



# FranceAgriMer

> ÉDITION juin 2016

## Dynamique des AOP laitières

### Synthèse

## Etude sur la dynamique des AOP fromagères

### Note de synthèse et recommandations

#### I. Cadre de l'étude

---

Dans un environnement de la filière laitière en forte évolution, renforcé par la fin des quotas laitiers, les fromages sous Appellation d'Origine Protégée (AOP) connaissent une grande diversité de situations et de performances. Dans ce contexte, FranceAgriMer a confié au cabinet Gressard Consultants la réalisation d'une étude sur la dynamique des fromages AOP. L'objectif est de mieux comprendre les raisons des évolutions divergentes des fromages AOP et de proposer les conditions et solutions à mettre en place pour favoriser la réussite de ces démarches.

Le cabinet Gressard a conduit la mission au travers de deux phases :

- Phase 1 : Dresser les monographies de dix fromages AOP référents permettant de mettre en avant les facteurs de développement des filières AOP,
- Phase 2 : Analyser et partager les facteurs de dynamisme des fromages AOP avec les professionnels de la filière afin de faire émerger les facteurs les plus pertinents en matière de création de valeur et de développement de volumes.

Ce document est la synthèse des résultats de cette étude. Il met l'accent sur les facteurs de développement identifiés.

#### II. Approche méthodologique

---

Dix AOP de référence ont été sélectionnées sur la base de plusieurs critères : type de lait (vache, chèvre, brebis), territoire (optimiser la représentation géographique du territoire français) et technologie (pâte pressée non cuite, pâte pressée cuite, pâte persillée, pâte molle...). Les AOP retenues conjointement avec FranceAgriMer et le comité de pilotage sont : Comté, Reblochon, Bleu d'Auvergne, Cantal, Saint-Nectaire, Roquefort, Ossau-Iraty, Sainte Maure de Touraine, Crottin de Chavignol et Camembert de Normandie.

Les monographies ont été établies sur la base d'une grille d'analyse de 98 indicateurs répartis en cinq champs : L'Organisation, l'Environnement, l'Amont, l'Aval et la Chaîne de valeur.

Pour constituer ces monographies, nous nous sommes appuyés sur :

- l'écoute des responsables des ODG (Organisme de Défense et de Gestion) concernés (Directeur et Président), de responsables des différents maillons de la filière (producteurs, transformateurs, affineurs, metteurs en marché) et de quelques partenaires (chercheurs, instituts techniques, chambres d'agriculture...).
- le traitement de différentes données de marché : études propres aux ODG, études territoriales, données de panels distributeurs et consommateurs...

Ce travail est ainsi une analyse à dire d'acteurs.

En parallèle de ces analyses individuelles, des analyses transversales de la situation des dix fromages AOP ont été établies sur des facteurs tels que : AOP et gouvernance, position des AOP sur des risques majeurs identifiés (sanitaire, usurpation de l'AOP, déprise laitière, prix du foncier et installation...), niveau de concentration aval, politique de communication, politique de marque, performances des fromages AOP en volume au regard de la performance des catégories de produits référentes (ex : AOP Comté par rapport aux pâtes pressées cuites) et capacité de valorisation des fromages AOP. Ces analyses apportent un éclairage de l'échantillon d'AOP sur ces facteurs.

La phase 2 a consisté à analyser les facteurs de dynamisme des fromages AOP. L'analyse transversale des monographies des 10 AOP a permis de révéler 28 facteurs pouvant favoriser le développement des filières AOP, répartis sur les 5 champs de l'étude (Cf. tableau ci-dessous).

Thème	Facteurs
<b>1 - L'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Avoir un projet stratégique clair et partagé</li> <li>1.2 Avoir une stratégie de communication efficace</li> <li>1.3 Pratique d'une transparence des échanges</li> <li>1.4 Capacité des acteurs à travailler ensemble</li> <li>1.5 Existence de modalités de partage de valeur clairement identifiées et défendues par l'ensemble des collègues</li> </ul>
<b>2 - L'environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Bénéficier d'une dynamique territoriale favorable</li> <li>2.2 Avoir un réseau efficace de partenaires stratégiques</li> <li>2.3 Des relations entre institutions et ODG en faveur du développement de la filière</li> <li>2.4 Une maîtrise de son environnement sanitaire par la filière AOP</li> <li>2.5 La spécificité lait cru est reconnue par la filière</li> </ul>
<b>3 - L'amont</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Le tissu de producteurs est dynamique</li> <li>3.2 La filière dispose d'une bonne maîtrise technico-économique</li> <li>3.3 Performance du système laitier</li> <li>3.4 Performance du système fermier</li> <li>3.5 Il y a un effort de R&amp;D porté par la filière</li> </ul>
<b>4 - L'aval</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Il existe une diversité du tissu aval</li> <li>4.2 La politique produit des transformateurs sur l'AOP est efficace</li> <li>4.3 La juste place des Marques De Distributeurs (MDD)</li> <li>4.4 L'actionnariat territorial est présent de manière suffisante</li> <li>4.5 Les entreprises ont une maîtrise technique du produit satisfaisante</li> <li>4.6 L'AOP et les marques sont couplées de manière efficace</li> <li>4.7 Les différents réseaux de distribution sont couplés de manière optimale</li> </ul>
<b>5 - La chaîne de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Il existe un équilibre entre stratégie « volume » et stratégie « valeur »</li> <li>5.2 Il existe des mécanismes de maîtrise de l'offre pour créer de la valeur</li> <li>5.3 Les modalités de répartition de la valeur sont partagées par tous les collègues</li> <li>5.4 La perception de la répartition de la valeur est bonne</li> <li>5.5 La défense de l'AOP est performante</li> <li>5.6 L'AOP est en capacité de répondre aux attentes des consommateurs</li> </ul>

**Figure 1 : Les 28 facteurs de développement identifiés pour favoriser le dynamisme d'une AOP**

À l'issue de ces travaux, les 28 facteurs identifiés ont été soumis aux professionnels via un questionnaire en ligne. L'objectif était de recueillir leur avis sur la pertinence de chacun des facteurs dans son lien avec le dynamisme des AOP. Au total, 19 professionnels ont participé à ce travail de réflexion sur les facteurs : 9 responsables des ODG concernés par l'étude, 6 représentants des maillons et 4 partenaires filière.

Au travers de ce questionnaire, les professionnels se sont positionnés sur deux critères :

- 1) La pertinence de chaque facteur sur le dynamisme d'une filière AOP en général,
- 2) Le niveau de performance de la filière AOP considérée (chaque professionnel répondant sur cette question pour une AOP de son choix, en lien avec ses connaissances de la filière).

Ces réflexions ont permis de préparer un séminaire de restitution et de travail qui a réuni 12 participants dont 6 responsables d'ODG (parmi les 10 AOP retenues pour l'étude). Le fruit des réflexions des professionnels sur les facteurs de dynamisme des AOP via le questionnaire en ligne a été présenté. Un atelier de hiérarchisation a permis de sélectionner les facteurs les plus pertinents. Six facteurs majeurs ont finalement été retenus. Ils ont fait chacun l'objet d'un approfondissement par les participants réunis en groupes de travail sur les leviers de développement, les risques à maîtriser et les moyens à mettre en œuvre.

Un facteur nouveau, jusqu'alors non énoncé a émergé durant ce séminaire. Nous l'avons intitulé « Le projet commun des Hommes » ; il s'apparente au socle de valeurs des hommes et femmes de la filière AOP.

