AOP. L'écart-type standard, pour les années 2011-2016, donne une indication de l'instabilité ou de la stabilité : ± 4.0 cts (CHF) en lait d'industrie, ± 3.5 cts (CHF) en Emmentaler AOP et ± 1.3 cts (CHF) en Gruyère AOP. Malgré la conjoncture difficile en 2016, l'Interprofession du Gruyère AOP a adapté ses volumes pour maintenir les prix. Dans le cas de l'Emmentaler, la branche peine encore à gérer ses volumes.



Source : P. Python, AGRIDEA, chiffres lait d'industrie (départ ferme surtout, ou centre collecteur) selon OFAG, lait AOP sans la prime de non-ensilage selon PSL (franco fromagerie)

Le cas de la viande de porc Bio se caractérise par des prix très attractifs pour les producteurs. Les producteurs de porcs gras Bio (figure 6 dans la section 3.2) et de gorettes Bio (figure 19) bénéficient d'un supplément très élevé et de prix variant peu depuis 2008, avec une tendance à la hausse. Les labels Bio et Fidelio sont déconnectés des variations liées au standard AQ pour les porcs gras et les gorettes d'avancement, ce qui n'est pas le cas des truies. Trois facteurs expliquent la stabilité des prix des porcs gras. Le premier facteur coïncide avec les débuts de la commercialisation des porcs Bio par la grande distribution en 2008. La grande distribution se taille la part du lion en écoulant plus de 80% de la viande de porc Bio. Le deuxième facteur est lié à la bonne organisation de la filière Bio. Bio Suisse recommande à ses engraisseurs d'assurer l'approvisionnement en gorettes et de passer des contrats avec les marchands sous licence,

ou de travailler avec le groupement de producteurs Biofleisch, pour la prise en charge des porcs de boucherie. Le troisième facteur est dû à la demande très forte des consommateurs. L'offre s'est avérée toujours insuffisante pour satisfaire la demande d'où un maintien des prix Bio pour les goretts et les porcs gras avec une absence de variation saisonnière. L'écart entre le prix minimal et le prix maximal peut annuellement s'élever à plus CHF 4.– pour un goret AQ alors que cette différence n'est que de CHF 0.70 pour un goret Bio.



Source : P. Python, AGRIDEA d'après Proviande, USP

4.6 La sensibilité des consommateurs aux prix payés aux producteurs s'accroît

L'acte de consommation est un acte «d'arbitrage situé»⁶⁶ dont la composante émotionnelle est importante. Les consommateurs se donnent un espace de choix pour choisir un produit, largement suggéré par les différents dispositifs de l'espace marchand et influencé par leurs choix de vie ainsi que par les modalités d'allocations de leurs ressources. Dans cet espace de choix, les consommateurs mobilisent des ressources comme autant de points d'appui pour comparer les produits et prendre leur décision. Il s'agit de hiérarchiser les dispositifs (gamme de prix, origine, modes de production, etc.) pour finalement trancher.

Dans cet arbitrage, le prix payé aux producteurs peut devenir un critère de choix. Pour ce faire, un certain nombre de conditions augmentent les chances pour ce critère d'être sélectionné en priorité au moment de trancher.

- L'image des producteurs doit être connotée positivement.
- L'information sur la formation des prix le long de la filière doit être transparente.
- L'effet de l'achat, en termes de retombées économiques et sociales pour les producteurs, est connu.
- Les consommateurs sont impliqués dans le processus décisionnel relatif au produit.

L'image des producteurs

Dans la mesure où l'on considère ici la segmentation comme le pilier de la constitution des marchés de masse et le marché comme l'expression de l'identité à travers des choix de consommation, il est important de souligner que tous les aspects économiques mentionnés ci-dessus peuvent être dangereusement mis à mal si l'image des producteurs

⁶⁶ Au sens de *in situ*, en magasin. Si des déterminismes peuvent exister au niveau social ou psychosocial en dehors du lieu d'achat, le fait de trancher pour l'achat de tel ou tel produit se fait dans un lieu particulier, avec des dispositifs de commercialisation qui influencent le consommateur. Source : Dubuisson-Quellier, Sophie. «De la routine à la délibération. Les arbitrages des consommateurs en situation d'achat», *Réseaux*, vol. 135-136, no. 1, 2006, pp. 253-284.

agricoles se détériore. Cette image peut se détériorer dans des cas de mauvais traitements aux animaux ou de pollutions environnementales et faire passer des préférences liées à l'origine (valeur Swissness) au second plan. Au niveau local, cette image est entretenue par les différentes formes de communication autour de l'agriculture, de la part des acteurs des filières ou des agences de communication dédiées.

