LA FILIÈRE LAITIÈRE WALLONNE FACE AU CHALLENGE DE LA DURABILITÉ

Comme l'a mis en lumière le symposium organisé par « MilkBE asbl », l'organisation interprofessionnelle du secteur laitier belge, la filière laitière dans son ensemble se mobilise pour prendre en compte les critères de durabilité, dont la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Par ailleurs, une série de filières alternatives initiées par des producteurs se sont développées en Wallonie. Leur objectif : reprendre la main sur le devenir de leur production, produire un lait de qualité différenciée et bénéficier d'un prix juste. Le plan stratégique de développement de la filière laitière wallonne a inscrit comme objectif que 25 % du lait wallon soit transformé par ces filières en 2030.

Est-ce réaliste ?

L'analyse de l'évolution du paysage laitier wallon à travers le cheminement de nos laiteries coopératives depuis la fin de la seconde guerre mondiale qui vous est proposé met en lumière des voies à explorer de manière collective à travers de nouveau modèles coopératifs ou de collaboration.

Comme vous pourrez le lire une économie de coopération plutôt que de compétition ne peut que contribuer à relever le challenge de la durabilité et le déploiement de ces filières.

L. Servais, Elevéo asbl

LA FILIÈRE LAITIÈRE
Partenaire du développement durable

Depuis plusieurs années déjà, la filière laitière dans son ensemble déploie de multiples efforts pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre et ainsi contribuer à la lutte contre le changement climatique. Ces thématiques ont été abordées lors d'un symposium organisé en région namuroise par « MilkBE asbl ».

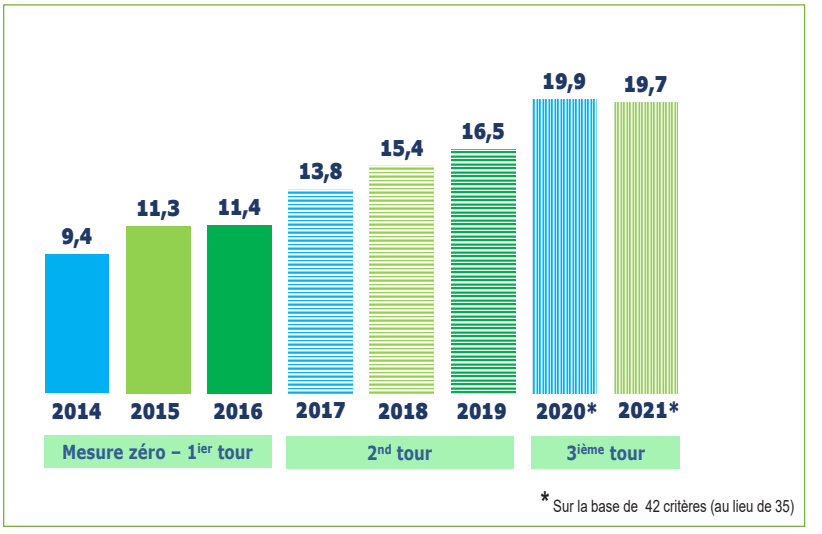
Ir. J. Flaba

LA PRODUCTION LAITIÈRE EN RÉGION WALLONNE

En Wallonie, la production annuelle de lait atteint environ 1,3 milliard de litres avec un effectif de plus de 199.000 vaches laitières, dont 20.900 sont conduites selon les principes de l'agriculture biologique. Elle y représente entre 23 et 24 % de la valeur totale de l'agriculture et de l'horticulture wallonnes. Un peu plus de 3.400 exploitations wallonnes détiennent des vaches laitières, dont 2.730 livrent leur lait en laiterie et 582 s'adonnent à la transformation de leur lait.

LE MONITORING DE LA DURABILITÉ EN BELGIQUE

Depuis 2014, les 3 secteurs de la filière laitière, à savoir les producteurs, les transporteurs et les transformateurs, ont entrepris le monitoring de leurs activités. Cette démarche qui est volontaire,



Evolution du nombre moyens d'initiatives durables prises par les producteurs belges dans le cadre du monitoring de la durabilité.

réunit les organisations agricoles et l'industrie laitière dans un processus d'amélioration continue, de sensibilisation, de responsabilisation et de formation. Pour la moitié des initiatives mises en œuvre, l'intérêt économique est au rendez-vous.

Depuis 2020, les audits réalisés dans les exploitations concernent 42 initiatives regroupées en 8 domaines : la santé animale, le bien-être animal, l'énergie, l'environnement et la nature, les aliments du bétail, l'eau et le sol, la durabilité sociale et économique, le climat. 98 % des exploitations laitières participent au monitoring de la durabilité et mettent en œuvre des initiatives.

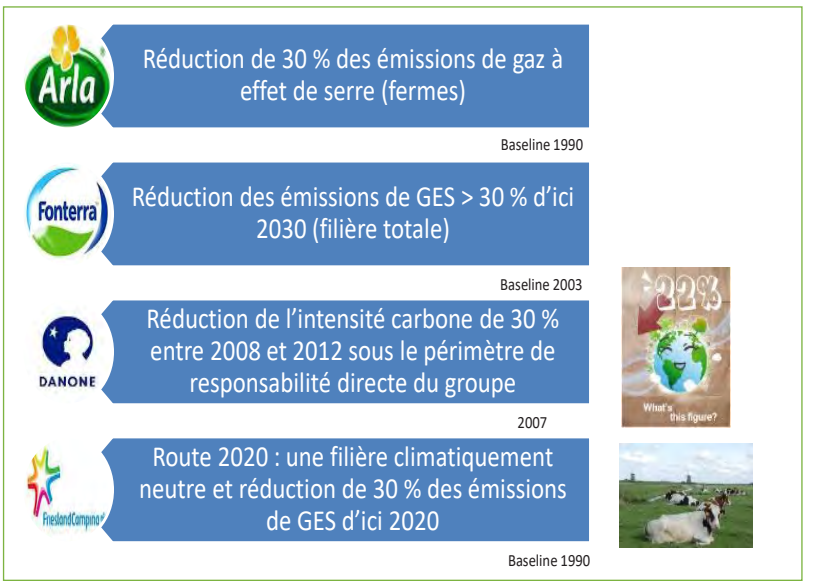
Les résultats des monitorings indiquent clairement que les 3 secteurs concernés ont réalisés des progrès significatifs dans tous les domaines audités. Pour ne citer qu'un seul exemple, l'empreinte carbone du lait cru est passée de 1,32 kg de CO_2 par litre de lait en 2000 à 0,93 kg de CO_2 en 2019, soit une diminution de 30 %.