In fine, nous avons retenu les six facteurs suivants comme prioritaires à une bonne dynamique des fromages AOP :

- 1) Le projet commun des Hommes
- 2) La bonne gouvernance du projet stratégique
- 3) Un amont fort et acteur pour une filière créatrice de valeur
- 4) Un aval fort pour servir le développement de l'offre territoriale
- 5) La préservation du « capital AOP » (dont le lait cru)
- 6) Définir les moyens de maîtriser la valeur dans la filière

Nous développons ci-après, ces six facteurs dans leur contenu avec mention de quelques *bonnes pratiques indicatives* observées dans les différentes AOP de l'étude, permettant d'éclairer chacun des facteurs.

Un comité de pilotage avait été constitué en amont de l'étude. Ce comité s'est réuni à trois reprises au cours de la mission, pour partager, valider, voire ajuster les enseignements à tirer de cette étude. Les principaux outils déployés (grille de facteurs explicatifs, questionnaire en ligne) ont été validés par le comité avant déploiement.

### III. Les facteurs retenus comme prioritaires pour le bon dynamisme des AOP fromagères

Les facteurs de dynamisme des AOP fromagères que nous proposons sont issus des travaux internes et des apports des professionnels. Ils peuvent nourrir les travaux précurseurs d'une démarche de dépôt d'un projet d'AOP ou constituer des pistes pour questionner le fonctionnement d'AOP déjà reconnues, dans un objectif de repositionnement stratégique et de développement.

Ces facteurs sont une réponse à la question posée sur ce qui concourt à la dynamique des AOP fromagères ; ils ne sont pas les composantes directes d'un succès marketing des AOP.

#### 1 - LE PROJET COMMUN DES HOMMES

La vitalité d'un ODG repose sur un « *projet commun, un projet des hommes et des femmes du territoire* » du fromage AOP, partagé par l'ensemble des collègues et de leurs représentants.

En effet, l'AOP est déjà en soi une démarche collective visant à protéger les usages locaux, loyaux et constants qui fondent la production d'un produit spécifique. La démarche collective peut s'assimiler dans bien des cas à la mise en œuvre d'une stratégie collective de différenciation.

Elle est donc confrontée pour sa mise en œuvre à l'existence de stratégies d'entreprises (exploitations agricoles, transformateurs, metteurs en marché...) contradictoires, concurrentielles. Pour que la stratégie collective de différenciation existe, il faut un projet commun des acteurs de la filière qui transcende les intérêts individuels des firmes.

Les origines historiques des projets de reconnaissance en AOP varient et nous observons des inégalités dans la force de la démarche collective engagée initialement. La démarche AOP d'une collectivité d'acteurs divers (producteurs, transformateurs, affineurs) autour d'un produit appelle nécessairement la référence à une histoire collective.

Si cette dynamique n'existe pas ou peu entre les hommes du territoire concerné par l'AOP, il est recommandé de favoriser son émergence. Une AOP ne se construira une histoire future enthousiasmante que si elle repose sur des valeurs fortes et inflexibles.

Ce projet peut être écrit collectivement. Il est porté et transmis aux acteurs de la filière en prenant en compte le renouvellement des générations, les changements de direction dans les entreprises... afin de favoriser l'appropriation pérenne du projet par l'ensemble des acteurs.

Ce projet sera la source qui nourrira les actions stratégiques de la filière : enrichissement et clarification des messages des supports de communication, pratiques de formation interne des nouveaux arrivants dans la filière, etc.

À ce stade, les travaux que nous avons menés font ressortir 4 éléments majeurs d'un projet commun d'AOP :

##### 1) Une clarification de l'histoire de l'AOP

Il s'agit notamment de retracer ou d'établir l'origine de la démarche AOP. Outre l'origine, l'histoire d'une AOP renvoie aux évolutions, aux orientations qui ont fait de l'AOP ce qu'elle est aujourd'hui. Il est intéressant de pouvoir poser ces orientations mais surtout de comprendre leur origine, leur raison d'être. Ce travail est une opportunité de partager entre les différents collègues (producteurs, transformateurs, affineurs) les représentations individuelles de ces évolutions tout en favorisant une confrontation et un questionnement de ces représentations. La connaissance de l'histoire est indispensable pour écrire l'avenir de l'AOP.

### Bonnes pratiques relevées

Pour illustrer cette démarche, nous avons noté, en Auvergne, un certain nombre de travaux menés sur l'histoire des fromages, dont la thèse d'Anne-Line Brosse : « *Les acteurs des filières fromagères auvergnates (1881-1955) ; Approche sociale et culturelle du processus de structuration des filières* ». Conscient de l'importance de ces travaux pour les filières, le ClF (Comité Interprofessionnel des Fromages) en charge des AOP Cantal et Salers, pousse actuellement les financeurs à mettre en place une seconde thèse qui s'intéresserait à la période suivante : de 1945 à nos jours.

## 2) Le renforcement des valeurs associées à l'AOP

Le deuxième élément déterminant de l'identité de l'AOP concerne les valeurs associées à l'AOP. Sur les AOP fromagères étudiées, nous avons relevé quelques valeurs majeures comme l'authenticité, le territoire (en particulier les prairies et les estives), l'humain, le savoir-faire, le lien au terroir d'origine, l'implication des producteurs.

Nous notons que, dans certaines AOP, ces valeurs sont tellement fortes qu'elles deviennent un dogme qui contribue à maintenir la cohérence des orientations de la filière et leur perception par les tiers.

L'intégration de l'AOP dans son territoire a une importance majeure pour son développement et ce déploiement doit être activement porté par les élus territoriaux au travers de soutiens à l'innovation, à la promotion et in fine, au dynamisme des filières AOP.

Les filières AOP constituent sans nul doute un enjeu majeur du développement du territoire, a minima de maintien. L'action des politiques publiques est particulièrement importante dans les zones de déprise laitière où les fromages AOP peuvent être un amortisseur de cette déprise.

### Bonnes pratiques relevées

La filière AOP Camembert de Normandie a particulièrement travaillé sur ses valeurs : une vraie plus-value organoleptique en termes de goût, de typicité, de caractère, un terroir normand avec des pratiques en harmonie, des produits de tradition qui savent évoluer. L'évolution actuelle du cahier des charges de l'AOP, notamment sur des critères majeurs de race (*Normandisation*), d'alimentation... vise à renforcer les valeurs identitaires de l'AOP et à mieux différencier cette dernière d'offres à l'origine de confusions comme le Camembert fabriqué en Normandie.

## 3) La vision pour fixer les lignes de développement

La collectivité des collèges doit porter une vision, un cap qui permet de se projeter sur le moyen et le long terme. Cette vision apporte du dynamisme lorsqu'elle est positive, enthousiasmante, qu'elle fait envie, qu'elle donne des perspectives de développement et favorise ainsi l'adhésion, l'implication et l'action de tous les collèges. C'est l'alliance entre éleveurs, transformateurs, affineurs et metteurs en marché qui fonde la vision. La convergence d'intérêts et l'engagement des acteurs sont indispensables.

Les producteurs sont totalement dépendants du territoire sur lequel ils vivent, ce qui n'est pas forcément le cas des industriels : leur futur dépend du dynamisme de leur territoire. Ils ont donc une légitimité toute particulière pour s'impliquer dans le dynamisme de l'AOP. Leur implication constitue un caractère fondamental, mais non unique, du dynamisme d'une AOP. Or nous observons sur ce facteur de grandes divergences entre les AOP étudiées avec une implication du collège producteurs très variable.

### Bonnes pratiques relevées

La filière AOP Comté, avec un collège producteurs fort et impliqué dans les outils de transformation (les fruitières), avec une alliance fruitière-affineur au cœur du projet filière, avec une relation étroite avec les metteurs en marché, a une vision claire de son développement, associant tradition et modernité. Cette vision se traduit notamment dans une offre large, adaptée à tout type de consommation, de connaisseurs (le Comté affiné « 18 mois et plus » issu d'une même fruitière) et de modernité (le Comté dédié aux usages porteurs, « cuisine » avec le râpé et « snacking » avec les tranches).

