



Edito

## Assemblée générale de la Fncl : cap sur l'avenir

Notre Assemblée générale a été entièrement consacrée à une réflexion portant sur l'avenir.

La gouvernance de nos coopératives laitières tout d'abord a fait l'objet de débats très approfondis au cours de la séance interne du 16 avril après midi. Le nombre et la qualité des interventions nous ont confortés dans l'idée que nous avons vu juste et que notre rapport sur la gouvernance dans les coopératives laitières correspond bien aux préoccupations actuelles des élus, des sociétaires, et des comités de direction.

C'est un enjeu clé. Si nous voulons que demain les coopératives laitières françaises conservent toute leur place dans l'environnement laitier européen et mondial, il n'y a pas d'autre solution que d'adapter nos stratégies en conséquence, ce qui suppose des systèmes de gouvernance parmi les plus performants.

Le 17 avril, nos débats ont porté sur l'organisation des producteurs, la contractualisation, et l'élargissement du rôle que nous pourrions confier demain à nos Interprofessions, dans un contexte de plus en plus libéral, où l'Europe réduit drastiquement le contenu des organisations communes de marché à une peau de chagrin.

Il faut aussi une meilleure répartition des aides, et, pourquoi pas, comme le suggère avec force Philippe Mangin, mettre en place des systèmes d'aide de type « contrat cyclique ». Lorsque les marchés sont élevés les aides diminuent. Lorsque les marchés s'écroulent les aides augmentent.

Cette façon de distribuer les aides est compréhensible par tous, et surtout les rend légitimes. Cela permet aussi de transférer des aides d'un secteur à un autre lorsque cela ce justifie, lorsque l'un est prospère et l'autre en crise.

Néanmoins, l'essentiel reste bien l'organisation des producteurs, dernier maillon de la chaîne, par conséquent le plus fragilisé. L'un des outils privilégiés de cette organisation est la coopérative. C'est la coopérative qui permet aux producteurs d'accéder au marché d'aval. Je

pense pouvoir affirmer qu'un monde agricole qui n'aurait pas la maîtrise d'outils de transformation et de commercialisation n'aurait plus la maîtrise de son destin.

Les fondateurs de nos coopératives ne s'y étaient pas trompés.

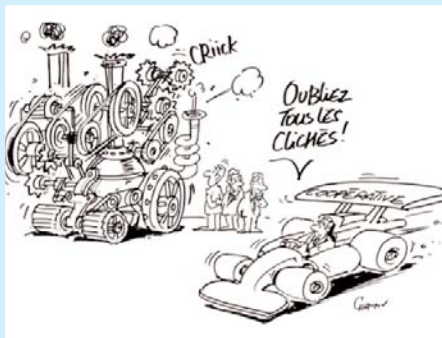
**Gérard Budin**  
Président

### PRODUCTION et MARCHÉS LAITIERS

Quelle organisation demain?



Quelques illustrations tirées du rapport sur la gouvernance dans les coopératives laitières



Finalité et modernité de la coopérative



Valoriser l'expertise des sociétaires



Favoriser l'affectio societatis, la transparence et la communication



Faire preuve de méthode dans la négociation

L'Assemblée générale de la FNCL s'est tenue à Paris les 16 et 17 avril 2008.

## La gouvernance

La séance du 16 avril a été consacrée à la gouvernance des coopératives.

Comme l'a précisé Gérard Budin, Président de la Fncl : « *La réalité, l'objectivité nous imposent de constater qu'en France, depuis 20 ans, la coopération laitière a perdu du terrain et n'a pas la place qu'elle a dans d'autres grands pays laitiers (...). Nous sommes à un nouveau tournant (...), il faut mettre en œuvre les changements, les alliances, les schémas qui doivent répondre demain à la nouvelle donne des marchés (...). C'est donc un défi immense, mais combien enthousiasmant que nous avons à relever ensemble* ».