La transparence sur la formation des prix

La qualité d'un produit et ses différentes caractéristiques intrinsèques sont initialement communiquées et transmises à travers une relation entre le producteur et le consommateur. Si cette relation, de par les différents intermédiaires, n'existe pas, le consommateur se fie à un certain nombre de garanties auxquelles il a accès à travers un processus de délégation. Ces garanties sont constituées par les marques, les labels, les prix, mais aussi la publicité, le marketing, le design du produit ou les espaces de vente. A travers ce processus de délégation, le consommateur donne sa confiance à une organisation (en lieu et place du producteur) ou à un système de labellisation qui effectue pour lui les opérations de sélection et de contrôle pour effectuer ses choix d'achat⁶⁷.

Dans le cas du prix payé aux producteurs, le consommateur fait d'abord confiance à l'organisme de labellisation ou au distributeur. Mais cette confiance ne peut être établie que dans la mesure où l'information sur la formation des prix le long de la filière est transparente. Or, comme le montre le présent rapport, la question de la formation des prix est complexe. Le travail des transformateurs est peu connu des consommateurs et la population estime généralement les marges des distributeurs alimentaires injustes. Les marges réalisées par les intermédiaires sont souvent perçues de manière négative. La notion de prix juste, qu'il paraît légitime de payer, est une dimension importante de l'acceptabilité du prix final et du comportement d'achat. La perception de la justice des prix ne suffit évidemment pas à déterminer complètement les comportements d'achat mais elle contribue nettement à les orienter.

Une étude française révèle que les consommateurs sont tiraillés dans leur façon d'appréhender un prix entre leur recherche de l'optimisation de la valeur client et des considérations altruistes inscrivant l'échange marchand dans une dimension sociale dépassant la seule visée utilitariste. Ainsi, 39% des répondants estiment que le prix juste est avant tout «le prix qui assure le meilleur rapport qualité-prix». 28% considèrent que c'est en priorité «le prix qui assure une rémunération satisfaisante aux salariés et producteurs» et moins de 7% jugent que le prix juste est le prix le plus bas possible»⁶⁸.

Selon l'observatoire du rapport au prix, la recherche en marketing a montré que les consommateurs peuvent considérer comme justes des hausses de prix répondant au souci du vendeur de préserver ses marges en réponse à une augmentation de ses coûts⁶⁹. Cette même étude montre que le coût du marketing est de moins en moins accepté par le consommateur, car il paraît sans commune mesure avec le supplément de valeur apporté au client.

Prix équitables pour les paysans, un argument marketing crédible ?

A Genève, les LRG ont adopté une communication offensive relative à la commercialisation du lait genevois, avec des autres de lait de 3 litres rémunérées CHF 1.– le litre aux producteurs. Les LRG avaient décidé par le passé d'externaliser la production de lait UHT en Valais et en Suisse alémanique. Depuis, la coopérative a changé d'option en inaugurant en 2014 une nouvelle ligne de conditionnement de lait labellisé GRTA (Genève Région - Terre d'Avenir). Les derniers chiffres de vente des briques de lait équitable et de proximité GRTA ont progressé de 16% en 2016 pour atteindre 1'230 tonnes.⁷⁰ La coopérative paie à ses cinq derniers producteurs genevois un prix plus de 30% supérieur au prix du lait standard. Les volumes genevois transformés au sein des LRG sont faibles (en comparaison au volume total de lait transformé par les LRG) mais ils permettent à l'entreprise d'améliorer son image et aux acteurs de l'agriculture genevoise de mettre en avant cette démarche pour sensibiliser les consommateurs au label GRTA.

L'exemple de la marque «C'est qui le patron ?» ainsi que les autres initiatives françaises de lait équitable sont intéressantes. Elles affichent clairement le prix payé aux producteurs comme un argument de vente (Auchan, avec sa filière responsable promet 31 centimes (€), Super U avec Bleu-Blanc-Cœur vend son lait 79 centimes (€) et assure 31 centimes (€) départ ferme, Intermarché lance le lait Ile de France payé 37 centimes (€)).

⁶⁷ Dubuisson-Quellier, Lamine, *Consumer's involvement in fair trade and local food systems: delegation and empowerment regimes*, GeoJournal, vol 73, n°1, 2008.

⁶⁸ L'OBSOCO, L'observatoire du rapport au prix, «Au-delà du prix le plus bas, une certaine recherche de qualité. Opinions et représentations des politiques tarifaires», octobre 2014.

⁶⁹ L'OBSOCO, L'observatoire du rapport au prix, «Au-delà du prix le plus bas, une certaine recherche de qualité. Opinions et représentations des politiques tarifaires», octobre 2014.

⁷⁰ Source : «Laiteries Réunies de Genève : résultat meilleur que prévu», journal Agri, 7 avril 2017, p. 17.



Laits équitables «FaireFrance» et «C'est qui le patron».