#### 4) Les modalités de transmission du projet commun

Nous observons que la pérennité du projet commun dépend fortement des modalités de transmission de l'histoire, des valeurs, des pratiques. Cette transmission vise l'ensemble des professionnels de la filière, internes (producteurs, transformateurs, affineurs) et externes (population du territoire, partenaires techniques, autres AOP, représentants politiques). Une attention toute particulière doit être portée aux nouveaux entrants, qu'ils soient producteurs, transformateurs ou autres afin d'assurer leur adhésion au projet et leur implication.

En externe, le projet commun peut se transcrire via des supports de communication à destination des partenaires, des consommateurs...

### Bonnes pratiques relevées

Pour exemple, nous retrouvons une telle démarche en filière AOP Comté, où chaque nouvel entrant bénéficie de 4 jours de formation au cours desquels les valeurs, la raison d'être des orientations de la filière et toutes les étapes de fabrication du Comté lui sont détaillées. Cette formation, outre son intérêt sur la maîtrise technique des professionnels, est un levier essentiel du partage des valeurs et favorise la forte cohésion observée de l'amont à l'aval.

Cette démarche est également très présente en filière AOP Roquefort, avec un souci de faire connaître le projet aux futurs membres de cette filière (communication de recrutement) et de le partager avec le maximum de consommateurs (visite pédagogique des caves, proposée par la majorité des marques).

En filière AOP Saint-Nectaire, les femmes ont toujours joué un rôle prépondérant dans la fabrication et surtout dans la phase d'affinage des fromages, notamment en filière fermière qui représente plus de 50% de la production avec un réel dynamisme. Cette transmission de savoir-faire de génération en génération est aujourd'hui clairement mise à l'honneur dans la communication et constitue un vrai fil conducteur de l'AOP.

## 2 - LA BONNE GOUVERNANCE DU PROJET STRATEGIQUE

Le travail réalisé distingue le « Projet commun des Hommes » du projet stratégique de l'AOP et de sa gouvernance. Projet stratégique et bonne gouvernance sont des facteurs essentiels au dynamisme de toute AOP : un projet stratégique clair et partagé (où je vais ? comment ? avec quels moyens ? dans quels délais ?) et une gouvernance rigoureuse (comment pilote-t-on ? quels organes ? quelles compétences ? quelles ressources ? quels contrôles ?). Toutes les AOP ne sont pas au rendez-vous de ces exigences.

#### 1) Le projet stratégique d'une filière AOP

Nous entendons par projet stratégique de l'AOP, les orientations de développement, à court et moyen termes, avec des objectifs tant qualitatifs que quantitatifs étayés et partagés par tous les membres des collèges. Nous constatons que beaucoup d'ODG n'ont pas un tel projet, ou s'il existe, il est tout juste en

train d'être développé. Souvent les questions stratégiques sont mises de côté car des dossiers sensibles mobilisent les professionnels (cahier des charges...).

Pourtant, ce projet stratégique est nécessaire à un projet de communication qui, lui, existe dans chaque ODG. Ce projet stratégique n'a de sens que s'il est l'émanation du projet commun, de même que ce dernier n'a d'intérêt que s'il débouche sur une réalisation dont le projet stratégique est le garant. C'est la connexion des deux qui doit être recherchée.

Les travaux menés ont précisé les éléments propres à un projet stratégique d'une filière AOP. Ce projet stratégique contient en particulier la définition du positionnement différencié de l'AOP (source de création de valeur pour le consommateur) dans son environnement concurrentiel. Le projet stratégique contribue à préciser la politique d'offre (offre actuelle et extension d'offre envisageable en conformité avec le cahier des charges) et à émettre des recommandations en termes de positionnement de prix et de sélection des circuits de distribution, créateurs de valeur pour les AOP. Globalement, nous observons une nette prise de conscience des ODG sur ce travail de positionnement.

Le cahier des charges porte le projet de l'ODG sur le territoire et formalise le consensus entre les opérateurs. Il constitue un outil stratégique permettant à la fois d'instaurer des barrières à l'entrée de nouveaux entrants sur l'univers de consommation considéré (marques non AOP, produits *me too* (copies)...) ou de limiter les prises de position par des opérateurs, dans le respect des règles de concurrence.

#### *Bonnes pratiques relevées*

Un exemple éclairant est celui de l'AOP Bleu d'Auvergne positionnée sur un marché des pâtes persillées déclinant, très fortement concurrentiel avec une offre large d'autres pâtes persillées AOP et de grandes marques nationales non AOP, innovantes et fortement soutenues en communication. Dans cet environnement, l'ODG déploie un travail de fond, notamment par une cartographie des préférences des consommateurs, pour trouver son nouveau positionnement et bâtir son plan de relance.

De même, le CIF (AOP Cantal) retravaille son offre jugée trop compliquée pour les consommateurs avec une segmentation multiple : durée d'affinage (jeune, entre deux, vieux), type de lait (lait cru, lait conventionnel) et acteur de la transformation (producteur livreur – transformateur/affineur et producteur fermier) ; des études consommateurs sont en cours afin d'affiner la segmentation et la rendre plus lisible et compréhensible. Il semble important que les producteurs soient pleinement intégrés dans cette démarche de segmentation produits.

En filière AOP Comté, des zones de collecte des laits AOP dans un périmètre de 25 kilomètres autour de l'atelier garantissent le maintien d'une production respectueuse des traditions tout en limitant directement la taille des opérateurs de la transformation.

Par ailleurs, il a été souligné que ces orientations doivent pouvoir s'appuyer sur une connaissance précise des consommateurs en termes de segmentation, typologie, tendances de consommation, évolution de la demande... de manière à initier les évolutions souhaitables.

À ce titre, l'analyse de l'environnement concurrentiel devra prendre en compte, au-delà des offres concurrentes directes, toutes les offres qui répondent à la même demande consommateurs.

Nos échanges avec les responsables d'ODG montrent, pour certains, une connaissance limitée du volet « consommation » et une dépendance aux données pouvant être transmises par les transformateurs disposant de ressources dédiées et ainsi une grande variabilité dans la disponibilité de ces données.

En outre, ce projet stratégique peut servir de base de travail pour formuler le projet de communication moyen terme et le plan d'actions à court terme. Nous relevons une montée en compétences de certains ODG sur ce volet communication, avec l'écriture de briefs de communication destinés aux agences de communication, permettant des créations plus conformes au positionnement de l'AOP.



### Bonnes pratiques relevées

En dehors de notre échantillon d'AOP, nous pouvons citer l'exemple de l'AOP Rocamadour, une filière performante (1 070 tonnes en 2015, avec une progression régulière de 2 à 3%) qui revisite de façon récurrente ses axes de développement sur la base d'un brief de communication étayé (l'ODG, la filière AOP, le produit AOP, les données de marché et de consommation, les actions passées, les orientations stratégiques marketing (cibles et positionnement produit) et communication, les objectifs, les cibles).

Enfin, ce projet permettra d'allouer, de façon efficiente, les ressources entre les différentes actions de l'ODG : cahier des charges, qualité produit, défense et protection du nom - du produit et du terroir, promotion, régulation de l'offre (Règles de Régulation de l'Offre).

## 2) La vitalité de la gouvernance

Nous nommons gouvernance l'ensemble des éléments qui permettent la détermination, le contrôle, la communication des valeurs et du projet de l'AOP. La vitalité de la gouvernance joue un rôle déterminant dans la performance de l'ODG, avec une exigence de « sens collectif », voire de « vie collective », de mise en commun des données, de communication entre collègues et au sein des collègues, de partage des objectifs définis, d'échanges réguliers sur les sujets majeurs avec mise en place de groupes de travail.