**“La gouvernance est le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées”**

C'est dans le cadre de ce constat qu'un groupe de travail de la Fncl a discuté et réfléchi pendant un an sur le thème de la gouvernance dans les coopératives laitières. Il a remis et présenté aux délégués des coopératives son rapport le 16 avril. Composé d'élus et de Directeurs généraux de toutes régions et de tous types d'entreprises, ce groupe était très représentatif de la coopération laitière française. Il a abouti à l'identification de 7 enjeux présentés sous forme de fiches avec pour chaque enjeux des préconisations adaptées.

Les délégués ont apprécié le travail fourni et les questions de la salle ont été nombreuses et sans tabous. Elles

ont principalement porté sur la responsabilité, mais aussi l'engagement et l'investissement personnels nécessaires des administrateurs, l'entrée des femmes au sein des conseils d'administration, le recrutement des Directeurs généraux, les stratégies d'alliances et la gestion des filiales...

Même lors des discussions du lendemain, ce thème de gouvernance des coopératives a été abordé. Ainsi,

Xavier Beulin, Vice-Président de la Fnsea, a affirmé que « *la coopération n'est pas un outil dépassé, mais qu'il faut repenser la notion de gouvernance, en associant mieux les sociétaires aux décisions, tout en cohabitant avec une efficacité économique* ».

Philippe

Mangin, Président de Coop de France, estime également que le « *vrai sujet* » est là. « *Les sociétaires doivent s'approprier leurs structures. Cela passe par une plus grande responsabilité financière. Il ne faut pas hésiter à parler de rémunération du capital social. Car l'implication financière responsabilise les producteurs* » a-t-il ajouté. Selon Xavier Beulin « *les coopératives investissent de plus en plus dans la transformation à la recherche de valeur ajoutée. La filialisation des coopératives s'accélère, c'est le bon moyen de mieux répartir la distribution de cette valeur* ».

Le rapport final sur la gouvernance dans les coopératives laitières n'est cependant pas une finalité ! Les futurs défis des coopératives laitières ne seront bien appréhendés que si la réflexion et les outils proposés dans ce rapport sont assimilés et largement débattus au sein des Conseils d'administration de chaque coopérative lai-

tière. Le but est d'amener chaque Conseil à définir, et mettre en avant, les finalités et les forces de sa coopérative laitière mais aussi d'en identifier et réduire les faiblesses.

## Table ronde autour du thème « Productions et Marchés laitiers : quelle organisation demain ? »

La réflexion de la séance ouverte du 17 avril de l'Assemblée générale de la Fncl se plaçait dans le futur cadre économique, de plus en plus libéralisé, auquel la filière laitière française va devoir se confronter. En effet, les quotas laitiers auront disparu le 31 mars 2015, les outils de régulation de l'Union européenne (restitutions, intervention, etc...) sont pour le moment gelés et la Commission européenne semble vouloir les faire disparaître. Le monde économique va radicalement bouleverser ce que le secteur laitier français connaît depuis 25 ans : il y aura certes un accroissement de la demande alimentaire mondiale et de la demande laitière, et donc de nouvelles opportunités à saisir, mais il y aura aussi des risques de crises sanitaires et environnementales auxquelles s'ajouteront les caprices météorologiques.

Nous verrons de grandes amplitudes de prix, décuplées par rapport aux fluctuations de volume, tant en insuffisance, qu'en excédent.

De façon générale, on assistera à une grande volatilité des prix dont les conséquences seront de plus en plus importantes avec l'absence, ou la quasi absence, de politiques publiques. De plus, il y aura une ouverture de plus en plus grande sur le monde et donc une concurrence de plus en plus acharnée entre les pays, les régions et les producteurs,... Les secteurs laitiers européens et français vont donc être plus exposés aux aléas des marchés mondiaux.

C'est avec ces hypothèses de départ qu'était organisée autour de Philippe Jachnik une table ronde sur le thème « **Productions et Marchés laitiers : quelle organisation demain ?** ». Après une intervention de Xavier Beulin, qui ne pouvant être présent, a présenté dans un film la pensée du

syndicalisme face à la question de la régulation des marchés agricoles, Lucien Bourgeois, conseiller du Président de l'Apca, a démontré que la régulation des marchés, et notamment le système de maîtrise de la production laitière, n'avait que des avantages pour les producteurs, les entreprises, et les consommateurs.