LA RECHERCHE WALLONNE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

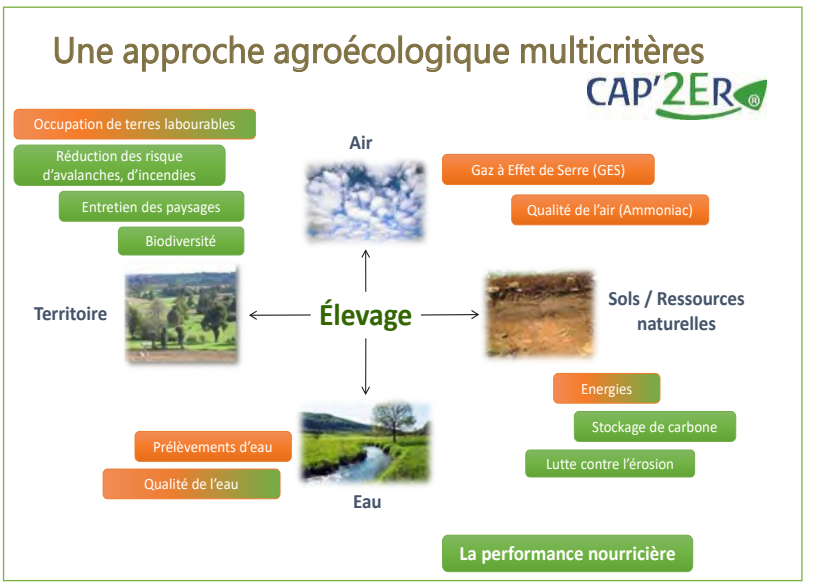
Au travers de plusieurs programmes de recherches, le Centre wallon de recherches agronomiques (CRA-W) a étudié diverses techniques pouvant conduire à une réduction des émissions de gaz à effet de serre, notamment par l'ajout d'algues et/ou de lipides à la ration des vaches laitières qui réduit la production de méthane. Le logiciel DECiDE qui est actuellement opérationnel mais encore en cours de développement, constitue une forme de reconnaissance des services éco-systémiques fournis par l'agriculture en vue d'encourager une dynamique continue. Il vise à encourager le conseil, mais aussi la recherche participative.

LE PROGRAMME CAP'2ER® FRANÇAIS ET LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE EN ÉLEVAGE LAITIER

L'Institut de l'élevage a développé le programme CAP'2ER® (Calcul Automatisé des Performances Environnementales en Elevage de Ruminants) dont les objectifs sont : sensibiliser les éleveurs et les conseillers aux thématiques environnementales, évaluer les principaux impacts environnementaux (négatifs et positifs) selon « l'analyse du cycle de vie », positionner l'exploitation ou un groupe d'exploitations par rapport à des références, mettre en évidence le lien entre les pratiques d'élevage, les impacts environnementaux et les indicateurs économiques et sociaux.



Les objectifs de quelques grands acteurs de l'industrie laitière en matière de gaz à effets de serre.



En France, l'outils d'audit CAP'2ER est utilisé pour inciter les éleveurs à adopter des pratiques plus durables et communiquer sur cette démarche comme à travers le projet Ferme laitière bas carbone. En Wallonie le logiciel DECiDE pourrait jouer un rôle similaire.

Entre 1990 et 2010, l'élevage laitier français a diminué de 11 % ses émissions d'équivalent CO_2 par une augmentation de la productivité laitière moyenne qui est passée de 4.700 kg de lait par vache à 7.000 kg, par une diminution du nombre de vaches pour un volume de production quasiment stable, par une moindre utilisation d'engrais minéraux et par une baisse des émissions liées aux consommations d'énergie.

Un des objectifs de cette démarche est de pouvoir attribuer le label « Ferme laitière bas carbone » pour vendre un lait France bas carbone.

Les adhérents à ces actions déclarent qu'elles leur ont permis de baisser les coûts de production, d'améliorer la résilience de leur exploitation, d'améliorer leurs connaissances sur les gaz à effet de serre et de créer du lien social.

A travers ce symposium, la filière a voulu faire le point sur les actions et les projets de recherche en matière de durabilité. De gauche à droite : Eric Froidmont (CRA-W), Jean-Baptiste Dollé (Institut de l'Élevage), Philippe Mattart (Apaq-W), Renaat Debergh (MilkBE) et Benoit Géron (FWA).

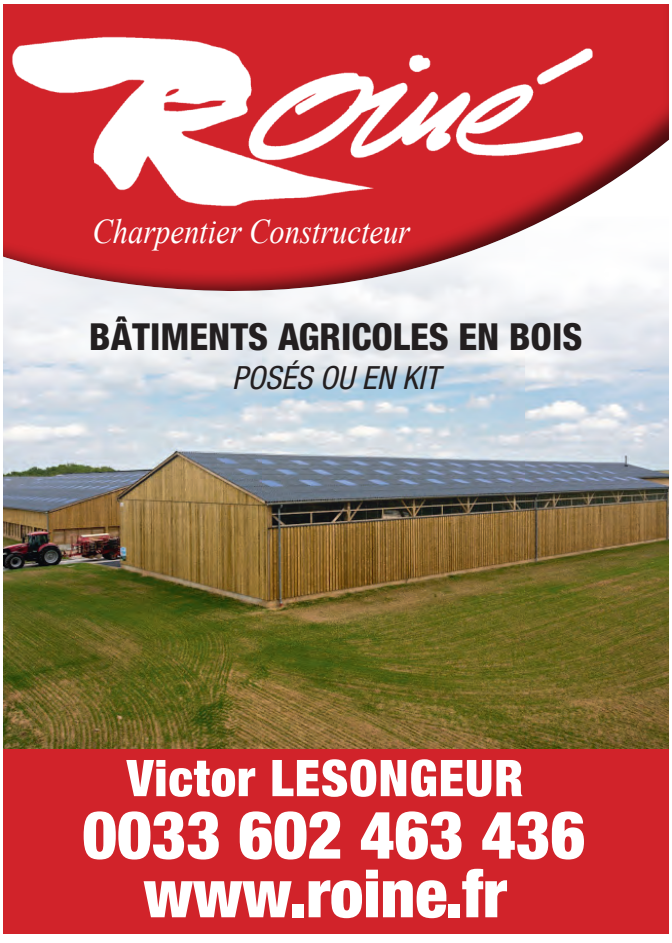
LA PERCEPTION DU CONSOMMATEUR

L'Apaq-W (Agence wallonne pour la promotion d'une agriculture de qualité) dispose d'un outil qui lui permet de connaître les perceptions et les attentes des consommateurs. En ce qui concerne l'image des producteurs laitiers, les consommateurs considèrent qu'il s'agit de personnes de confiance auxquelles il faut laisser du temps pour mettre en place les bonnes pratiques. Deux francophones sur trois affirment que les producteurs laitiers font attention à leurs animaux, aussi bien au niveau de leur santé que de leur alimentation. Les francophones sont par contre plus nuancés quant à l'impact énergétique des producteurs laitiers. Un francophone sur trois estime que les producteurs n'essayent pas de réduire leur consommation énergétique.

Pour le lien au territoire, 73 % des personnes interrogées considèrent que l'élevage laitier contribue à la préservation de notre terroir et de la ruralité, et 68 % estiment que l'élevage de vaches laitières préserve nos paysages et nos campagnes. Les enquêtes permettent de conclure que les consommateurs wallons ont une image positive de la filière dont l'ancrage local est apprécié, que les 3 aspects de la durabilité alimentaire sont importants pour les consommateurs (il est essentiel que la filière continue d'agir sur ces 3 niveaux), et que le consommateur apprécie les efforts réalisés par la filière. Il apparaît en outre que des efforts doivent encore être réalisés pour créer du lien entre la filière et le consommateur.

LE POINT DE VUE DES AGRICULTEURS

Deux représentants de la Fédération Wallonne de l'Agriculteurs (FWA), José Renard, Secrétaire général, et Benoît Geron, Président de la Commission lait de la FWA, ont eu l'occasion d'exprimer le point de vue des producteurs. Si les deux intervenants adhèrent aux démarches entreprises en vue d'améliorer la durabilité de la filière laitière, ils insistent pour que la durabilité ne soit pas seulement environnementale, mais qu'elle doit aussi être économique et sociale. Ils considèrent que les objectifs doivent être réalistes et motivants financièrement pour que les producteurs poursuivent l'intensification de leurs efforts.