### Bonnes pratiques relevées

Nous observons une nette amélioration sur le volet transparence des informations sur de nombreuses AOP comme le Cantal et le Saint Nectaire.

Certaines filières AOP (Cantal, Comté, Reblochon...) ont mis en place un partage des données en toute confidentialité (litrage collecté, volume fromage transformé et affiné, niveau de stocks, volume commercialisé avec niveau de prix, niveau de qualité des produits finis...) permettant au responsable de l'ODG de mieux piloter, orienter les décisions, prendre les mesures correctives qui s'imposent.

Ces travaux doivent respecter les règles de la concurrence, avec remontée individuelle confidentielle et transmission agrégée des résultats, sur la base de données transmises a posteriori. Ils peuvent être internalisés au sein même de l'ODG sous couvert de stricte confidentialité. Ils ne doivent servir que la connaissance économique.

Une gouvernance qui reflète les valeurs collectives fortes par tous les maillons de la filière est un facteur clef de dynamisme d'une AOP.

Cette vitalité de l'ODG passe par un équilibre entre les différents maillons de la filière que la gouvernance de l'ODG se doit de rechercher. Elle constitue une protection contre le captage de la valeur par un maillon dominant ou un acteur peu impliqué dans le projet commun. Les situations sont très disparates entre les AOP, avec un poids très dominant du maillon transformateur et une faible organisation du maillon producteurs (AOP Roquefort), un équilibre entre les collègues avec un amont fortement impliqué (AOP Comté), un poids dominant du maillon transformateur/affineur avec une relation constructive avec le collègue producteurs (AOP Crottin de Chavignol).

### Bonnes pratiques relevées

En AOP Crottin de Chavignol, le collège transformateur / affineur est très concentré avec un opérateur détenant près de 80% de part de marché volume. Le conseil d'administration est fortement impliqué avec une mobilisation des producteurs perfectible et un souhait affiché de la gouvernance que le collège producteurs prenne la présidence de l'ODG pour équilibrer les pouvoirs.

L'ODG veillera à intégrer en son sein des membres légitimes, compétents et moteurs, à rompre avec la culture du secret parfois constatée, à installer un vrai climat de confiance et à faire appliquer les règles du jeu fixées par les partenaires.

La gouvernance doit définir les modalités de pilotage du projet stratégique afin d'être en capacité d'animer, de piloter, de gérer, de planifier, d'anticiper, de mettre en œuvre, de contrôler, de communiquer avec mise en place des bons indicateurs respectifs.

Ainsi, elle doit poser les processus de fonctionnement : *Qui ? Quoi ? Quand ? Comment ? Quels responsables clefs ? Quels outils ?*

### 3 - UNE FILIERE AOP DOTE E D'UN AMONT FORT

L'implication des producteurs dans la démarche AOP est un facteur essentiel au développement. C'est en particulier à eux de porter le projet commun : l'histoire, les valeurs, la vision, la transmission...

#### 1) Au-delà de la production laitière, être producteur d'un fromage AOP

Il a été mentionné à de nombreuses reprises l'importance pour les producteurs qu'ils se sentent producteurs de fromage AOP et pas seulement producteurs de lait. Les producteurs qui attachent de l'importance à conserver le lien au produit sont davantage investis pour sa défense, qu'ils soient producteurs laitiers ou fermiers, dans un système coopératif ou non.

Nous observons de nombreuses initiatives dans les filières pour renforcer ce lien : visites d'ateliers ou de caves, commissions organoleptiques... autant de moyens qui favorisent le lien au produit et la compréhension du rôle, du fonctionnement et des contraintes de chaque maillon. Ces initiatives sont nécessaires mais doivent avoir pour finalité une meilleure connexion entre la valeur finale du produit sur le marché et le prix du lait payé au producteur.

#### *Bonnes pratiques relevées*

Une illustration est celle de la filière AOP Roquefort. Les producteurs laitiers dans leur grande majorité se sentent fortement investis dans la production de « leur » fromage AOP, avec un attachement de chaque producteur à son transformateur. De leur côté, les transformateurs, mettent fortement en avant la filière AOP, notamment au travers de leurs activités de visites de caves, où est présenté de façon très pédagogique l'ensemble des étapes : élevage, production de lait, transformation, affinage en cave.

Cette fierté des producteurs qui nous a souvent été évoquée par les professionnels gagne à être entretenue. Certains ODG attachent beaucoup d'importance à la transmission régulière d'informations sur la filière, au travers de moyens comme une lettre d'information qui donne des informations clés, met en avant les réussites dans la filière.

#### *Bonnes pratiques relevées*

À ce titre, l'AOP Saint-Nectaire publie plusieurs fois par an la Lettre du Saint-Nectaire. Dans la lettre de janvier 2016, l'ISN (Interprofession du Saint Nectaire) a synthétisé les résultats d'une stagiaire dont le mémoire de fin d'études portait sur les contributions sociales et économiques de l'AOP sur son territoire. La lettre souligne notamment le rôle de l'AOP sur le maintien démographique, l'emploi et la création de valeur sur le territoire.

#### 2) Structuration des producteurs et défense de la valeur amont

L'amont fort est également lié à la structuration des producteurs. Cette structuration est un levier pour organiser et renforcer la négociation des producteurs avec l'aval, principalement dans le cas des producteurs laitiers. L'évolution des relations contractuelles amont-aval en filière laitière aboutit aujourd'hui à la création d'Organisations de Producteurs (OP), voire d'Association d'Organisations de producteurs (Ass'OP), en charge de la négociation des contrats.

Sur ce sujet, l'ODG peut créer les conditions favorables à cette négociation en créant de la valeur autour du produit qui pourra faire l'objet d'une négociation équilibrée pour sa répartition entre les opérateurs eux-mêmes (OP et transformateurs).

#### *Bonnes pratiques relevées*

L'exemple le plus abouti est celui que l'on trouve en Normandie. La filière AOP de Normandie (Camembert de Normandie, Pont-L'Evêque et Livarot) s'est organisée autour d'une Association de Gestion des ODG laitiers normands avec des actions communes aux trois AOP : gestion, promotion, études... Cette structure est en relation étroite avec l'Union des producteurs AOP (8 associations, 720 producteurs), chargée de l'animation des producteurs, la gestion administrative, le suivi du contrôle interne, la participation à la promotion des fromages. Les actions des OP reconnues et de cette Union, en discussion avec les transformateurs, ont permis des avancées en matière de revalorisation du prix du lait payé producteurs et de la prime AOP qui peut s'apparenter à une déconnexion du prix du lait AOP du prix du lait conventionnel.

Nous observons parallèlement des réflexions des producteurs sur la valeur créée à l'amont (charte qualité, lait durable, bien-être animal...) justifiant une valorisation par le maillon aval.

Il s'agit de mettre en avant la valeur globale qui repose sur un lien entre le terroir et les caractéristiques organoleptiques du produit.

#### *Bonnes pratiques relevées*

Nous relevons une telle démarche en filière AOP Comté, dès 1996, afin de caractériser le lien entre le goût du Comté et son terroir d'origine (réalisation de palette des arômes de chaque fromagerie). Cette démarche s'inscrit dans un « Programme Terroirs en Comté », soumis à validation scientifique. Ces travaux montrent que les pratiques de l'agriculteur, les choix faits à la fromagerie, serviront de passerelles aux éléments du terroir, tandis que l'affinage en révélera les arômes.

### 3) Dynamisme du tissu de producteurs

La force et le poids de l'amont dans la filière passent également par le maintien d'un tissu dynamique. Il est vital de conserver une densité de producteurs sur la zone de l'AOP et de favoriser un taux de transformation maximisé afin de sécuriser les volumes sur le territoire.