Lait équitable FaireFrance

Le lait équitable FaireFrance a été lancé en juin 2013 suite à la crise du lait en 2009. Le but premier du projet : impliquer le producteur à la commercialisation du lait en allant échanger avec les consommateurs. Les producteurs participent aux actions de promotion en magasin et défendent le projet auprès des consommateurs. Ils repartent avec un bien meilleur moral après avoir constaté l'enthousiasme des clients à soutenir la démarche. Le démarrage a été très positif avec un doublement des ventes chaque mois : succès commercial auprès des consommateurs et des grandes enseignes. Paradoxalement le nombre d'adhérents à la coopérative de producteurs Faircoop a été décevant durant la première année. Elle a stagné à 800 producteurs. Quatre ans après, les initiateurs du projet espèrent éveiller la conscience des consommateurs et vendre jusqu'à 10 millions de litres en 2017. La brique est vendue 99 centimes (€) au détail. Le producteur reçoit un supplément de 10 centimes/litre (€). FaireFrance aimerait élargir sa gamme et commercialiser sous ce label de la viande porcine ou de la volaille.⁷¹

Fair Milk for Europe

Le lait équitable est un projet européen issu de l'initiative de l'European Milk Board (EMB) et de ses organisations membres. La Fédération européenne des producteurs de lait a développé un concept «Fair Milk for Europe».⁷² La marque européenne a été reprise dans six pays européens (dont la France avec FaireFrance ci-dessus) membres de l'EMB. Les laits équitables de l'EMB sont propriétés des producteurs.

⁷¹ Sources : «Lait équitable, Jean-Luc Pruvost : FaireFrance a éveillé les consciences sur la valeur du lait», Terre-net Média, 23 mars 2017; «FaireFrance, le lait équitable, Richard Blanc : Eleveurs, demandez-vous pourquoi ce projet est plébiscité !», Terre-net Média, 26 octobre 2013; www.fairefrance.fr

⁷² Source : <http://www.europeanmilkboard.org/special-content/fair-milk.html>

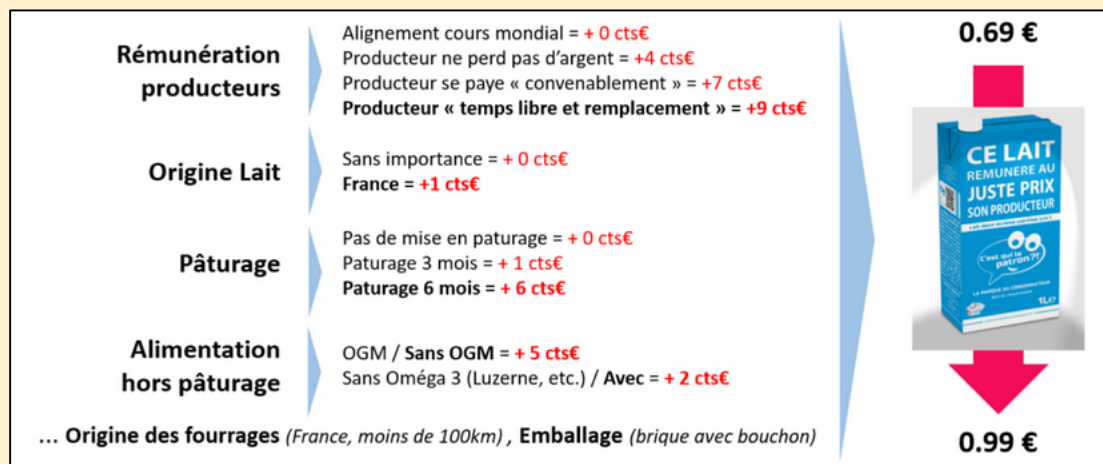
Lait équitable la marque du consommateur «C'est qui le patron»

Le collectif des «Gueules cassées» (à l'origine de la vente des légumes et fruits moches non calibrés) a organisé, sous l'impulsion des consommateurs, une marque autour du lait avec un cahier des charges fixé par le consommateur et un prix de vente à 99 centimes (€) le litre (au lieu de 69 centimes (€)). Ce lait, lancé en octobre 2016 via les réseaux sociaux, a permis de sauver plus de 100 producteurs installés dans l'Ain. La marque c'est qui le patron paye le lait 39 centimes (€) aux producteurs au lieu des 22 centimes (€) de l'ancien acheteur. Ceux-ci s'engagent à respecter un cahier des charges défini par la structure porteuse de la marque, qui comprend des consommateurs. Le lait (10 millions de litres vendus depuis la mise en rayon en décembre 2016) provient de la coopérative Bresse Val de Saône dans l'Ain et est embouteillé par la laiterie de Saint Denis de l'Hôtel, dans le Loiret, à 400 kilomètres de là. Il est commercialisé dans un premier temps par Carrefour puis par d'autres distributeurs dans 8'100 magasins. Par la rémunération juste des producteurs, le surcoût représente l'origine du lait, le pâturage, l'alimentation, l'origine des fourrages. L'emballage est transparent et détaillé dans le schéma ci-dessous.