VALORISATION DU LAIT EN WALLONIE
Quelles sont les filières alternatives ?

Ces dernières années, des filières laitières alternatives à la filière classique producteurs – laiteries – distribution se sont développées en Wallonie. Ces projets, initiés par des producteurs laitiers, ont comme objectif de reprendre la main sur le devenir de leur production, de produire un lait de qualité selon un cahier des charges défini et de bénéficier d'un prix juste. En effet, comme le fait remarquer André Blanjean, directeur de Coferme : « Produire du lait de qualité pour nourrir la population reste une grande fierté mais il est important que le producteur soit payé à un prix rémunérateur ».

C. Bauraind, Chargée de mission - Secteur Bovins laitiers, Collège des Producteurs

Le plan stratégique de développement de la filière laitière wallonne - proposé par la Commission Filière Lait wallonne, animée par les services opérationnels du Collège des Producteurs - a inscrit comme objectif que 25 % du lait wallon soit transformé par ces filières en 2030. L'objectif est de recréer un marché local, rémunérateur pour les producteurs laitiers. En 2020, ces filières alternatives collectent un peu moins de 3 % du lait wallon, soit environ 40 millions de litres par an.

Les filières alternatives, comme ici un fromage à base de lait de foin, se multiplient en Wallonie. Comment leur donner de l'envergure ?

Six démarches alternatives vous sont brièvement présentées ci-dessous. Cette liste ne se veut pas exhaustive. Ces filières alternatives sont des coopératives de producteurs ou mixtes (regroupant plusieurs maillons de la filière), qui produisent généralement du lait sous un cahier des charges spécifique et dont l'objectif est de permettre aux producteurs d'avoir une rémunération correcte et stable dans le temps. Car comme le fait remarquer un producteur : « J'aime savoir où va mon lait ».

BIOMILK – www.biomilk.be

Biomilk est une coopérative belge de producteurs laitiers bio. Elle compte 46 coopérateurs et collecte environ 15 millions de litres par an, pour moitié en Wallonie pour moitié en Flandre. Elle compte encore augmenter sa collecte en 2022. Le lait est travaillé par différentes entreprises de transformation pour produire du lait de consommation, des fromages (une trentaine), de la glace, etc. La coopérative insiste beaucoup sur la production d'un lait de qualité en respectant l'environnement et le bien-être animal, quel que soit l'usage auquel il est destiné.

LA FAIRCOOP - www.fairebel.be

La FairCoop est une coopérative mixte qui regroupe 500 producteurs et 1.800 consommateurs. Elle commercialise 15 millions de litres de lait par an, principalement sous forme de lait de consommation mais aussi de fromages, beurre et crème glacée qui sont fabriqués avec du lait belge. Dernièrement, la coopérative s'est diversifiée dans la vente des fruits et de la viande belge. Son objectif est de rassembler les producteurs et les consommateurs pour une alimentation de qualité à un prix rémunérateur pour les producteurs. Les coopérateurs font déguster les produits dans les grandes surfaces, les foires, etc. dans le but de renforcer le lien entre les producteurs et les consommateurs.

COFERME - Page facebook Coferme

Dans la région de Chimay, Coferme regroupe 170 coopérateurs dont une centaine sont impliqués dans la production du lait « C'est qui le Patron ? ». Dans cette démarche, venue de France, ce sont les consommateurs qui réalisent collectivement un cahier des charges, chaque critère étant associé à un coût pour les producteurs. Les coopérateurs de

Coferme ont relevé le défi de produire un lait selon les critères établis par des consommateurs belges : lait au pâturage, avec des fourrages locaux, sans OGM et avec un prix rémunérateur et fixe pour les producteurs. Ce lait est également labellisé « Prix Juste Producteur » (www.prixjuste.be). Par ailleurs, les coopérateurs de Coferme propose un lait « charté » sous le même cahier des charges et un fromage Coferme vendu dans plus de 15 points de vente locaux et magasins de proximité. **Plus d'infos sur www.prixjuste.be**.

MARGUERITE HAPPY COW - www.margueritehappycow.be

La coopérative Marguerite Happy Cow est une coopérative mixte qui regroupe 10 producteurs laitiers, 2 fromageries et 2 fabricants d'aliments du Plateau de Herve. Elle produit des fromages avec un lait produit selon à cahier des charges à l'herbe et sans OGM. L'objectif de la coopérative est de permettre une rémunération correcte et stable de tous les maillons de la filière. Elle commercialise entre autres ses produits grâce à son magasin en ligne.

PROLAFOW, l'association des éleveurs et fromagers pour la promotion du lait à partir de foin, regroupe des éleveurs qui produisent du lait sous le cahier des charges de la Spécialité Traditionnelle Garantie (STG) « Lait de foin » reconnue par l'Union européenne. Ce lait, qui permet une transformation fromagère de haute qualité grâce à l'absence totale de produits fermentés dans l'alimentation des animaux, est notamment utilisé pour la fabrication de la Meule du Plateau à Herve. Plus d'infos sur **www.laitdefoinwallonie.com** et **www.meuleduplateau.be**.

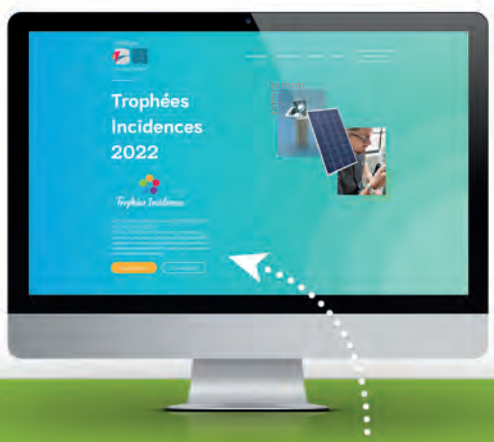
LA COOPÉRATIVE PUR ARDENNE et **LE LAIT DE LA BARAQUE**

La dernière initiative en date a été lancée début 2021 avec le lait de la Baraque. La coopérative regroupe 8 producteurs et produit du lait de consommation demi-écrémé et entier, vendus notamment dans les magasins de proximité mais aussi depuis peu chez Paysans Artisans. Le lait répond à un cahier des charges valorisant les fourrages locaux et est mis en bouteille par un fermier flamand qui a investi dans une petite ligne UHT. Plus d'infos sur **www.paysans-artisans.be/les-producteurs/.**

Ces quelques exemples montrent qu'il est possible de créer sa propre filière rémunératrice. Le chemin est bien sûr difficile, en commençant par la nécessité de s'associer entre producteurs et de définir des objectifs et des valeurs communes. Les aspects techniques et commerciaux ne sont pas non plus à négliger mais il semble qu'une partie des consommateurs est sensible aux arguments de ces filières qui permettent une juste rémunération de chaque maillon de la filière.

Trophées Incidences
CAP INNOVE
CRÉATEUR DE SUCCÈS
FONDATION POUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES
Le Brabant wallon

CONCOURS TROPHÉES INCIDENCES 2022



Le Brabant wallon **récompense les projets novateurs** qui permettent des progrès en termes de développement durable, de réduction de nos modes de production ou qui favorise une utilisation plus efficace et responsable de nos ressources naturelles.