Une situation critique est celle vécue sur le Massif central avec des taux de transformation très hétérogènes entre les différentes AOP. Un taux de transformation élevé renforce l'attachement et l'implication des producteurs sur leur AOP et favorise un retour sur investissement, à leur bénéfice.

Néanmoins, on ne peut pas occulter la pratique des accords de collecte entre les industriels, à des fins d'optimisation des coûts de transport, qui peut avoir comme incidence que le lait AOP produit soit collecté par un industriel le destinant à un autre usage que le fromage AOP, ce qui est défavorable à l'implication des producteurs. Cette situation est certes critique en Auvergne mais elle semble permettre de maintenir de la production et de la transformation sur le territoire, avec des actifs spécifiques difficilement redéployables sur d'autres territoires. C'est une forme de compromis territorial entre les acteurs dont il faut comprendre les tenants et les aboutissants.

Nos échanges ont précisé les facteurs de dynamisme : le renouvellement des générations (installation, transmission), la maîtrise du foncier agricole, l'organisation du travail et les conditions de travail sur l'exploitation, la maîtrise technique (conduite du troupeau, maîtrise sanitaire, transformation fermière)...

Certaines AOP sont particulièrement concernées par ces sujets et en font des axes stratégiques sur lesquels elles allouent un certain nombre de moyens.

#### *Bonnes pratiques relevées*

C'est le cas notamment en filière AOP Comté, où le renouvellement des générations est particulièrement bien anticipé. Les producteurs interviennent en particulier dans les lycées agricoles afin de sensibiliser, voire recruter des jeunes. Ces interventions permettent aussi de transmettre et partager les valeurs de la filière.

Il faut toutefois noter que les filières AOP sur le massif jurassien ont des taux élevés de transformation en fromages AOP, avec une « garantie » pour les producteurs de voir leur lait AOP transformé en fromage AOP. Un tel contexte facilite l'engagement des producteurs.

## **4 - UN AVAL FORT POUR SERVIR LE DEVELOPPEMENT DE L'OFFRE TERRITORIALE**

### **1) Diversité du tissu aval**

La diversité du tissu aval sur une filière fromagère AOP semble favoriser une concurrence plus saine et équilibrée entre les opérateurs. Cette diversité assure également une bonne couverture des différents segments de clients : GMS, réseau des crémiers-fromagers, circuits courts... et des zones commerciales : locale, régionale, nationale, internationale, de façon spécifique par chaque opérateur.

Le maintien de cette diversité peut être favorisé au travers de différentes actions : aide à la transmission des outils, aide logistique dans les zones plus difficiles d'accès (zones de montagne...) etc.

#### *Bonnes pratiques relevées*

La filière AOP Ossau-Iraty est une bonne illustration de cette diversité vertueuse : + 12% d'évolution sur les volumes entre 2004 et 2014, avec un volume de production commercialisée de 3350 tonnes en 2014. Tous les types d'acteurs sont présents avec des politiques marketing et commerciales spécifiques : de grands groupes dotés de marques nationales et internationales, des PME aux marques régionales notoires fortement implantées sur leur territoire, un tissu de producteurs et d'affineurs fermiers moteurs.

### **2) Actionnariat territorial**

Nous constatons qu'un niveau d'« actionnariat » territorial (ou de détention de parts sociales en système coopératif) conséquent participe à la pérennité de la filière AOP. Cet actionnariat favorise une bonne cohérence entre les contraintes de la filière AOP (productivité des exploitations) et les décisions stratégiques des opérateurs (positionnement produit...). Il peut être renforcé par des initiatives de producteurs souhaitant s'intégrer au capital des entreprises pour être plus à même de participer au développement de la filière.

#### *Bonnes pratiques relevées*

Les exemples sont nombreux en matière d'actionnariat territorial fort, que ce soit pour les AOP en système de fruitières (150 fruitières en AOP Comté, 22 « fruitiers » en AOP Reblochon), en production fermière (sur les 600 producteurs, 210 sont producteurs fermiers en AOP Saint nectaire ; en AOP Sainte-Maure de Touraine, sur 172 producteurs, 45 sont fermiers).

En filière Comté, il existe des fonds d'investissement collectifs qui peuvent être mobilisés pour racheter des outils en difficulté et pérenniser les structures de transformation.

Au même titre, nous pouvons mentionner les démarches de groupes coopératifs (Sodiaal en Auvergne, Agrial en Normandie) qui défendent leur ancrage territorial. Il s'agit également d'une forme d'actionnariat territorial.

### 3) Couplage efficace entre les marques nationales et régionales et l'AOP

La dynamique d'une AOP est fortement liée à la présence de marques d'opérateurs régionaux et nationaux qui investissent sur leur marque en complément des investissements en communication conduits par l'ODG sur son AOP, voire par l'interprofession sur la filière laitière concernée.

Ce couplage sera d'autant plus pertinent si l'ODG capitalise dans sa communication sur les valeurs de son AOP avec un positionnement fédérateur et si les marques déploient leur positionnement différencié, créateur de valeur, tout en étant en cohérence avec les valeurs de l'AOP.

Il est primordial que les actions de communication respectives de l'AOP et des marques fonctionnent en synergie, avec un enrichissement respectif.

Sur la question abordée des marques ombrelles ou marques gammes (couvrant différentes catégories de produits), il semble important que les ODG soient vigilants sur les extensions de gamme des transformateurs sur des produits faisant référence à une AOP. Ces extensions sont très pertinentes si elles sont un moyen de pénétrer d'autres segments de clients, sous réserve d'être en respect des valeurs de l'AOP.

Enfin, sur les appellations avec un opérateur aval majeur, voire clairement leader, il est du rôle de ce dernier de tirer l'ensemble de la profession vers le haut, au travers des actions qu'il conduit, qu'il s'agisse de segmentation, d'innovation packaging, de pénétration sur de nouvelles catégories de clients avec des offres adaptées, de conquête de nouveaux marchés et aussi de son implication dans la stratégie de l'ODG.

#### *Bonnes pratiques relevées*

La filière AOP Roquefort est un bel exemple de couplage efficace, avec un marketing territorial fortement développé par l'ODG au travers d'un grand nombre d'actions et de campagnes de promotion et de communication initiées par les marques, tant par les grandes (Société, Papillon) au niveau national et international que par les marques plus territoriales (Vernières, Carles...).

Des extensions de gamme ont été développées sur de nouveaux segments plus modernes que l'ODG se doit de suivre afin de préserver le capital de l'AOP et les valeurs associées. Par exemple, les extensions ont concerné des crèmes au roquefort et des tranches de fromages fondus au roquefort.

Une autre filière avec un fort couplage est celle de l'AOP Ossau-Iraty où se consolident les investissements des marques nationales et régionales (Istara, Entremont, Onetik...), de l'AOP Ossau-Iraty et de l'interprofession lait de brebis des Pyrénées.

## 5 - LA PRESERVATION DU « CAPITAL AOP »

L'AOP constitue un capital, un bien commun que les professionnels entendent préserver. Ce capital AOP correspond à l'ensemble des éléments participant au renforcement du lien entre le produit et son terroir. Ce capital se traduit notamment au travers du cahier des charges qui précise les facteurs de production de toute AOP.

De très nombreux critères participent à ce capital : l'autonomie alimentaire, l'alimentation (pâturages...), la gestion du troupeau, le lien à une race ou à une origine des animaux, la consolidation des savoir-faire techniques, les savoir-faire encadrés par les pratiques, le lait cru, les outils et les savoir-faire sur la transformation, autant de critères qui ont été particulièrement travaillés. Lors de nos échanges avec les partenaires des ODG, le lait cru a été clairement évoqué comme faisant partie intégrante des fromages AOP, bien que tous les fromages ne soient pas 100 % au lait cru.