Sur le thème des outils de régulation, Jean-Christophe Debar, Directeur général de Agri US Analyse a bien exposé que, devant une situation si compliquée les Américains ne démantèlent pas leurs outils de régulation et ont même tendance à les renforcer.

### Conserver un minimum d'instruments de régulation publics

Tous les intervenants étaient bien convaincus de la nécessité de conserver en Europe un minimum d'instruments de régulation publics, comme le demande la France. Gérard Budin, a conclu sur ce sujet que : « *L'agriculture, ne peut être jetée dans le marché mondial sans règles, sans code de bonne conduite, sans outil de régulation (stocks et leviers sur les volumes produits) et donc sans politique agricole et alimentaire* ».

La profession agricole sait bien qu'en dehors de la politique publique, les filières vont devoir s'organiser par elles-mêmes. C'est dans ce cadre que, Dominique Chargé, Secrétaire général de la Fncl a exposé les réflexions en cours notamment dans le groupe de travail « politique laitière » de la Fncl, sur les nouveaux outils à caractère privé, répondant aux enjeux de demain : approfondissement de la contractualisation entre les entreprises et les producteurs, élargissement du rôle de l'Interprofession, création d'outils de gestion de risques et de crises, fonds d'investissements professionnels, à l'image du récent Fedil ...

Concernant le renforcement des rôles de l'Interprofession, Xavier Beulin estime qu'il s'agit là « *d'un outil pour gérer les crises et les risques, et d'un moyen de régulation au sein de la filière* ». Philippe Mangin a renchéri sur cette notion de « *responsabilisation de l'ensemble des acteurs de la filière* ». Comme Gérard Budin, tous soutiennent le mémorandum déposé à Bruxelles par la France, destiné à « *mieux sécuriser juridiquement les actions de ses Interprofessions* » et leur

### Séminaire du Conseil d'administration de la Fncl

Le Conseil d'administration de la Fncl se réunira le 11 juin prochain en séminaire sur le thème de la gouvernance.

La matinée sera consacrée à une conférence de M. Yves Halifa (Centre Européen de la Négociation) sur les techniques de négociation, les fondamentaux à ne jamais oublier pour parvenir à un accord gagnant-gagnant, et les raisons les plus fréquentes qui expliquent les échecs des négociations.

L'après midi sera animée par M. Bruno Roche (consultant qui a animé le groupe de travail "gouvernance dans les coopératives laitières"). Elle sera consacrée à un approfondissement de l'ensemble du rapport sur la gouvernance.

### Mission d'expertise sur le marché à terme aux Etats-Unis

Du 24 au 31 mai 2008, Carole Humbert, chargée de mission à la Fncl, effectuera en collaboration avec le Cniel, une mission d'expertise sur le seul marché à terme des produits laitiers qui existe à ce jour : celui de Chicago.

Le marché à terme est un outil de gestion de risques « prix » ou risque financier déjà utilisé en Europe dans les secteurs des oléagineux et des céréales. Pour la Fncl, le marché à terme est une des pistes à expertiser dans la perspective de sortie de quotas et de forte volatilité des prix des produits laitiers.

L'étude a pour but d'évaluer l'intérêt, mais aussi d'étudier la faisabilité de la mise en place d'un tel système au niveau français et européen. Carole est à la disposition des coopératives pour expliquer les notions et le fonctionnement du marché à terme, des contrats à terme et des options et, à la suite de sa mission, exposer les principaux enseignements américains sur le sujet.

#### Contact :

Carole Humbert : 01 49 70 72 29 - carole.humbert-fncl@atla.asso.fr

### Bilan de santé de la Pac : L'Interprofession laitière française multiplie les initiatives

Deux types d'actions de lobbying sont en cours d'organisation :

- > **Actions auprès du Parlement européen et de la Commissaire européenne, Mme Fischer Boel.** L'objectif est de réagir très rapidement après la parution des projets de texte de la Commission européenne prévue le 20 mai.
- > **Actions auprès des parlementaires français (Assemblée, Sénat) :** l'objectif est de sensibiliser les parlementaires aux problématiques de la filière laitière dès ce printemps de façon à pouvoir les solliciter plus précisément en fin d'année lorsque les arbitrages, notamment budgétaire, et en lien avec la mise en oeuvre des mesures prévues dans le bilan de santé, devront être effectués à l'échelle nationale.