VOUS AVEZ UNE IDÉE ÉCO-INNOVANTE ?
Tentez votre chance et déposez votre candidature pour peut-être **remporter un des beaux prix** !

INTRODUISEZ VOTRE CANDIDATURE JUSQU'AU 31 JANVIER 2022 SUR WWW.TROPHEESINCIDENCESBW.BE

COOPÉRATIVES LAITIÈRES WALLONNES
S'inspirer du passé pour dessiner un futur durable

A travers son Doctorat, Véronique De Herde (Bio-ingénieure UCL, Secteur Sciences et Technologies) a analysé l'évolution du paysage laitier wallon à travers le cheminement de nos laiteries coopératives depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Une démarche riche d'enseignements pour l'implémentation des enjeux actuels de la durabilité dans notre filière laitière.

L. Servais, Elevéo asbl

Les tensions parfois très vives entre les éleveurs et leur coopérative lors des crises du lait reflètent notre difficulté à développer un esprit « coopératif ».

Ce retour dans le passé explique le profil de l'industrie laitière belge actuel. Il dégage aussi des voies à explorer pour soutenir les démarches de production de lait et de produits laitiers de qualités différenciées à plus forte plus-value à travers de nouveau modèles coopératifs ou de collaboration. Comme vous pourrez le lire dans cette interview, aujourd'hui comme hier, cela suppose de développer un réel esprit coopératif à savoir un engagement à soutenir un développement collectif à long terme.

POUR QUELLES RAISONS AVEZ-VOUS CHOISI CE SUJET DE THÈSE ?

« Je souhaitais aborder l'avenir de la filière laitière wallonne à un niveau plus large que celui des fermes laitières. La manière avec laquelle on considère le lait comme matière première et on le transforme détermine les contraintes de production, et par ricochet les modèles de ferme et leurs conditions de rémunération. Tout cela avec en filigrane les enjeux de la durabilité.

C'est le cas, par exemple, quand on développe des produits de qualité différenciée basé sur un lait qui est lui-même de qualité différenciée. Un tel développement est-il présent, envisagé/envisageable en Région wallonne ? Comment ce développement s'organise-t-il/peut-il s'organiser ?
Je me suis donc intéressée aux coopératives laitières qui récoltent et transforment entre 93 et 97 % du lait produit. »

Vu le peu d'intérêt du privé suite au manque de profitabilité, les éleveurs ont mis en place leurs propres outils de valorisation du lait à travers des coopératives.

LES LEÇONS DU PASSÉ SONT UTILES POUR RELEVER LES ENJEUX SOCIÉTAUX MAJEURS ACTUELS ?

« Ayant à la base une formation d'historienne, je me suis demandée quelles évolutions avaient conduit à notre paysage actuel de coopératives laitières en intégrant la composante « relations humaines ». Cette analyse a mis en évidence à quel point le relationnel entre les éleveurs et leur coopérative est complexe et peut influencer les trajectoires des coopératives et leurs choix de production. Le développement des filières de qualité différenciée a donc été abordée ensuite sous l'angle de ce que ce modèle coopératif permettait ou ne permettait pas. »

Par le passé, la culture de la transformation du lait en divers produits à la ferme et dans les laiteries était bien plus présente.

QUELLES ÉTAIENT LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PRODUCTION LAITIÈRE BELGE AU SORTIR DE LA SECONDE GUERRE MONDIALE ?

« Elles étaient très différentes selon les endroits. Les fermes laitières étaient plus concentrées et plus spécialisées en lait en Flandre et en province de Liège. Dans les autres provinces wallonnes l'utilisation du lait à la ferme était aussi significativement plus élevée (fabrication de fromages, écrémage, transformation de la crème en beurre et revente, utilisation du lait écrémé pour nourrir les cheptels). Dans l'entre-deux guerre, 60 % des laiteries sont des coopératives. Ce chiffre atteint même à 80 % pour les beurreries. Cela peut entre-autres s'expliquer par un manque de rentabilité au vu des investissements nécessaires et des coûts de production, en particulier dans les régions moins spécialisées en lait. Les éleveurs ont donc dû prendre l'initiative pour mettre en place leurs propres outils de valorisation de leur lait. »

QUELLES ONT ÉTÉ LES CONSÉQUENCES DE L'ENTRÉE DANS LE MARCHÉ COMMUN ET LA PAC SUR NOTRE PAYSAGE LAITIER ?

« Le marché commun et la PAC ont eu une influence à la fois sur les stratégies de production des laiteries, et sur leur organisation. Le marché commun, se traduisait par une concurrence accrue sur un marché élargi. Cela signifiait également des systèmes d'intervention sur certains produits comme la poudre de lait et le beurre. Il existait enfin, des systèmes et des fonds d'aide et d'emprunts à l'investissement dans les outils de production industriels.

Dans ce contexte, on a pu observer – en particulier en Région Wallonne où ce phénomène avait été peu observé jusqu'alors en dehors de la province de Liège – des regroupements entre laiteries à des fins d'investissements dans des nouveaux outils de production. Bien que certains de ces investissements aient été réalisés dans l'optique de développer des gammes de produits diversifiées, on constate entre 1964 et 1968, une augmentation nette de la production de poudre de lait (+ 314 %). Le profil de production est en recul sur tous les autres produits laitiers, à l'exception de la production de beurre.

Lorsque des mesures ont été prises au niveau européen pour diminuer les excédents laitiers, dès 1968 (avec le fameux Plan Mansholt), certaines laiteries coopératives wallonnes regroupées en différentes entités coopératives et inter-coopératives n'avaient investi que depuis peu dans leurs outils de production. Elles s'étaient fortement endettées. Les mesures prises au niveau européen ont visé à favoriser l'utilisation du lait à la ferme et la conversion des cheptels laitiers vers la production de viande. Ces mesures ont été très suivies dans les provinces de Hainaut, Namur et Luxembourg, où la tradition d'utilisation du lait à la ferme était encore présente et les cheptels mixtes propices à une telle reconversion. L'approvisionnement des laiteries était donc directement impacté par ces mesures et a généré des difficultés de rentabilisation des outils industriels.

Cela a accentué les effets de compétitions entre laiteries pour l'approvisionnement en lait. Les quotas laitiers, dans les années 80, ont eu le même effet.

Dans ce contexte, il était compliqué pour les éleveurs laitiers de se sentir engagés vis-à-vis des coopératives. Elles étaient supposées leur garantir un prix du lait rémunérateur mais rencontraient des difficultés économiques récurrentes. L'absence d'engagement des éleveurs laitiers et les difficultés économiques des laiteries – notamment liées à leurs difficultés d'approvisionnement en lait, se sont renforcées l'une l'autre, dans une logique de cercle vicieux. »

CE CONTEXTE A RENDU INDISPENSABLE DES RAPPROCHEMENTS ENTRE LAITERIES. POUR QUELLES RAISONS LES TENTATIVES POUR CONSTITUER UNE INDUSTRIE LAITIÈRE MIEUX STRUCTURÉE ONT-ELLES ÉCHOUÉ ?