Nous avons fait le choix de mettre l'accent sur le lait cru (74,8% des tonnages de fromages AOP commercialisés en 2014 sont au lait cru – *chiffres 2014 source Cnaol*), mais toutes les autres pratiques ont leur place sur ce sujet.

### *Bonnes pratiques relevées*

En filière AOP Bleu d'Auvergne, des changements significatifs ont été apportés au niveau du processus de fabrication, avec une amélioration des phases de maturation permettant une meilleure régularité de l'offre.

En filière AOP Ossau-Iraty, le renforcement du cahier des charges s'est fait graduellement avec 4 révisions majeures : sur la zone, les races et le nom ; puis sur la conduite d'élevage et sur la transformation ; puis sur l'identification au moulage et sur la croûte naturelle ; enfin sur un travail sur le conditionnement, en cours.

#### 1) Le lait cru et sa maîtrise

Le lait cru constitue une caractéristique intrinsèque majeure de l'offre des fromages AOP. Il est même préférable de parler d'un ensemble de pratiques que l'on met en place autour du lait cru et qui permettent une forte caractérisation du produit lait cru : c'est une manière de conserver le lien au terroir.

À ce titre, les professionnels ont insisté sur un besoin d'améliorer les connaissances et la maîtrise de ce sujet. Ils ont notamment souligné un besoin de développer la recherche sur deux aspects majeurs : la maîtrise des risques pathogènes et la caractérisation des bienfaits du lait cru pour la santé humaine.

Nous avons partagé sur certains travaux majeurs comme ceux du RMT Fromages de Terroirs, qui gagneraient à être démultipliés. De même, pour les AOP auvergnates, le Pôle Fromager constitue une excellente ressource sur le produit en général et plus particulièrement sur la connaissance et la maîtrise de la flore du lait cru.

Outre ces travaux de recherche, les professionnels ont insisté sur la nécessité de renforcer la maîtrise du lait cru, en inculquant une vraie « culture hygiène » : hygiène des bâtiments, de l'eau, de l'ensemble de l'exploitation... Cela passe notamment par de la communication, voire de la formation auprès des professionnels.

Nous notons, de la part des professionnels, une « soif » de reconnaissance de leur savoir-faire en matière de maîtrise du lait cru, avec des initiatives souhaitées, favorisant leur responsabilisation, renforçant l'approche préventive et diminuant les contrôles.

De même, les professionnels ont souligné un besoin de faire cohabiter la législation (et son interprétation), qui s'impose, avec les exigences commerciales (retrait de lots jugés parfois abusifs...), autrement dit de mettre en cohérence le plus possible les exigences de l'administration et les souhaits des filières, soumis à des logiques économiques. Néanmoins, les exigences des distributeurs (notamment sur certaines souches) peuvent être différentes des exigences réglementaires et difficiles à contrer pour les metteurs en marché. Cela passe également par des démarches de communication et de transfert des travaux de recherche auprès de Bruxelles et des partenaires commerciaux (États-Unis...).

Pour la majorité des professionnels, le lait cru doit être considéré comme une source de différenciation et de valorisation, non plus comme une contrainte. C'est un message fort à porter auprès des opérateurs internes à la filière, auprès des distributeurs et metteurs en marchés, des partenaires commerciaux et évidemment auprès des consommateurs.

Enfin, il ne faut pas oublier le consommateur et il faut valider auprès des consommateurs, en aveugle, le bénéfice organoleptique (aspect, goût, texture...) réel qu'apporte une AOP au lait cru par rapport à une offre similaire avec un lait ayant subi un traitement thermique (thermisé...)...et les images positives (ou pas) que ce même consommateur associe au lait cru : qualité, goût, respect des traditions, terroir...

### *Bonnes pratiques relevées*

Les exemples sont nombreux du marquage « lait cru » comme élément de différenciation vis-à-vis d'offres voisines dans l'image du consommateur. C'est le cas de l'AOP Crottin de Chavignol vis-à-vis du Crottin non AOP, de l'AOP Camembert de Normandie vis-à-vis du Camembert fabriqué en Normandie non AOP.

Nous pouvons également citer la démarche de l'AFTALP (ODG de Savoie), avec l'action Pass'Lait cru qui se traduit sous forme de : Informations, Formations, Qualification des producteurs de lait sous IG. Le renforcement des moyens de R & D sur ces thématiques est nécessaire ; des travaux sont engagés par exemple sur le pôle de compétences Actalia-ENIL à La Roche/Foron sur ces thématiques : sécurité sanitaire des fromages au lait cru, renforcement des flores spécifiques des fromages au lait cru...

## 2) Les actions de protection et de défense de l'AOP

Les professionnels mettent le sujet de la défense juridique des fromages AOP parmi les sujets clés de la performance, en insistant sur les limites auxquelles ils font face, notamment financières. La défense du produit AOP et les démarches juridiques qu'elle implique nécessitent des budgets souvent hors de portée des ODG et Interprofessions. La défense de l'AOP s'envisage à la fois en interne (contrôle de la bonne utilisation du logo AOP, du respect des valeurs définies collectivement auprès des opérateurs de la filière...) et en externe (veille et détection des détournements de notoriété, d'usurpation ou de copies...).

La protection interne renvoie à la force du projet commun et à la gouvernance établie. Elle permet de limiter les comportements dissidents, favorise le débat collectif et le règlement des conflits.

La protection externe implique, elle, de prévoir un certain nombre de mécanismes. L'INAO et la DGCCRF disposent de moyens de détection, d'alerte et de sanction des détournements de notoriété et des copies auxquels peuvent être confrontées les AOP ; les professionnels nous ont clairement indiqué vouloir un renforcement de l'appui de ces structures.

Dans ce cadre-là, la reconnaissance des Indications Géographiques (IG) dans le cadre des négociations autour d'accords bilatéraux (à l'image des négociations en cours sur le TTIP) ou multilatéraux est extrêmement importante pour renforcer la protection des AOP.

En réponse au constat du manque de moyens financiers nécessaires à la défense juridique, une réflexion est en cours au sein de la FNAOP (Fédération Nationale des Appellations d'Origine Protégée) afin de mutualiser les moyens et, ainsi, améliorer la défense des AOP.

Nous notons de nombreuses réflexions de la part des professionnels sur la question de l'équilibre entre le logo de l'AOP fromagère et celui des marques commerciales, avec un besoin évoqué de définir des règles en interne sur cette question : taille du logo, position, informations pour le consommateur...

### *Bonnes pratiques relevées*

Une démarche vertueuse est celle qui a été conduite par l'AOP Rocamadour, qui a développé une étiquette unique pour l'ensemble des transformateurs - avec juste reprise du nom de l'entreprise - afin d'homogénéiser et de renforcer l'image de l'AOP et ainsi développer la pénétration du produit sur les différentes cibles, distributeurs et consommateurs. Des travaux sont également conduits, par l'ODG, visant à obtenir une qualité homogène sur l'ensemble de l'offre AOP Rocamadour commercialisée.

D'autres filières ont initié des approches similaires en matière d'identité graphique, comme l'AOP Picodon, d'autres y réfléchissent.

Cette bonne pratique a un revers, celui de réduire la différence produit aux yeux des consommateurs entre les offres des marques d'entreprise et les offres MDD, pouvant conduire à une augmentation du poids des MDD sur l'AOP en question et, in fine, à une baisse de valorisation globale de la filière, les MDD jouant sur un prix moins élevé que celui des marques.

Plus généralement, il semble pertinent de mener une réflexion sur un guide de bonnes pratiques en matière d'étiquetage.