Sur sa page Facebook «La marque du consommateur» joue la transparence en affichant la feuille de paie des producteurs. Toutefois, les 30 centimes (€) de surcoût pour le consommateur ne vont bien sûr pas entièrement aux producteurs et le découpage tel qu'il est représenté ici ne permet pas d'attribuer la distribution de la valeur pour chaque niveau de filière.

«C'est qui le patron ?» proposera bientôt du beurre, des œufs, de la crème fraîche, des steaks hachés surgelés, du jus de pommes et des pizzas.⁷³



Ces initiatives françaises montrent qu'il reste difficile d'être totalement transparent sur la distribution de valeur en filière dans la commercialisation d'un produit. L'effet pédagogique consistant à informer les consommateurs sur le surcoût d'un produit et sur le prix aux producteurs est toutefois payant au vu de la réussite commerciale de ces initiatives.

L'implication des consommateurs dans le processus décisionnel de production et de commercialisation

Nous l'avons vu, le consommateur peut s'impliquer dans ses choix alimentaires à travers un processus de délégation. Cette implication peut également se faire par des mécanismes organisant la participation des consommateurs dans un processus de choix collectif et délibératif. Certains consommateurs sont prêts à s'engager au-delà du simple achat de produits éthiques. Cet engagement se fait déjà à travers des réseaux alimentaires alternatifs tels que les ACP ou des

⁷³ Source : www.lamarqueduconsommateur.com

initiatives comme Slow Food. Mais en dehors de ces cercles d'action qui mobilisent des acteurs convaincus, certains acteurs du marché ont compris que l'implication des consommateurs dans des choix collectifs et politiques liés à des règles économiques constitue une quasi-garantie d'achat pour la suite.

Dans cette optique, la marque «C'est qui le patron ?» organise un engagement préalable des consommateurs à travers deux canaux :

- La soumission de questionnaires relatifs au cahier des charges des produits en développement, qui permet un engagement préalable des consommateurs. A titre d'exemple, pour le lait, le questionnaire a été rempli par 6'850 personnes.
- L'actionnariat au sein de la société coopérative «La société des consommateurs» à travers la souscription d'une part sociale dont le montant est fixé à un euro. La société des consommateurs possède la marque «C'est qui le patron ?». Son sociétariat comprend des consommateurs mais aussi ses fondateurs, certains de ses salariés et toute autre personne souhaitant participer au projet coopératif et au développement de l'activité (producteurs, distributeurs). En devenant actionnaires, les consommateurs acceptent d'être consultés sur la création de produits d'intérêt collectif de grande consommation. Les consommateurs actionnaires sont aujourd'hui au nombre de 7'850⁷⁴.

Une fois validés, les produits sont fabriqués par des structures partenaires. Les coûts de publicité sont remplacés par une communication sur les réseaux sociaux.

Communication autour de l'effet d'achat

Même lorsqu'ils ont lieu au supermarché et sont orientés par des stratégies commerciales, les choix des consommateurs sont politisés. Dans un contexte où l'engagement devient plus flexible et lié à des réseaux, les individus essaient de combiner leur vie quotidienne à des causes politiques. La consommation offre une bonne opportunité pour une telle combinaison, dans la mesure où elle se fait dans l'intérêt propre du consommateur, comme tout acte d'achat, et dans l'intérêt général, à travers le message éthique qu'elle contient.

Communiquer autour des résultats de ces comportements d'achat est une stratégie assumée de certains acteurs commerciaux comme Max Havelaar et s'avère nécessaire pour d'autres comme Nespresso pour se défendre face à des accusations de marges non équitables ou de modes de production non durables.

<h3>Un café de qualité supérieure issu d'exploitations certifiées</h3> <p>Plus de 80 % du café Nespresso est issu d'exploitations certifiées conformes au programme Nespresso AAA pour une qualité durable et plus de 40 % provient d'exploitations certifiées par Rainforest Alliance.</p> <p>Le programme AAA associe l'expertise de Nespresso en matière de café et de qualité au savoir-faire de Rainforest Alliance dans le domaine de la durabilité socio-environnementale.</p>	<h3>Résultats du CRECE</h3> <ul style="list-style-type: none"> • supérieurs de 41% en ce qui concerne la production économique • supérieurs de 52% en ce qui concerne les valeurs environnementales • supérieurs de 23% en ce qui concerne l'impact social <h3>FAITS & CHIFFRES</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Plus de 70 000 producteurs dans 11 pays • 290 000 hectares de terre cultivée • Une formation et une assistance technique fournie par un réseau de 300 agronomes • 296 indicateurs de durabilité • Plus de 80 % du café Nespresso provient du programme AAA (fin 2014) • 30 % du café AAA et 14 % des exploitations AAA sont désormais certifiés par Rainforest Alliance • Un programme AAA né il y a 13 ans • Des primes de 30% à 40% supérieures au prix du marché et de 10% à 15% supérieures par rapport à des cafés de qualité comparable
---	--

Source : nespresso.com

Communiquer l'effet agrégé positif des achats individuels pour les producteurs de matière première donne un pouvoir politique (et donc d'action) aux consommateurs et constitue clairement un argument de vente.