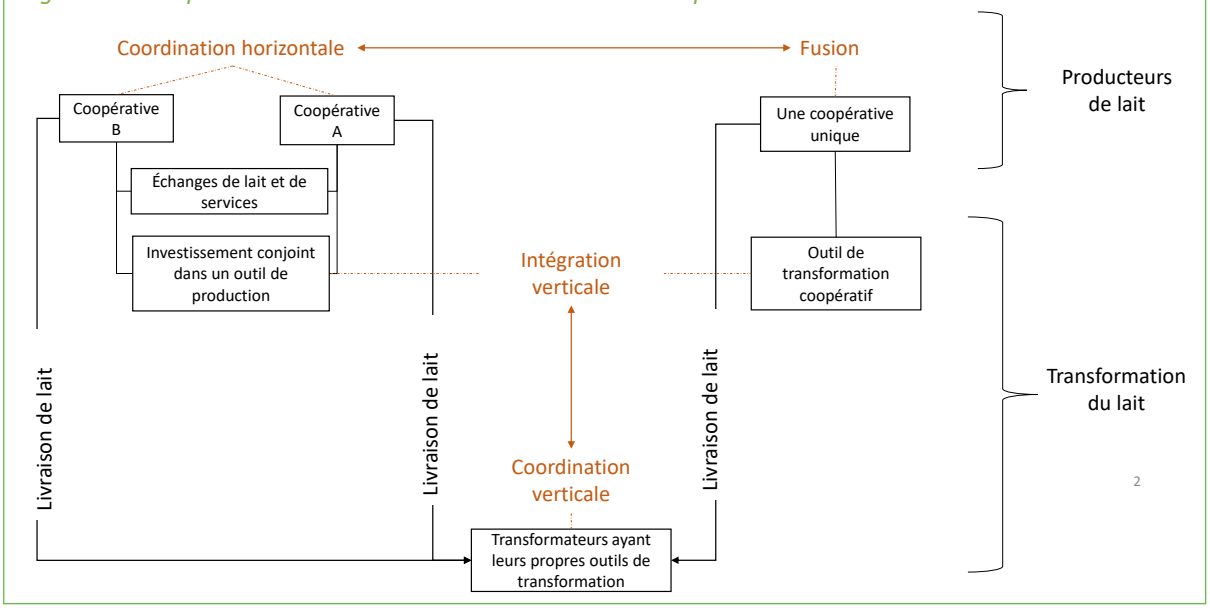
« L'importance de collaborer pour développer des stratégies de sortie des difficultés économiques était très souvent reconnue par les directions des laiteries, que cela soit dans les années 60, 70 ou 80. Cela pouvait se faire par une rationalisation de la collecte de lait et une diversification des productions allant au-delà des produits d'intervention (beurre et poudre de lait). Il était aussi possible d'élaborer des politiques commerciales

coordonnées. C'est au niveau des discussions concrètes de la mise en œuvre de cette stratégie de collaboration que les difficultés se présentaient.

Différentes formes de collaboration entre laiteries coopératives étaient possible, allant de la coordination des laiteries (incluant ou non la participation conjointe dans des outils de productions) à la fusion, de l'intégration verticale à la coordination horizontale avec des transformateurs sur des accords de livraison de lait (figure 1).

Elles ont été envisagées et expérimentées par les laiteries wallonnes, avec ou sans le soutien des pouvoirs publics. Là où les choses ont été compliquées, c'est lorsqu'il s'agissait de s'associer entre laiteries concurrentes (pour l'approvisionnement en lait) ou issues de courants religieux, politiques ou syndicaux différents. En particulier, lorsque des fusions dans des plus grands ensembles ont été envisagées, certains facteurs comme la non-prise en compte des sensibilités sous-régionales, des choix de réallocation des productions parfois dictés par des dynamiques d'intérêt plus que par une vision stratégique de long-terme, ont agi défavorablement à l'engagement des éleveurs vis-à-vis des coopératives. L'enjeu est à la fois celui du dialogue entre la coopérative et les éleveurs, et celui du développement d'une stratégie de long-terme qui soit partagée par tous. »

Figure 1 - Exemple de modèles d'association entre laiteries coopératives



Différents modes d'organisation des coopératives d'éleveurs laitiers (de la fusion des coopératives à la coordination horizontale entre laiteries coopératives) et différentes relations à la transformation du lait (de l'intégration verticale des outils de transformation, à la coordination verticale avec des transformateurs possédant leur propre outil de transformation) auraient pu être mises en oeuvre (Cc-by V.De Herde).

CELA A-T-IL CONTRIBUÉ À L'ARRIVÉE DES GROUPES LAITIERS ÉTRANGERS EN WALLONIE DANS LES ANNÉES 90 ?

« On peut même parler de prise de contrôle de nos outils de transformation. Ces groupes possédaient des parts majoritaires sur les outils et offraient des accords de livraison préférentiels aux coopératives laitières wallonnes ainsi que des garanties sur le prix du lait. Ces accords préférentiels ont permis aux coopératives laitières wallonnes d'écouler leur lait à un prix rémunérateur à l'époque. Cependant la cession majoritaire des parts a privé les coopératives laitières wallonnes de la maîtrise stratégique sur les outils de production. Cela concerne notamment les investissements, le choix de production de long-terme, du maintien ou de la liquidation des outils de production, ... »

LA COLLABORATION AVEC SES GROUPES AURAIT PU NOUS ÊTRE PLUS AVANTAGEUSE SI NOUS AVIONS DISPOSÉ D'UNE FILIÈRE LAIT PLUS STRUCTURÉE LORS DES NÉGOCIATIONS ?

« Les sources consultées semblent indiquer que le caractère divisé du paysage laitier wallon a été un terrain favorable à des jeux de concurrence entre différents groupes laitiers étrangers, qui souhaitaient élargir leur bassin laitier. Il est évidemment facile a posteriori d'utiliser des « si » et on ne refait pas l'histoire. Mais on peut imaginer que les acteurs wallons auraient été stratégiquement plus forts s'ils avaient été alignés vis-à-vis de ces grands groupes laitiers, notamment pour se poser en parties prenantes de la stratégie de transformation laitière et pas uniquement sur le plan de la livraison de lait.

La reprise de l'outil de production de Recogne à travers l'association des laiteries coopératives LAC + et Chéoux à l'aube de la décennie 2000 est une illustration d'une reprise en main stratégique sur les outils de production. Recogne avait été cédé à un consortium où IDELUX (l'intercommunale luxembourgeoise), notamment, était partie prenante. Ces deux laiteries coopératives ont rétabli la maîtrise des coopératives d'éleveurs sur un outil de transformation, qu'elles ont considérablement développé depuis. »

La reprise de l'outil de production de Recogne à travers l'association des laiteries coopératives LAC + et Chéoux a été une belle illustration d'une reprise en main stratégique sur les outils de production.

CELA AURAIT PU CONTRIBUER À GOMMER CERTAINES CARACTÉRISTIQUES MOINS FAVORABLES DU PAYSAGE LAITIER WALLON ACTUEL ?

« En soi, compte tenu des volumes produits en Région Wallonne et ailleurs en Europe, qu'une grande partie de ce lait soit transformée dans les outils de transformation situés dans et en dehors de la Région wallonne en lait de consommation, beurre et poudre de lait peut faire partie des stratégies de transformation industrielle. Mais du point de vue de nos éleveurs laitiers, ce qui importe, c'est que la stratégie du groupe/de la coopérative soit rémunératrice pour eux. Il faut aussi que les éleveurs s'y retrouvent en termes de représentation d'eux-mêmes, de leur métier, de leur rôle dans la société. Là se pose la question de cerner ces représentations et de savoir si les éleveurs sont suffisamment et correctement représentés en termes de gouvernance de ces groupes.

