

Vers un développement intégré des filières laitières locales en Méditerranée : l'exemple de LACTIMED

Aurélien Baudoin

Coordinateur du projet LACTIMED
ANIMA Investment Network



Fatima Gauthier Elhadad

Administrateur scientifique
CIHEAM-Montpellier



Jeanne Lapujade

Experte LACTIMED
ANIMA Investment Network



Selma Tozanli

Administrateur scientifique
CIHEAM-Montpellier



LACTIMED est un projet de coopération transfrontalière financé par l'Union européenne dans le cadre du programme IEVP CT MED. Son objectif est de renforcer la production et la distribution de produits laitiers typiques et innovants en Méditerranée par l'organisation des filières locales, l'accompagnement des producteurs dans leurs projets de développement et la création de nouveaux débouchés pour leurs produits. Plus d'une centaine d'actions ont été menées de novembre 2012 à décembre 2015 en associant différents acteurs aux compétences complémentaires : universitaires, professionnels, pôles d'innovation, chambres de commerce, réseaux, autorités publiques. Impliquant six pays (Egypte, France, Grèce, Italie, Liban et Tunisie), ces actions ont été mises en œuvre sur cinq territoires pilotes: Alexandrie et Beheira en Egypte, la Thessalie en Grèce, la Bekaa au Liban, la Sicile en Italie et Bizerte et Béja en Tunisie.

L'étape initiale de diagnostic des filières laitières locales et des débouchés existants a jeté les bases des actions collectives menées auprès des PME dans chacun des territoires, en particulier la création de 8 projets pilotes de clusters permettant de résoudre des problèmes communs aux entreprises, d'accroître leur compétitivité ou encore la qualité et la commercialisation de leurs produits. LACTIMED a également accompagné et financé les innovateurs dans leurs projets de développement, et contribué à la promotion et la commercialisation des produits laitiers typiques des entreprises bénéficiaires. Cet article présente l'approche adoptée pour la mise en œuvre de ces différentes actions et les principaux résultats obtenus.

Les diagnostics locaux pour l'adoption d'une stratégie en concertation avec les acteurs du territoire

La revue bibliographique et le travail de terrain menés par l'équipe LACTIMED auprès de 400 éleveurs, collecteurs, transformateurs, organisations d'appui, etc. a permis de réaliser un état des lieux des 5 filières laitières locales afin de révéler leurs atouts et faiblesses, les politiques locales et nationales les concernant ainsi que les attentes des parties prenantes. Ce travail a permis d'identifier 60 produits laitiers typiques. Les 5 diagnostics et les études complémentaires qui en ont résulté ont nourri la définition et l'adoption, avec les PME et autres acteurs des territoires, d'une stratégie concertée de valorisation des produits laitiers typiques locaux visant à une meilleure structuration de la filière et à son développement commercial.

Les résultats des diagnostics ont ensuite été consolidés afin de sensibiliser les autorités publiques sur les contraintes de la filière, dans l'optique d'un soutien accru. Certains des défis auxquels font face les entreprises se sont ainsi révélés plus ou moins marqués selon les territoires. En Italie et en Grèce par exemple, la promotion et la commercialisation des produits sont des domaines prioritaires. Au Liban et en Egypte en revanche, les enjeux se situent plutôt en amont de la filière (alimentation, hygiène, santé animale, qualité du lait) et concernent surtout les relations entre éleveurs et transformateurs. En Tunisie, ces problèmes sont également présents mais semblent plus rapidement surmontables. La certification et la promotion sont des préoccupations plus importantes pour les professionnels.

Malgré la diversité des systèmes de production et des contraintes plus ou moins marquées, les territoires méditerranéens font face à des enjeux communs qui brident le développement de la filière laitière et fragilisent les petits producteurs. Afin de relayer les besoins prioritaires de la filière et de créer des conditions favorables à son développement inclusif, le travail de sensibilisation s'est appuyé sur un livret blanc visant à l'adoption de politiques d'accompagnement pragmatiques sur 5 axes :

- 1) assurer une alimentation animale de qualité et faire baisser le coût de l'alimentation qui pèse sur la rentabilité des exploitations, notamment en réduisant la dépendance nationale aux importations d'aliments concentrés ;
- 2) renforcer la sécurité sanitaire par l'amélioration de la qualité du lait (bactériologique, composition en matière grasse et protéique adaptée à la transformation) à tous les niveaux de la filière ;

- 3) valoriser l'origine des produits et accompagner des démarches collectives de promotion des produits locaux typiques ;
- 4) favoriser l'accès au financement bancaire pour faciliter la professionnalisation des acteurs et la structuration des filières ;
- 5) soutenir l'organisation des acteurs en réseau à l'échelle territoriale pour leur permettre de trouver des solutions concrètes à des problématiques locales.

Des clusters à l'échelle du territoire pour affronter ensemble les défis communs

Le développement de clusters à l'échelle des territoires s'est avéré la forme d'organisation la plus à même de faciliter et / ou renforcer les liens horizontaux et verticaux entre les acteurs de la chaîne de valeur laitière en insérant les sphères institutionnelle et professionnelle dans les réseaux formés autour et au sein de ces clusters. Un cluster est une agglomération ou « grappe » d'entreprises proches géographiquement formant un réseau d'interrelations. La mise en relation des entreprises locales et leur organisation en réseau sont généralement considérées comme bénéfiques.