⁷⁴ Source : www.lamarqueduconsommateur.com

5 Synthèse et pistes d'action

L'étude a pour objet principal de comprendre les mécanismes sous-jacents à la distribution de valeur en filière. Il s'agit de rechercher les conditions qui favorisent le retour de valeur commerciale des produits finis jusqu'aux producteurs agricoles, au bénéfice des revenus agricoles.

Ce rapport met en évidence que la réalité des filières suisses n'est pas aussi noire que ce que les difficultés de certains circuits de marché pourraient le laisser croire. Différentes initiatives, plus ou moins anciennes, de plus ou moins grande taille, parviennent à «sortir» des prix rémunérateurs pour les producteurs (tableau 5, p. 48). Il convient toutefois de rappeler que l'analyse repose sur une hypothèse de régime de protection aux frontières inchangé.

A partir de l'analyse réalisée dans ce rapport sur les conditions de succès, la discussion des hypothèses de travail a mis en évidence les résultats généraux suivants, qui se vérifient quelle que soit la filière :

- La différenciation en aval ne garantit pas le retour de valeur aux producteurs, lorsque l'ingrédient agricole est perçu par l'acheteur comme un produit «générique», c'est-à-dire interchangeable. La plupart des grands transformateurs considèrent qu'ils sont à l'origine de l'innovation et du succès commercial de la recette/du packaging et qu'il est légitime de payer ce produit agricole générique suivant le prix indicatif fixé par l'interprofession. Ce prix indicatif est fortement tributaire du déséquilibre entre les volumes globaux d'offre et de demande sur le marché de référence. La définition de ce marché de référence est essentielle, en particulier le type de segments de marché inclus, suisses et éventuellement internationaux.
- La différenciation en aval s'accompagne d'un retour de valeur aux producteurs, lorsque l'ingrédient agricole est perçu par le transformateur/l'expéditeur comme un produit «différencié» indispensable à la création de valeur du produit final. La qualité du produit agricole est fixée par un cahier des charges technique spécifique et nécessite de la part de l'agriculteur des investissements dédiés.
- La provenance (régionale/suisse) est un courant porteur sur le marché de consommation, qui génère une préférence notable de certains groupes de consommateurs. Mais le consentement à payer pour le produit commercialisé n'augmente que si les consommateurs perçoivent le produit comme différent des produits concurrents. Concernant les produits transformés, si les ingrédients agricoles sont génériques, le retour de valeur aux producteurs n'est pas garanti.
- La transparence sur les marges en filière est très utile pour éclairer la situation des différents segments de marché mais peut rester un simple constat sans modification majeure des comportements des transformateurs et des distributeurs.
- La gouvernance est un aspect essentiel de la distribution de valeur en filière. Les arrangements en formes hybrides de type «Relational network», «Leadership» et aussi «Formal Government» (au sens de Ménard, 2004, voir p. 35-40) semblent les mieux à même de mettre en œuvre des stratégies performantes de différenciation sur les marchés de consommation qui profitent aussi aux producteurs agricoles. La transparence de la distribution de valeur en filière y est la règle. Ceci concerne aussi bien les structures privées que les coopératives.
- Les grands distributeurs financent la guerre des produits premier prix avec les hard discounters par des taux de marque très élevés sur les produits frais ou peu transformés très différenciés. Ils accaparent ainsi une part importante de l'effort de différenciation des producteurs agricoles et des entreprises de première transformation. Il est difficile pour les fournisseurs d'apporter individuellement l'information sur ces pratiques et il appartient aux organisations de branches de veiller à la transparence en filière, aussi pour l'information des consommateurs.
- La demande des consommateurs pour des prix «équitable pour les paysans» augmente et pourrait bientôt peser suffisamment sur la réputation des transformateurs et des distributeurs pour les convaincre d'intégrer systématiquement cet aspect dans leurs critères de performance, comme par exemple c'est le cas pour la durabilité environnementale.

Le tableau 5 ci-après précise les caractéristiques-clé de la distribution de valeur en filière et le potentiel d'amélioration pour différents canaux de vente. Ce potentiel d'amélioration peut venir soit d'une modification des règles du jeu entre les acheteurs et les vendeurs en filière, soit d'une croissance progressive de la part de marché du canal de vente.