Est-ce que les stratégies de transformation tiennent suffisamment compte de l'impact des fluctuations des cours des produits laitiers à l'export sur la rémunération

des éleveurs ? Comment diversifier ses productions pour obtenir un prix du lait plus stable et rémunérateur ? On peut par exemple aller à la recherche de produits à plus-value au niveau de la transformation industrielle, ce que fait Arla dans les produits de consommation et la Laiterie des Ardennes dans les qualités de poudre de lait et très récemment dans la Mozarella. Il faut ensuite cette plus-value percole effectivement jusqu'aux éleveurs.

Il est certain que le niveau de maîtrise est moindre lorsque l'on fait partie d'un groupe de taille européenne. Sa stratégie ne sera forcément pas calibrée sur les considérations spécifiques à accorder au secteur laitier wallon. Mais même si l'on se situe au niveau wallon, il n'est pas automatique qu'une stratégie industrielle puisse prendre en considération les besoins de tous les éleveurs, notamment ceux dont les modèles de ferme pourraient bénéficier du développement de produits basés sur un lait de qualité différenciée. »

La mise en place de la PAC a fortement réorienté la valorisation du lait vers le beurre et surtout la poudre de lait. La politique de gestion de l'offre a créé un climat défavorable à la collaboration entre des laiteries pourtant en situation difficile.

VOUS RELEVEZ QUE DE NOUVEAUX MODÈLES COOPÉRATIFS PLUS PROPICES À LA MISE EN PLACE DE PRODUITS DE QUALITÉ DIFFÉRENCIÉE GAGNERAIENT À ÊTRE EXPLORÉS.

« Plutôt que d'opposer les modèles, j'ai voulu repartir de la situation existante. J'ai considéré la coexistence des modèles coopératifs comme une réponse possible à des difficultés à prendre en considération, dans les trajectoires industrielles, les trajectoires basées sur un lait de qualité différenciée.

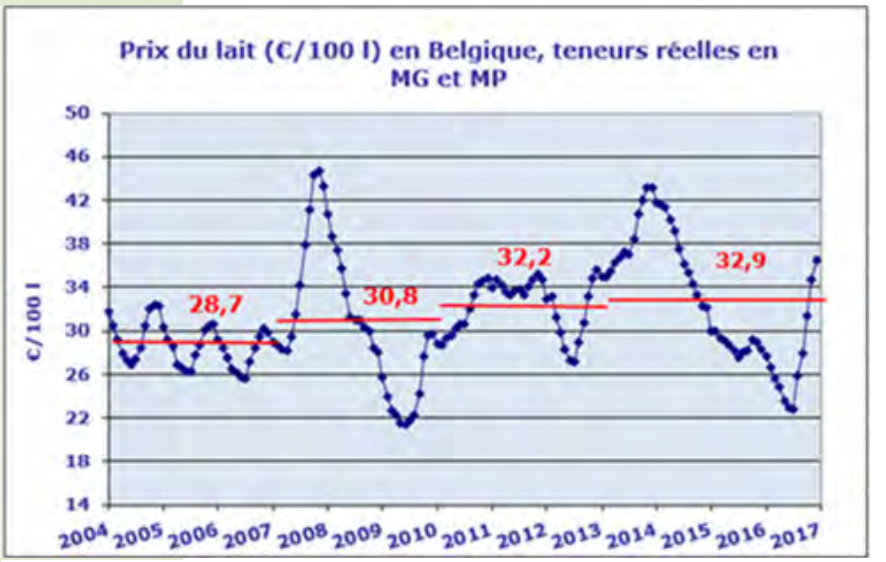
Par exemple, quand on parle de lait et de produits de qualité différenciée, cela implique qu'il faille des marchés capables de générer une plus-value sur ces produits, et qu'une partie de cette plus-value permette de générer une rémunération additionnelle aux éleveurs concernés. Il faut aussi être en mesure de collecter ce lait de manière séparée et réserver des outils parfois adaptés pour transformer ce lait.

Dans des trajectoires de transformation industrielle, basées sur une matière première standard, des marchés larges, une égalité statutaire de rémunération aux éleveurs, c'est compliqué.

Les nouveaux modèles coopératifs sont basés sur des logiques de coordination horizontale et verticale (figure 2).

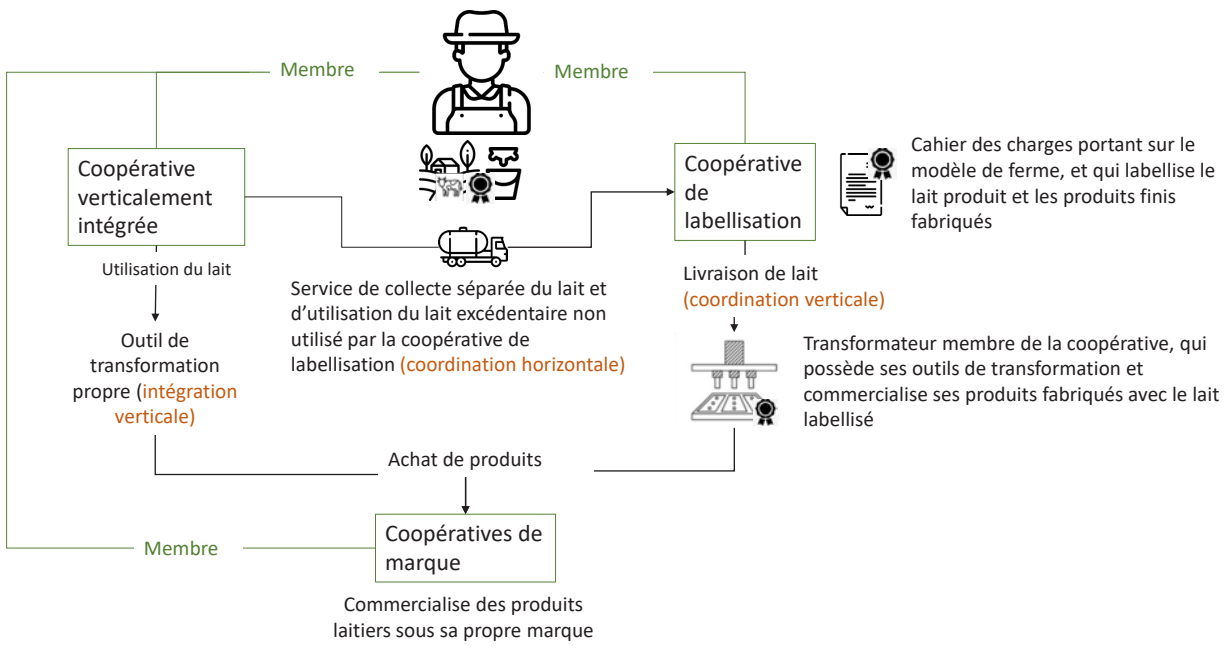
Ils permettent d'externaliser les initiatives et les modes de rémunération additionnels des éleveurs concernés, tout en impliquant les coopératives actives dans les trajectoires industrielles. Elles peuvent par exemple intervenir comme prestataires de service pour une collecte séparée du lait, ou bien pour une utilisation du lait excédentaire que ces filières particulières ont du mal à valoriser.