LACTIMED a donc encouragé et accompagné les entreprises et autres acteurs de la filière à se mettre en réseau et à créer des clusters afin de mutualiser ressources et compétences et de développer de nouvelles formes collectives d'accès aux marchés. Cela s'est traduit, notamment, par la réduction de contraintes communes, des économies d'échelles ou encore par un gain de compétitivité.

L'approche de « bas en haut » a permis de répondre aux besoins et aspirations des acteurs impliqués et d'assurer l'appropriation de ces clusters. Différentes pistes de projets collectifs pilotes ont été analysées et hiérarchisées en amont de la formalisation des clusters et la mise en œuvre des projets pilotes. Une feuille de route a également été élaborée dans l'optique de leur pérennisation. Les 8 clusters qui ont ainsi émergé ont eu de véritables retombées sur le terrain. En Tunisie, par exemple, l'accès au financement pour les petits éleveurs est au cœur du cluster développé à Bizerte. Avec le concours de la Banque Nationale Agricole, de nouveaux instruments financiers ont été développés et testés afin de répondre aux besoins spécifiques des petits éleveurs laitiers.

Leur manque de solvabilité constitue en effet le principal frein pour accéder aux crédits, en dépit de mécanismes qui leur sont dédiés. Cela limite leurs possibilités d'accroître leur cheptel et leur production de lait, comme le demande pourtant le marché tunisien et en particulier les transformateurs. Un schéma tripartite impliquant le centre de collecte (caution d'une partie du prêt), la banque et l'éleveur, a permis de répartir entre les parties le risque lié à la solvabilité, et par conséquent de le limiter. La confiance est un facteur clé de ce schéma et la sélection des bénéficiaires a été établie par un comité de sélection incluant le centre de collecte et d'autres membres du cluster. Sur la base de critères spécifiques, 153 éleveurs ont pu bénéficier d'un prêt «Tripartite» d'investissement pour l'acquisition de génisses et de matériel, et d'un prêt «Interface» pour couvrir des dépenses pendant la période de basse lactation. Un troisième produit financier est en cours de développement.

Dans le cadre de ce cluster, les éleveurs ont déjà bénéficié au total de près de 4,4 millions de dinars (soit (environ 2 millions d'euros) en plusieurs phases. Ces produits financiers ont un impact significatif car ils favorisent les investissements dans la filière, nécessaires à son développement, et touchent directement les petits éleveurs / agriculteurs, généralement en situation de fragilité économique voire de pauvreté. Ils ont également montré une rentabilité accrue et partagée, un risque faible et maîtrisable, et un impact positif sur le milieu rural. Cet exemple illustre l'importance d'associer les éleveurs à la recherche de solutions aux problèmes de financement. Enfin, cette approche financière prend en compte l'ensemble de la chaîne de valeur en impliquant les différents maillons et permet de répondre à leurs besoins respectifs avec une stratégie globale de financement de la filière. Il paraît opportun de la répliquer à d'autres territoires et à d'autres filières.

Un accompagnement personnalisé pour susciter l'entrepreneuriat et l'innovation

Favoriser l'innovation et stimuler l'entrepreneuriat au sein d'une filière basée sur les méthodes traditionnelles est essentiel pour s'adapter aux dynamiques de marché, en constante évolution. L'organisation d'un concours LACTIMED sur chacun des cinq territoires pilotes couverts par le projet a permis d'accompagner les acteurs les plus vertueux et innovants dans la consolidation de leur projet. Cela a également renforcé leurs capacités, contribuant ainsi à l'émergence d'un esprit entrepreneurial et innovant dans des territoires ruraux et des filières traditionnelles trop souvent oubliés de ce type de dispositifs.

Sur la base d'une méthodologie bien définie, un appel à proposition a été ouvert et largement diffusé dans chaque pays, générant la soumission d'une cinquantaine de projets par des candidats caractérisés par la variété de leurs profils : entrepreneurs (éleveurs, fromagers, etc.), chercheurs et inventeurs, représentants de coopérative, d'association ou d'agence de développement. Une grille d'évaluation commune, élaborée au préalable, a permis de présélectionner 38 candidats en se focalisant sur la capacité organisationnelle, technique et commerciale des candidats, la dimension innovante des projets et leur potentiel de marché, la valorisation des ressources et des compétences locales, ainsi que l'impact en termes de développement durable. Par ailleurs, les jeunes entrepreneurs et les femmes étaient particulièrement encouragés à participer.

La préparation à la finale du concours a constitué l'étape clé de cette action. Des contenus pédagogiques visant au développement et à l'acquisition de compétences entrepreneuriales ont tout d'abord été transmis dans le cadre de formations collectives. Un accompagnement individuel et personnalisé des candidats par un *coach* sur les plans technique, financier et commercial a ensuite aidé les candidats à préparer et présenter une version plus aboutie de leur pré-plan d'affaires, et défendre leur projet face à un jury international lors d'une session de *pitching*. Ce groupe d'innovateurs mieux préparés possède désormais un atout supplémentaire pour présenter des projets à des investisseurs, des banques ou d'autres partenaires potentiels.