Tableau 5 : Caractéristiques des différents canaux de vente au regard de la distribution de la valeur en filière

Circuit de vente	Vente directe	Marchands	Industrie conventionnel	Industrie différencié	Natura-Beef	IP-Suisse	Bio	Transformateurs AOP *	Transformateurs régionaux	Plateforme de producteurs	Contrats de production
Ingrédient agricole générique/différencié	générique/différencié	générique	générique	différencié SST/SRPA PLVH	différencié	différencié	différencié	différencié	générique/différencié	générique/différencié	différencié
Qualité fixée par	producteur	producteur	standards suisses	standards suisses	cahier des charges du label	cahier des charges du label	cahier des charges du label	cahier des charges du label	acheteur	acheteur	acheteur
Niveau de prix producteurs	++	--	--	-	++	+	++	++	++	+	++
Création de valeur en aval	++	?	- à ++	++	++	+	++	++	++	++	++
Transparence des marges en filière	++	---	---	-	++	++	++	++	+	-	-
Structure de gouvernance (au sens de Ménard, 2004)⁷⁵	marché «spot»	marché «spot»	forme hybride «trust»	Forme hybride «trust»	forme hybride «relational network»	forme hybride «relational network»	forme hybride «relational network»	forme hybride «relational network»	forme hybride «Leadership»	forme hybride «Leadership»	forme hybride «Formal government»
Stabilité des prix	++	---	--	--	- (indexé)	- (indexé)	++	++	++	- (indexé)	++
Potentiel d'amélioration des prix producteurs	+ croissance progressive du canal	-	++ règles du jeu	++ règles du jeu	+ croissance progressive du canal	+ croissance progressive du canal	+ croissance progressive du canal	+ croissance progressive du canal	+ croissance progressive du canal	+ croissance progressive du canal	+ croissance progressive du canal
Commentaire	nécessite des ressources et du talent pour le commerce de détail	marchés surveillés pour qualité et prix de vente	pas de transparence sur la valeur finale du produit	L'étiquetage jusqu'au client final améliore la transparence en filière	pool pour la commercialisation	pool pour la commercialisation	pool pour la commercialisation	* cas où la stratégie marketing est efficace	lié à la réussite commerciale du transformateur régional	lié à la réussite commerciale de la plateforme	contrats de production pluriannuels

⁷⁵ Ménard Cl., 2004, The Economics of Hybrid organizations, *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, Vol. 160, No. 3 (September 2004), pp. 345-376 - Voir commentaires pages 35 à 40 de ce rapport.

A partir de ce constat, il est possible de proposer des pistes d'action pour améliorer la situation des circuits de vente à problème en augmentant les prix aux producteurs ou leur plus-value. Notre approche recherche des solutions envisageables pour des volumes importants, au-delà des niches. La vente directe, l'agriculture contractuelle, les laits «équitables» sont des initiatives à encourager car elles renforcent les liens directs entre producteurs et consommateurs et contribuent à alerter le public sur la question des prix payés aux producteurs. Mais les volumes concernés restent petits, au regard de l'ensemble de la filière agricole et alimentaire. C'est dans les filières plus longues, associant des transformateurs, des expéditeurs et parfois des distributeurs, que nous semble résider le plus grand potentiel d'amélioration des prix payés aux producteurs.

Certaines actions pourraient être mises en œuvre rapidement, d'autres sont liées à l'évolution progressive de la demande des consommateurs, d'autres enfin nécessitent des changements profonds dans les stratégies commerciales et la gouvernance de la sous-filière concernée. Les pistes d'action présentées ci-après sont classées suivant cette ligne du temps nécessaire pour obtenir des effets durables.

1) Identifier les excédents, les coproduits et dégager au mieux ces «mistigris»

Pour tous les produits, la gestion des quantités est une nécessité pour tenir les prix de vente, par l'ajustement de l'offre et de la demande. Des quantités excédentaires, même minimes, pèsent sur le marché et tirent les prix des producteurs vers le bas. Ceci veut dire que toute action à ce niveau peut avoir des effets rapides sur les prix.

Dans plusieurs filières, limiter les quantités produites n'est pas possible ou n'est pas souhaité. Dans ce cas, une attention particulière doit être portée à l'identification sans tabou des quantités excédentaires et à leur traitement. Certaines filières sont habituées à gérer des quantités excédentaires ou déclassées pour des raisons de qualité. Les actions à mettre en œuvre sont de la responsabilité des organisations de branche, éventuellement avec des soutiens publics de la Confédération pour des opérations et des projets innovants spécifiques.

• Identification des excédents structurels

Faire le déni des excédents est la pire des attitudes, car elle génère des «mistigris», mis à la charge de certains transformateurs de la filière (et de leurs producteurs). Ces quantités mal valorisées pèsent sur l'ensemble du marché et entraînent des dérives rampantes vers des prix de plus en plus bas pour les producteurs.

Lorsque le produit agricole est «générique», une segmentation du marché calée sur l'évolution des ventes sur le marché intérieur permet de ne pas contaminer le segment principal avec les soubresauts du marché international et l'évolution des prix dans les pays européens. Lorsque la mesure du déséquilibre en volume entre offre et demande s'effectue à l'échelle internationale, ceci a un effet injustifié sur l'évolution des prix en Suisse et augmente la volatilité. «La Nouvelle-Zélande s'enrhume et la Suisse tousse».