Cette coexistence des modèles permet de re-penser la transformation laitière, non pas dans une logique de chaîne de valeur linéaire, mais de co-existence de différents modèles de ferme, différentes chaînes de valeur de transformation, et où des transformateurs – voire des distributeurs et des consommateurs – peuvent dialoguer avec les éleveurs sur la définition de la qualité, sur des stratégies de long-terme, etc. Sur le long-terme, ça pourrait être gagnant pour tous les acteurs. »



Sa forte orientation poudre de lait expose particulièrement là filière belge à la volatilité des prix du marché mondial.

Figure 2 - Exemple de coexistence de modèles coopératifs



Une coopérative verticalement intégrée preste des services à de petites coopératives productrices d'un lait de qualité différenciée ou à des coopératives de marques ne disposant pas de l'outil industriel nécessaire à leur développement (collecte séparée du lait, transformation à façon). Cette formule permet de valoriser le lait excédentaire des adhérents de ces petites coopératives en développement. Ce type de coopération qui se retrouve notamment dans le paysage laitier wallon actuel permet de diversifier les productions laitières et d'offrir des sources de rémunérations additionnelles aux éleveurs laitiers (cc-by V.De Herde).

AUJOURD'HUI, COMME HIER L'ADHÉSION DES PRODUCTEURS ET DES AUTRES ACTEURS CONCERNÉS À CES DÉMARCHES CONSTITUENT UN ÉLÉMENT CLÉ ?

« C'est un peu le nœud du problème. Etre coopérateur, c'est en théorie un engagement à soutenir un développement collectif à long-terme, qui génère également des bénéfices individuels. Ces bénéfices individuels doivent être financiers, mais ils sont aussi de l'ordre du sentiment d'appartenance à un groupe, de la conscience d'être impliqué dans une entreprise collective qui apporte du sens au niveau individuel, etc.

Le maintien de ces bénéfices individuels sur le long-terme passe nécessairement par une attention des coopérateurs aux choix stratégiques effectués par la coopérative, et au fait d'accepter d'investir une partie des bénéfices résiduels pour soutenir cette stratégie. Cela sera d'autant plus le cas que le coopérateur est impliqué dans les prises de décisions stratégiques. Cela suppose également une relation de confiance entre toutes les parties prenantes à l'action coopérative.

Il y a donc deux enjeux. Celui de la formation des éleveurs laitiers pour qu'ils soient outillés pour jouer leur rôle de coopérateur. Celui du dialogue entre les éleveurs et les autres parties prenantes qui peuvent être impliquées dans l'action coopérative (transformateurs, citoyens, etc).

Par le passé, c'est à la fois l'implication des éleveurs et des logiques de dialogue (entre les coopératives et leurs éleveurs et entre coopératives) qui ont fait défaut, l'absence de l'un renforçant l'absence de l'autre dans une dynamique complexe de cercle vicieux. A l'heure où de nouvelles coopératives se développent et évoluent en accueillant d'autres profils que les éleveurs, ce dialogue est crucial, à la fois pour créer une relation de confiance, croiser les regards des éleveurs et des autres acteurs, par exemple sur les contraintes rencontrées, et réfléchir à une stratégie collective qui se traduise in fine en bénéfices individuels. »

Les agriculteurs devraient être davantage sensibilisés aux spécificités et aux enjeux du modèle coopératif (photo ACW).

QUEL SERAIT VOTRE MESSAGE AUX ÉLEVEURS ET AUX ACTEURS CONCERNÉS EN RAPPORT AVEC L'ÉVOLUTION DE LA FILIÈRE LAIT À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE ET AUX ENJEUX SOCIÉTAUX ACTUELS LIÉS À LA DURABILITÉ ?

« Je crois que le maître-mot, pour faire face aux nombreux enjeux de l'avenir, c'est l'investissement et la réflexion, au-delà du fait de produire du lait, sur « comment le transformer, comment le valoriser, et à quelle fin ? ». La question qui en découle c'est « de quel pouvoir d'action dispose-t-on et comment l'exploiter par quels dispositifs, quelles structures de gouvernance ? ». A ce niveau, il me semble fondamental que les agriculteurs, de manière générale, soient mieux formés aux spécificités et enjeux liés aux modèles coopératifs. Ça devrait, selon moi, faire partie de leur formation. Ils doivent être en capacité de s'investir dans les coopératives existantes et de penser la création ou l'évolution de leurs coopératives.

Je pense aussi que la production et la transformation alimentaire aujourd'hui doit être murement réfléchie si possible de manière collective. Il est essentiel de décloisonner le milieu agricole des autres acteurs de la société (et il y a du chemin à faire des deux côtés, sans aucun doute).

On ne pourra produire et consommer de manière durable que si un dialogue s'installe entre tous les acteurs sur ce qui signifie produire et consommer, quelles notions de qualité on y associe, comment distribuer les produits alimentaires, ce que signifie une répartition équitable de la plus-value etc. Dialoguer et coopérer, c'est aussi, selon moi, la meilleure manière de contourner des dynamiques de pouvoir qui sont à l'œuvre et affectent tant les producteurs, les transformateurs que les consommateurs dans les circuits de distribution. En tout état de cause, aucun de ses acteurs ne pourra agir à un niveau propre, et encore moins au niveau individuel.

Les agriculteurs ont donc tout à gagner à se connecter davantage aux transformateurs et aux autres acteurs de la société comme les consommateurs. Cela pourrait conduire à une meilleure compréhension par les concitoyens des contraintes auxquelles le monde agricole fait face. Des points de vue bien-fondés pourraient émerger d'un regard extérieur sur la profession. »

En savoir plus sur les trajectoires historiques des laiteries coopératives wallonnes : https://sytra.be/fr/publication/evolution-laiteries-cooperatives-wallonnes/

LA COOPÉRATIVE AGRICOLE
L'enjeu de la bonne gouvernance

Née durant les grandes mutations économiques du 19ème siècle, la coopérative est mue par le besoin ou l'envie de mutualiser, de changer d'échelle voire tout simplement par une vision d'une économie de coopération plutôt que de compétition.

J. Rassart et I. Bayart, Conseillers au sein de l'Agence Conseil Crédal et
A. De Bruyn, Coordinateur Guichet Agri-Innovation

Ce mode d'entreprenariat a investi tous les secteurs de l'économie dont bien sûr l'agriculture. Historiquement, dans ce secteur, la coopérative offre des produits et services tout le long de la chaîne de valeur. En amont, en proposant des produits et services à la ferme familiale ; comme les CUMA (coopérative d'utilisation de matériel agricole) ou encore des coopératives de fourniture d'engrais et produits phytosanitaires. En aval, en offrant des services de transformation, stockage et distribution des produits de la ferme.

Depuis peu, le modèle coopératif répond également à un nouveau besoin en plaçant l'outil productif, à savoir les terres ou encore le bâti, dans une coopérative. Le concept de propriété familiale laisse la place à la propriété commune. Des fermes partagées voient ainsi le jour un peu partout sur notre territoire.

La coopérative doit construire, à travers son histoire, une gouvernance qui correspond à ses enjeux (modes de décisions, interactions entre organes, répartition du pouvoir).

BIEN SE STRUCTURER POUR MIEUX GOUVERNER ENSEMBLE

Une coopérative est une société en copropriété, gérée de manière collective, et démocratiquement contrôlée.