De même, l'emballage (packaging) pourrait faire l'objet d'un guide d'orientation sur la conception de manière à mettre au point des conditionnements pour le libre-service, appropriés aux caractéristiques et aux valeurs des fromages AOP. Nous observons de nombreuses offres de fromages AOP où le conditionnement n'est pas à la hauteur de la promesse du produit.

## 6 - DEFINIR LES MOYENS DE MAITRISER LA VALEUR DANS LA FILIERE

Les professionnels ont clairement désigné la maîtrise de la valeur au sein de la filière, comme facteur prépondérant pour le dynamisme des AOP. Nous avons relié ce sujet, complexe, à 3 points majeurs.

### 1) L'intelligence technique et économique

Afin de favoriser une maîtrise de la valeur, les ODG ont besoin d'un certain nombre de données techniques et économiques qui constituent des éléments d'aide à la décision et de pilotage.

Nous observons un accès à ces données très variables selon les ODG, pour diverses raisons dont : une absence de sensibilisation de l'ODG à cette question, une volonté de rétention des données par le collègue transformateurs pour garder leur avantage dans la négociation, une crainte de traitement non confidentiel des données privatives des entreprises... Cette situation conduit à une visibilité et une capacité de pilotage inégale.

Le développement rapide du numérique au sein des exploitations laitières pourrait permettre, si les producteurs maîtrisent et exploitent les données, une meilleure équité des collègues vis-à-vis de cet enjeu majeur. Cette digitalisation en cours doit être partagée avec le plus grand nombre de producteurs, sans en laisser de côté. La formation des administrateurs des OP, voire de producteurs indépendants, est un axe de montée en compétences face à un avenir mouvant et incertain.

Une illustration de cette intelligence technique se trouve en filière AOP Cantal, où l'utilisation d'un logiciel pour les contrôles auprès des producteurs permet d'avoir une meilleure visibilité des caractéristiques techniques des outils de production et d'orienter le conseil en fonction de ces critères.

Selon l'INAO, la « connaissance économique du secteur » figure clairement dans les missions des ODG, sous réserve de traiter ces données de façon confidentielle : volumes collectés, transformés, valorisation des produits, volumes par catégories de clients...

Ce partage de données nécessite une certaine transparence des opérateurs, une confiance et une implication dans le projet commun ainsi qu'une gouvernance bien établie.

#### *Bonnes pratiques relevées*

L'ODG du Cantal a fortement investi sur cette connaissance économique. Il a mis en place un système de déclarations mensuelles à compléter par toutes les entreprises. Ces déclarations concernent notamment les données de production (tonnages fabriqués), les stocks et la commercialisation. Le tableau récapitulatif, anonyme, est affiché en Conseil d'Administration. Ce système permet notamment de gérer la cohérence entre les volumes qui entrent en affinage et ce qui est commercialisé, par opérateur.

Des données relatives à la qualité de l'offre des transformateurs sont remontées par l'ODG – lors des phases de gradage des meules – lui permettant de lancer les actions correctives nécessaires, dans le but d'augmenter la qualité de l'offre.

Face à ce manque d'accès aux données techniques et économiques et notamment un manque de connaissances sur les données de marché, défavorables au développement des AOP, les professionnels ont proposé la mise en place d'un observatoire des prix et des marges pour les filières AOP.

Par ailleurs, FranceAgriMer a lancé des travaux pour déterminer le prix moyen du lait AOP payé aux producteurs, sur les différentes AOP, comme cela a déjà été fait sur les filières « lait conventionnel » et « lait biologique ».

### 2) Evolution de l'offre AOP : opportunité ou risque à maîtriser

Face à une évolution marquée des tendances de consommation et à une nécessité d'élargir les catégories de clients sur lesquelles l'AOP peut se développer, nous observons des initiatives et réalisations concrètes de la part de nombreux ODG en matière d'extension de gamme.



### Bonnes pratiques relevées

Cette démarche d'extension a été très profitable sur le segment des pâtes pressées cuites, et notamment sur l'AOP Comté, avec l'extension de l'offre sur les segments dynamiques des fromages râpés et des fromages en tranches, avec ajustement du cahier des charges. Cette extension est également envisagée sur l'AOP Ossau Iraty.

La limite de ces extensions est la cohérence des nouvelles offres avec les valeurs de l'AOP que l'ODG se devra de valider.

La question de l'offre touche également l'ouverture sur de nouvelles catégories de clients. Les marchés des IAA et des PAI (produits agroalimentaires intermédiaires) et leurs opérateurs s'intéressent de plus en plus aux fromages AOP. Certains ODG ont vu apparaître de nouvelles offres avec l'AOP comme ingrédient principal ou mineur : poudre de Comté AOP, pâtes au Crottin de Chavignol AOP... Ces démarches peuvent être très bénéfiques à l'AOP ou au contraire destructrices de valeur. C'est à l'ODG de veiller aux dérives éventuelles appuyées par les règles définies dans le cadre communautaire.

Outre les stratégies individuelles des ODG sur leurs AOP respectives, les professionnels ont mis en avant la pertinence d'un travail de concert entre les ODG d'un même territoire sur une offre large de fromages AOP/IGP.

### Bonnes pratiques relevées

Cette démarche, présentée par les professionnels comme relais de croissance d'une filière AOP, a été conduite avec succès en Savoie avec la Raclette de Savoie (future) IGP, la Tomme de Savoie IGP et l'Emmental de Savoie IGP, venant en relais de croissance du Reblochon AOP et bénéfique pour l'ensemble des collègues.

### 3) Ajustement de l'offre au marché

Sur la maîtrise de la valeur, la mise en place d'un plan de régulation de l'offre (RRO – Règles de Régulation de l'Offre), autorisé dans le cadre du paquet lait sur les fromages AOP et IGP, est jugée très positive par les ODG ayant enclenché ce dispositif. Il permet un pilotage des volumes de production par rapport au potentiel de développement des ventes (en volumes) et évite tout surplus important de production qui serait moins bien valorisé sur les marchés et conduirait à une dégradation de la qualité des fromages. Il permet ainsi un équilibre offre/demande garant de la création de valeur pour la filière et une bonne gestion de la qualité du produit. Il ne doit pas être mis en place dans une optique de créer de la rareté mais bien de piloter au mieux l'offre, avec une ambition de développement maîtrisé. À ce titre, la réglementation européenne met bien en avant la maîtrise de la qualité et non le maintien d'un prix de marché.

### Bonnes pratiques relevées

Ces démarches de régulation de l'offre ont été mises en place avec succès, notamment sur les fromages AOP de Franche Comté et de Savoie : Comté, Reblochon, Beaufort. D'autres sont en réflexion, indépendamment de leur dynamique haussière ou baissière en termes de volume.

Nous observons que cette démarche s'applique majoritairement, à ce jour, aux fromages de garde ; elle peut également s'appliquer à des fromages à DLUO plus courtes, avec des ajustements dans le mécanisme. Ce sera sans doute le cas pour l'AOP Morbier, AOP très dynamique (10 767 tonnes en 2015, avec une croissance annuelle moyenne de 4% sur les 5 dernières années) avec des règles de régulation des volumes qui ne seront pas annuelles mais saisonnières (de janvier à mars).

L'AOP Reblochon a également mis en place une régulation de l'offre saisonnière afin de mieux adapter la production à la saisonnalité typique de consommation du produit : il s'agit de limiter le stockage et l'affinage excessifs pour maximiser la qualité du Reblochon.

#### 4) Reconnaissance et répartition de la valeur ajoutée

Nous validons que l'ODG doit créer les conditions pour une répartition équitable de la valeur ajoutée créée sur un fromage AOP, mais c'est bien aux opérateurs, producteurs et transformateurs – affineurs de négocier la répartition de la valeur créée. Idéalement, l'ODG veillera à instaurer des mécanismes de répartition prenant en compte les contraintes, les problématiques et les obligations de chaque maillon.