Actions :

- avoir le courage de reconnaître et mesurer les volumes des différents segments de marché, ce qui relève des missions des interprofessions;
- séparer strictement les quantités bien valorisées sur le marché suisse des quantités à valoriser sur d'autres marchés, afin d'établir des prix indicatifs pertinents pour le marché intérieur (qui servent de référence pour les grands distributeurs);
- mettre en place des solutions de dégagement «justes», qui n'encouragent pas à la surproduction;
- anticiper au cas par cas les conséquences sur les volumes de vente d'un changement dans le régime de protection à la frontière.

• Gestion des produits à faible valeur ajoutée et des coproduits

Toutes les filières sont concernées. Des solutions ont déjà mises en œuvre depuis des années et il convient de veiller à leur maintien.

Par exemple, mieux valoriser tous les produits de la carcasse améliore le prix de revient final de l'animal. Le savoir-faire charcutier qui combine différentes pièces est une longue tradition en Suisse, avec plusieurs produits de charcuterie labellisés IGP.

La Suisse a également une longue tradition de production de porcs nourris au petit-lait. L'utilisation du petit-lait produit par les fromageries diminue les coûts de production, augmente la typicité organoleptique des viandes et contribue à résoudre un problème environnemental.

La meunerie valorise les sons de blé pour l'alimentation animale et aussi pour les produits diététiques.

D'autres voies moins traditionnelles (tels de nouveaux procédés industriels) pourraient permettre de valoriser encore plus/mieux les coproduits.

Actions :

- rechercher les synergies pour tout valoriser dans toutes les filières; préserver ce qui existe déjà et qui risque de disparaître; encourager en parallèle l'innovation dans ce domaine.

2) Poursuite du développement des sous-filières qui assurent une différenciation au profit des producteurs agricoles

Des dynamiques positives sont en cours depuis plusieurs années, souvent lancées par des acteurs privés sans soutiens publics, qui augmentent progressivement la part des produits différenciés à bon retour de prix pour les producteurs.

- **Encouragement aux entreprises de transformation régionales, privées et coopératives, et aux plateformes de producteurs attentives aux prix payés aux producteurs**

Ces systèmes de type «leadership», organisés autour d'une entreprise de transformation régionale ou un producteur agricole, sont actifs depuis des années et ont contribué à construire avec les producteurs des produits profitables. Ces opérateurs leader, très ancrés territorialement, fédèrent des producteurs autour d'elles dans leur zone géographique et sont souvent très performantes aussi bien au plan technique que commercial. Elles sont des partenaires reconnus des grands distributeurs.

- **Développement progressif des labels de qualité (Natura-Beef, IP-Suisse, Bio, AOP-IGP)**

Ce développement est en marche. Ces filières ont encore du potentiel d'accroissement en volume en lien avec l'accroissement progressif de la demande.

Les organisations de pilotage de type «Relational network» ont fait leurs preuves, tant en ce qui concerne leur performance commerciale que la qualité de leur gouvernance. Elles continuent à augmenter les volumes et, grâce à des prix rémunérateurs et stables, permettent la poursuite des investissements et favorisent la transmission des exploitations à des jeunes producteurs.

Lorsque le produit agricole est «différencié», la gestion stricte des quantités, liée à une stratégie marketing efficace auprès des consommateurs, est indispensable au maintien de prix élevés pour les producteurs. Elle prévoit des périodes de restriction pour les producteurs et les transformateurs, anticipées et annoncées. Dans les formes de gouvernance collective, cette stratégie se heurte aux autorités de la Concurrence qui peinent à accepter des accords au sein de réseaux d'entreprises indépendantes, alors qu'une entreprise unique peut sans limites ajuster ses achats de matière première à ses ventes.

Actions relatives à la gestion des quantités :

- admettre l'exception agricole dans la loi de la concurrence pour la gestion des quantités dans les formes de gouvernance collectives;
- examiner une application de la force obligatoire pour la gestion des quantités des non-membres pour les interprofessions reconnues.

Actions relatives au lancement et au développement d'initiatives

Le lancement et le développement d'initiatives pour la mise en valeur de produits de filières agricoles, collectives et autour d'un opérateur régional leader, relèvent des initiateurs de projets, souvent accompagnés par les chambres d'agriculture. Ces initiatives bénéficient éventuellement de soutiens publics de la Confédération et des cantons. Il est essentiel que la question des prix payés aux producteurs devienne un critère prioritaire et vérifié pour l'attribution des fonds publics, par exemple lors de la construction/rénovation d'outils de transformation.