Son objectif économique peut être de répondre à l'intérêt exclusif de ses membres (comme les coopératives de producteurs), ou encore viser un intérêt général de la société comme le revendiquent les coopératives multi-acteurs que nous voyons émerger ces dernières années. Parmi celles-ci se trouvent les coopératives de circuits-courts où producteurs, consommateurs, voire pouvoirs locaux s'associent dans une coopérative dite « entreprise sociale ».

Il y a donc une multitude de modèles économiques et sociaux. Mais également une potentielle multitude de parties prenantes gravitant autour de la coopérative.

En effet, la totalité des coopérateurs sont propriétaires de la société coopérative. Ces coopérateurs sont représentés au sein de l'Assemblée Générale, organe souverain (le « parlement »), qui va élire les administrateur.trice.s (le « gouvernement ») en charge de mener à bien la finalité et les missions de la coopérative.

Cet organe d'administration qui prend à terme un rôle stratégique est souvent complété par une équipe managériale (les salariés) qui ont un rôle opérationnel dans la coopérative.

Au vu de ces nombreuses parties prenantes, il est essentiel de réfléchir et construire la gouvernance de tels projets collectifs. En somme, de poser les bases et les règles du jeu de la coopération.

La gouvernance désigne l'ensemble des modes de décisions, des interactions entre organes, ainsi que la répartition du pouvoir. Les différents organes et leurs rôles sont inscrits dans les statuts de la coopérative, idéalement complétés de leurs modes de fonctionnement repris dans un règlement d'ordre intérieur.

Pour cela, la coopérative doit avoir construit à travers son histoire, une gouvernance qui correspond à ses enjeux, qu'elle soit aux premières étapes de son existence, à son développement voire à un changement d'échelle.

Des administrateur.trice.s qui siègent pour l'intérêt collectif et non pour leur propre intérêt, des membres qui s'identifient à leur coopérative, et s'y impliquent, une équipe managériale qui a la confiance de l'organe d'administration et qui peut prendre des décisions pour sa gestion quotidienne, nécessitent de la communication et de la formation tout le long de l'existence de la coopérative. Etre alignés sur la vision et les missions de la coopérative, éviter la dictature de la majorité sur une minorité en frustration, ne pas s'opposer sans contreproposition, différencier une discussion informative d'une discussion décisionnelle sont des vertus à acquérir. La coopérative est un merveilleux chantier d'apprentissage.

L'esprit coopératif est un support important de l'innovation (photos Assemblée générale de la Scar à gauche et de « En direct de mon élevage » à droite).

Que ce soit pour animer les fondateurs sur les valeurs communes, la finalité et les missions, accompagner les administrateur.trices sur le plan stratégique, ou encore communiquer et sonder les coopérateurs, il existe pour le secteur une série d'acteurs spécialisés du mouvement coopératif : Les agences conseils en économie sociale et les fédérations du secteur. Leur rôle est de vous aider à poser les bases d'une collaboration la plus saine possible, notamment, en préparant ou adaptant au mieux vos statuts et votre règlement d'ordre intérieur.

Notre meilleur conseil serait de profiter de leur accompagnement et de leurs conseils d'experts pour bâtir ou faire grandir votre coopérative.

L'INNOVATION VIA LA COOPÉRATION

Innovation et coopération sont souvent indissociables ! Et c'est un constat du Guichet à l'Innovation et à la Coopération qui depuis juin 2019 observe et suit plusieurs dossiers innovants.

Innovation et coopération vont souvent de pair. Ainsi, l'association « Fromagère Le Collégiale » est en passe de devenir une Coopérative (photo Agri-Innovation).

Mais qu'est-ce que l'innovation ?

Si on devait se limiter à la définition d'un dictionnaire (Larousse), innover serait « introduire quelque chose de nouveau pour remplacer quelque chose d'ancien dans un domaine quelconque ». Mais le monde économique et scientifique s'accorde pour donner une définition plus nuancée en parlant plutôt d'amélioration que de remplacement…. La définition la plus communément acceptée devient donc « L'innovation est l'action d'innover, c'est-à-dire de chercher à améliorer constamment l'existant. » Innover dans une exploitation agricole ne signifie donc pas nécessairement une modification, une mutation profonde de celle-ci. Elle peut être progressive, évolutive.

L'innovation est aussi multiple ne se limite pas uniquement à la technologie comme la numérisation par exemple. L'innovation peut revêtir des formes aussi différentes que sociale, environnementale, culturale, organisationnelle, …

Mais innover n'est pas toujours facile car c'est bien souvent un ensemble de processus qui se déroulent depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement d'un produit par exemple), en passant par l'étude du marché, le développement du prototype et les premières étapes de production. Ces différents degrés de maturité d'un projet nécessitent dans la plupart des cas un encadrement, d'autant que le rôle de chef d'entreprise (agriculteur) occupe déjà pas mal de temps et l'appel à des expertises est bien souvent indispensable. La coopération acquiert tout son sens.

Et la coopération ?

Lorsqu'on parle de coopération, on pense coopérative. Il ne faut cependant pas arriver à une matérialisation juridique pour parler de coopération car celle-ci peut revêtir de nombreux aspects sur le terrain et être très informelle. On peut déjà coopérer en discutant (de manière régulière) avec une autre personne de son projet et s'échanger les idées. Par la discussion, on participe, on prend part à une œuvre commune ; c'est la définition de coopérer.

La soixantaine de candidatures rentrées lors des deux campagnes organisées par Agri-Innovation, permet de tirer certains enseignements.

Il est plus facile d'innover ensemble que seul dans son coin. Plus de la moitié des projets rentrés le sont de manière coopérative. Cela va de la réflexion entre différentes personnes jusqu'à la matérialisation juridique (société coopérative ou asbl). Cette nécessité de se mettre ensemble pour mieux réfléchir et s'organiser s'exprime notamment dans les besoins et les attentes des Innov'acteurs par rapport à leur projet : comment se structurer, comment rationnaliser son temps, besoin d'être reboosté, comment financer le projet, quels arguments pour promouvoir, … Il y a toujours plus dans deux têtes que dans une.

Coopérer permet aussi de mutualiser les risques, qu'ils soient financiers ou climatiques. C'est ainsi que cultiver une céréale sur un territoire plus large, permet de diminuer le risque des aléas climatiques (grêle, sécheresse, …) et de compenser les pertes des uns par des meilleures récoltes des autres.

Autre atout : la complémentarité dans le travail et les connaissances. Elle peut se traduire de différentes manières. Entre employeurs de la terre de différents horizons (agriculteurs, maraîchers, éleveurs…) qui souhaitent engager une personne pour les aider dans leur travail quotidien. Des citoyens et agriculteurs qui s'unissent afin de répondre à une attente bien spécifique de produit. Aller plus loin dans la transformation en faisant appel à une expertise extérieure (meunier, fromager-affineur, …) est encore un autre exemple.

La tendance n'est plus à tout vouloir faire tout seul. Et l'appel à une collaboration avec des acteurs économiques ou sociétaux extérieurs au monde agricole prend tout son sens.

Pour plus d'information

- **Sur l'encadrement proposé par Crédal : www.doitcoop.be**
- **Sur le Guichet Agri-Innovation : https://agri-innovation.be**

Do It Coop et Agri-Innovation sont deux projets soutenus par la Coopérative Cera.