Cette valeur ajoutée créée doit être reconnue et c'est à chaque maillon d'y veiller. La construction du prix du lait AOP et de la prime AOP associée rend notamment compte de cette démarche.

Les producteurs veilleront à faire reconnaître cette valeur créée au travers des travaux qu'ils conduisent : charte des bonnes pratiques d'élevage, charte qualité, diagnostic bien-être animal, diagnostic environnement – impact gaz à effet de serre, démarche lait durable...

Les transformateurs, apporteurs de valeur, veilleront à faire reconnaître cette valeur créée au travers des actions qu'ils conduisent : innovation sur des segments porteurs, positionnement sur de nouvelles catégories de clients, pénétration de nouveaux marchés valorisés.

##### *Bonnes pratiques relevées*

La filière AOP Comté veille sur ce partage de valeur ajoutée, avec mise en place d'un indicateur de marché, via les fruitières, relié au chiffre d'affaires et aux coûts afférents, avec une transparence des opérateurs sur leurs données sous couvert d'anonymat.

Parallèlement, l'ODG veillera à ce que l'ajustement nécessaire du cahier des charges apporte une valeur ajoutée supérieure aux coûts additionnels de mise en conformité.

Le risque, avec un cahier des charges renforcé, voire trop exigeant, est d'augmenter le coût de production et donc le prix de vente consommateur, créant un différentiel trop important vis-à-vis des offres marketées non AOP et pouvant laisser la porte ouverte au développement de copies (*me too*).

La question que tout ODG est en droit de se poser est le bénéfice consommateur apporté par toute modification de cahier des charges et qu'il acceptera de payer car il trouvera une valeur supérieure dans l'offre revisitée.

##### *Pratiques relevées*

Nous notons des évolutions de cahier des charges, avec des délais d'application trop longs (manque de dynamisme dans la mise en œuvre de la démarche) ou trop courts (difficultés de mise en œuvre des changements de pratiques) qui sont considérés par les professionnels comme une vraie problématique et un risque majeur pour la dynamique de l'AOP et la pérennité de la filière.

C'est par exemple le cas en filière AOP Saint-Nectaire où le nouveau cahier des charges mentionnant l'interdiction des fourrages fermentés et l'adoption du 100% fourrage sec pourrait conduire à une sortie de nombreux producteurs de l'ODG, faute de pouvoir remplir dans le délai imparti (et récemment réduit) les nouveaux critères demandés. Le comité INAO a très récemment donné un avis favorable pour une évolution du cahier des charges pour limiter ce risque de sortie.

## IV. CONCLUSIONS

---

Au travers de cette étude sur 10 AOP fromagères majeures, nous avons constaté toute la diversité de ces filières qui sont le fleuron de notre gastronomie. Au-delà des produits eux-mêmes, différents en termes de forme, goût, technologie de transformation, durée d'affinage, ce sont véritablement l'organisation et le fonctionnement des filières qui montrent une grande variabilité. Ces différences sont issues de leur histoire, sont influencées par l'organisation territoriale et tiennent aux hommes et femmes qui en sont les maillons : producteurs, collecteurs, transformateurs, affineurs...

Dans ce contexte de variabilité, il n'y a pas un modèle de performance unique d'une filière AOP. Notre approche s'est attachée à étudier les 10 filières AOP afin de relever les bonnes pratiques identifiées sur différents champs : l'environnement, l'organisation, l'amont, l'aval, la chaîne de valeur. Ces bonnes pratiques ont vocation à éclairer ou à enrichir les réflexions des professionnels pour la constitution d'une nouvelle AOP ou pour le repositionnement stratégique d'une AOP déjà reconnue.

Ces « bonnes pratiques » constituent des exemples de fonctionnement, d'actions, d'usages, qui fonctionnent dans le contexte d'une filière AOP donnée. Elles doivent donc être replacées dans leur contexte et ne sont pas nécessairement transposables à l'identique à d'autres AOP.

À la lumière des éléments présentés dans cette synthèse, nous souhaitons insister sur quelques enjeux majeurs qui touchent directement les ODG et leurs acteurs.

L'enjeu primordial pour tout ODG est de construire son projet stratégique, prenant appui sur le projet commun élaboré par les partenaires en son sein. L'ODG doit être en capacité de conduire cette réflexion stratégique, de définir son projet et de le mettre en œuvre au travers d'actions spécifiques, en vue d'une amélioration continue de la performance globale de sa filière AOP.

Cette construction nécessite des compétences, existantes ou à acquérir au travers d'accompagnement, permettant de piloter son ODG, avec les bons outils : indicateurs, tableaux de bord, plan d'actions...

Ensuite, un enjeu majeur touchant la gouvernance est de réussir à faire travailler en synergie l'amont et l'aval de la filière pour porter le projet commun de l'AOP : l'histoire, les valeurs, la vision, la transmission... Les deux maillons sont indispensables à la performance de l'AOP afin de :

- Rendre le maillon amont vraiment acteur et moteur du développement de l'AOP. Cette dynamique nécessite le maintien d'un fort tissu de producteurs sur le territoire.
- Mobiliser les acteurs aval, notamment les leaders, pour qu'ils portent haut et fort le développement de l'AOP, qu'ils jouent leur rôle sur l'innovation, la segmentation, la conquête de marchés...

Par ailleurs, la question du cahier des charges reste primordiale, en tant que garant de la pérennité de toute AOP. Celui-ci doit être ajusté, voire renforcé, sur des marqueurs saillants et porteurs de valeur et de cohérence avec le terroir, avec un objectif principal : différencier nettement l'offre AOP des autres offres afin d'augmenter son attractivité et sa demande. Son évolution doit être créatrice de valeur, avec un delta de valeur filière supérieur aux coûts engendrés par les ajustements sur les critères.

Le critère « lait cru » a été mentionné comme sujet critique qui nécessite plus de travaux en termes de connaissance, de recherche, plus de mobilisation des partenaires et des lignes de force dans les actions à conduire. Le lait cru est un marqueur important des fromages AOP, il doit être travaillé comme tel.

En outre, tout ODG est également concerné par l'enjeu de la connaissance, de la maîtrise des données techniques, économiques lui permettant de déployer son projet stratégique. Cette intelligence doit être collective, partagée entre les différents collègues, ce qui implique un partage avec plus de confiance, de transparence, de vision partagée.

Sur ce sujet, nous soulignons l'importance de :

- Comprendre et prendre en compte les attentes du consommateur. Il est l'arbitre final dans l'achat de tout fromage AOP.
- Analyser son environnement concurrentiel lui permettant de définir son positionnement différencié.
- Avoir une lecture des marchés, de l'évolution des différentes catégories de clients pour recommander des axes de développement.

Enfin, un des enjeux majeurs est de veiller à garder et à développer la valeur au sein de la filière, sans captation par un des maillons en interne ou en externe (préemption potentielle par les marques de distributeurs avec risque de dégradation de valeur par certaines MDD).

Les travaux conduits sur les facteurs de dynamisme des AOP, définis avec la participation des professionnels, constituent une première base de travail qui doit enclencher des programmes d'actions. Compte tenu du contexte et des enjeux actuels de la filière laitière française, cette réflexion est stratégique à la fois pour le positionnement de la laiterie France dans un marché international mais également pour la pérennité des territoires laitiers.

Les AOP Fromagères, de par les valeurs et les savoir-faire qu'elles portent, sont un modèle dont la réussite a été démontrée par de nombreux exemples. Aussi, il semble qu'elles méritent un plan d'action ambitieux tant elles participent au développement de territoires à enjeux et à la promotion d'une agriculture alliant tradition et innovation.