#### Planning des manifestations :

- mercredi 21 mai à 16h. :  
Audition à l'Assemblée nationale
- mardi 27 mai à 16 h. :  
Audition au Sénat
- mercredi 3 juin :
  - Déjeuner de presse à Bruxelles : 12h.30
  - Colloque au parlement européen : 15h.
  - Buffet fromages : 18h.30
- mercredi 25 juin 15h.30 :  
Rencontre avec Mme Fischer Boel
- Automne :  
Organisation d'une visite d'exploitation laitière pour Mme Fischer Boel lors d'une session parlementaire à Strasbourg

éviter une remise en cause au nom du droit de la concurrence.

### Passer de la gestion de l'offre par les quotas à l'adéquation offre/demande avec les contrats

Concernant le sujet de la contractualisation, Dominique Chargé a réaffirmé qu'avec la disparition des quotas, il faudra mettre en place un système de contrats et changer d'organisation de gestion de la filière en passant, de la gestion de l'offre (par les quotas), à l'adéquation offre/demande (avec les contrats). Le contrat est un dispositif, vecteur de stabilité, qui sera apprécié lorsque les cours du lait seront très volatils. Gérard Budin, a également rappelé que le modèle coopératif est un véritable avantage pour la mise en place de la contractualisation. Les coopératives laitières ont donc des atouts évidents pour conjuguer les besoins des producteurs, la rentabilité des outils industriels et les attentes de la société.

Un groupe de travail Fncl visant à approfondir en détail la mise en place concrète de la contractualisation dans les entreprises doit débiter sa réflexion prochainement.

Jean-Pierre Raffarin, Président de l'Association Centrale des Laiteries Coopératives des Charentes et du Poitou, était le grand témoin de cette Assemblée générale. Il est né et a grandi dans l'univers de la coopération laitière. Comme l'a souligné Gérard Budin, son « *enthousiasme à en parler et à la situer dans le monde actuel fut un moment fort de cette Assemblée générale* ».

### Les coopératives sont des entreprises incontournables

En conclusion, et comme l'a souligné Gérard Budin dans son discours les coopératives sont « *des entreprises nécessaires, incontournables dans la nouvelle donne. Elles sont essentielles à la garantie de la pérennité de l'activité de leurs membres. Plus largement, elles sont essentielles aux territoires, à leur économie, leur équilibre et leurs emplois ; en clair, à leur développement durable. Aucune autre forme d'entreprise ne met autant en interaction et solidaires : propriétaire de l'entreprise, fournisseurs, salariés, clients et consommateurs* ».

## Au Conseil d'administration de la Fncl

Comme à son habitude, le Conseil d'administration de la Fncl s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale pour élire le Bureau.

La nouvelle composition du Bureau est la suivante :

Gérard Budin	Président
Dominique Chargé	Secrétaire général
Michel Debes	Secrétaire général adjoint
Raymond Breton	Vice-Président
Jean-Marie Davion	Vice-Président
Bernard Ducrocq	Vice-Président
Pascal Heurtel	Vice-Président
Gilbert Keromnes	Vice-Président
Claude Laborde	Vice-Président
François Ichès	Trésorier
Gilles Bars	Membre du bureau
Guy Maingret	Membre du bureau
Daniel Rouvreau	Membre du bureau au titre de la Fnpl

Le Conseil a en outre pris la décision de créer un groupe de travail composé d'élus et de Directeurs généraux pour approfondir en détail le sujet de la contractualisation, identifier les points en suspens, apporter des réponses aux interrogations qui se posent encore.

Objectif : conserver notre avance dans la réflexion, et être prêts pour permettre aux coopératives laitières de s'engager dans ce processus dès que le moment paraîtra opportun. Ce peut être en 2015, mais aussi dans quelques mois. Nul n'est capable de le prédire.