- inciter les producteurs et les conseillers agricoles qui élaborent les budgets à bien analyser la performance des circuits de vente (performance commerciale du partenaire commercial sur le marché, historique du niveau des prix et de la stabilité des prix payés aux producteurs, type de gouvernance). AGRIDEA propose différents produits sur ce point, tels que les hypothèses de prix pour les budgets ou les grilles d'analyse des circuits de vente;
- poursuivre les investissements des exploitations et des transformateurs sur les créneaux porteurs, tels que signalés dans la section 3.2 de ce rapport et synthétisés dans le tableau 5, p. 48;
- intégrer les critères des prix payés aux producteurs, du nombre de producteurs et du volume concernés, dans l'attribution des subventions publiques fédérales, cantonales et régionales visant à développer et soutenir les filières de produits agricoles (par ex. promotion des ventes, crédits d'investissement, etc.). Lorsque c'est déjà le cas (par exemple les projets PDR), vérifier avec soin les conditions de réalisation de l'objectif annoncé lors de l'évaluation finale;
- convaincre les grands distributeurs de diminuer leur taux de marque, au profit des producteurs, pour les produits frais ou peu transformés à prix élevé. L'Union Suisse des paysans, les organisations de branche avec les consommateurs sont les mieux à même de faire évoluer les grands distributeurs sur ce point, très sensibles au risque de réputation. La transparence sur la distribution de valeur en filière et la circulation de l'information dans le grand public sont des clés pour y parvenir.

3) Prise en compte par les transformateurs et les distributeurs de la question des prix payés aux producteurs, en tant qu'indicateur de performance et de réputation

Il est acquis que les producteurs et les entreprises de transformation suisses ne peuvent dominer par les coûts et que l'exception suisse, qu'exprime la valeur «Swissness», passe par la différenciation.

Toutefois, la section 4.2 a mis en évidence que la différenciation en aval ne garantit pas actuellement le retour de valeur aux producteurs. Ceci perdurera tant que les grandes entreprises de transformation et de distribution ne considéreront pas le retour de valeur aux producteurs comme un indicateur de performance et de réputation, à l'instar des engagements environnementaux. La pression des consommateurs pourrait les faire bouger.

Pour l'instant, le risque est grand de voir se développer les contraintes pour les producteurs en matière de bien-être animal, de réduction de l'empreinte écologique, de relocalisation de l'alimentation sans contrepartie financière.

Seul un changement majeur de gouvernance des grandes entreprises de transformation, privées ou coopératives, et des grands distributeurs permettra de garantir un retour de valeur aux producteurs.

Actions :

- améliorer la transparence sur les marges en filière pour différents types de produits, dans toutes les gammes de prix, à travers un observatoire des marges;
- encourager la rotation des producteurs dans les conseils d'administration des coopératives et former les producteurs à fonction élective à ces questions de formation des prix et de distribution de la valeur en filière;
- intégrer le critère des prix payés aux producteurs dans l'attribution des subventions publiques aux transformateurs (voir ci-dessus);
- sensibiliser les grands transformateurs et les distributeurs à la question des «prix équitables», en repartant éventuellement de la démarche initiée par la «Charte qualité» (dimension économique et sociale de la durabilité).

6 Conclusion

Ce rapport met en évidence des pistes pour améliorer le retour de valeur aux producteurs, qui nécessitent la mobilisation de l'effort privé et de l'effort public.

Les producteurs et leurs organisations doivent être très attentifs à l'usage qui est fait de leurs produits. Il est essentiel pour eux de tirer profit de l'effort de différenciation lié aux instruments de la politique agricole et aux garanties supplémentaires des labels privés (prestations écologiques et bien-être animal) qu'ils transmettent à leurs partenaires en aval. La différenciation des produits suisses vendus aux consommateurs, portée par le Swissness et la régionalité, est une chance unique pour établir fermement la nécessité d'une répartition correcte de la valeur en filière.

La compréhension fine des circuits de valorisation des produits et la transparence sur les marges pour différents types de produits dans différents circuits de vente devrait être fortement améliorée pour chaque filière, sous l'égide des interprofessions et organisations de branche nationales, pour des négociations de prix indicatifs fondées sur des données pertinentes et fiables.

La gouvernance des systèmes de mise en marché semble être un point-clé, qui nécessite des changements lourds de la part de certains transformateurs et distributeurs, qui pour l'instant considèrent les produits agricoles comme des ingrédients pour l'industrie comme les autres. La pression des consommateurs pour des «prix équitables pour les paysans», qui va probablement s'intensifier avec les campagnes médiatiques, pourrait être efficace pour modifier les comportements et améliorer le retour de valeur aux producteurs.

Les autorités publiques, fédérales, cantonales et régionales ne sont pas en première ligne sur la question de la distribution de valeur en filière, qui relève de la gestion des affaires, mais ont un pouvoir d'incitation. Elles peuvent jouer un rôle politique important pour donner un signal fort et rendre cet objectif prioritaire dans les décisions prises à tous niveaux.

7 Annexes

7.1 Cartes de filières nationales lait-fromages et viandes bovine et porcine