Les dix gagnants ont bénéficié chacun de 10 000 € (soit 100 000 € de subvention au total) pour développer leur projet innovant, avec l'accompagnement des partenaires et associés de LACTIMED sous forme d'assistance technique et commerciale et de mise en réseau. Ce financement a pu contribuer à une levée de fonds auprès de banques ou d'autres bailleurs. Ces projets gagnants ont illustré les diverses formes que peut prendre l'innovation dans la filière laitière et leurs liens étroits avec les spécificités des territoires : valorisation de produits traditionnels, utilisation de ferments lactiques autoproduits, outils de production assurant la qualité sanitaire, préservation d'une race autochtone menacée, projet d'agritourisme, etc. Tous ces projets ont démarré pendant la durée de LACTIMED et continueront à se développer après. En effet, le mécanisme adopté dans le cadre du concours s'adapte aux besoins émanant du «terrain», des acteurs locaux de la filière, et permet d'assurer des actions de coopération pérennes générant un impact bien ancré dans les territoires.

On retiendra également le rôle de « déclencheur » joué par le concours auprès des innovateurs, illustré par exemple par un duo de chercheuses tunisiennes : après avoir déposé un brevet sur la création d'un bio-détergent à partir de bactéries lactiques, fruit de leurs recherches, elles ont songé à démarrer une activité commerciale valorisant leur découverte, sans jamais oser se lancer. C'est en voyant l'opportunité offerte par le concours LACTIMED qu'elles ont décidé de proposer un projet de production et de commercialisation. Lauréates du concours en Tunisie, elles ont pu bénéficier d'un accompagnement personnalisé et de la réalisation d'études de marché et de faisabilité concluantes, ouvrant la voie à une production semi-industrielle si elles décident d'aller plus loin. Cet exemple, certes moins proche de la tradition mais très innovant, montre dans quelle mesure ce type d'initiative peut contribuer à valoriser l'innovation, et même la recherche.

Des actions collectives de promotion pour valoriser les spécificités des produits laitiers typiques

Un autre enjeu majeur auquel sont confrontés les petits producteurs et transformateurs laitiers est la différenciation de leurs produits par rapport à ceux de la grande distribution. En effet, ces dernières décennies ont été marquées par un profond mouvement d'industrialisation et de concentration de la filière, contrôlé par de grands groupes se développant à l'international. Cette évolution a certes permis de répondre à une demande de produits laitiers en croissance rapide, notamment dans les pays en développement, mais elle a aussi intensifié la concurrence et tiré les prix vers le bas, fragilisant les petits éleveurs et transformateurs. L'industrialisation de la production entraîne également une standardisation des goûts et la prédominance des arguments marketing par rapport aux caractéristiques organoleptiques dans le développement des produits, au détriment des produits artisanaux. Ce phénomène est d'autant plus remarquable dans les pays du Maghreb et du Moyen Orient du fait de l'attrait du mode de vie et des produits occidentaux.

Cependant, au nord comme au sud de la Méditerranée, une frange de la population se tourne aujourd'hui de plus en plus vers les produits de terroir, dotés d'un goût qui leur est propre et reflétant les traditions et savoir-faire du territoire dont ils sont issus. Ces derniers sont jugés plus sains et naturels que les produits industriels, souvent perçus comme aseptisés et artificiels. Ce retour aux sources se traduit par l'explosion des ventes de produits labellisés. Néanmoins, la valeur ajoutée de ces produits échappe encore trop souvent aux petits éleveurs et fromagers, celle-ci étant en bonne partie captée par les réseaux de distribution. Les grands groupes industriels ne sont pas en reste : à force de campagnes publicitaires massives, ils parviennent à convaincre les consommateurs du caractère authentique et traditionnel de leurs produits et tentent de se positionner sur le marché des produits

d'appellation en demandant la modification des cahiers des charges de production. Il est donc essentiel pour les petits producteurs d'agir ensemble pour faire reconnaître la qualité et l'authenticité de leurs produits, et de les valoriser par le biais d'actions de promotion adaptées.

C'est ce à quoi LACTIMED s'est employé. Afin de renforcer la présence des produits laitiers typiques sur les marchés nationaux, et de les aider à trouver de nouveaux débouchés à l'international, le projet a mobilisé les opérateurs de la distribution, de la restauration et du tourisme, ainsi les consommateurs et les médias, lors de «Semaines des produits laitiers typiques», véritables vitrines pour les producteurs et leurs produits. Des stands de promotion et ateliers de dégustation ont ainsi été organisés dans les différents pays du projet afin de faire redécouvrir aux consommateurs le goût, l'histoire, la méthode de fabrication et les caractéristiques organoleptiques des produits locaux de leur pays. LACTIMED a par ailleurs participé à des salons internationaux en Egypte, en France, en Grèce, en Italie, au Liban et en Tunisie, sur lesquels chaque territoire pilote du projet était représenté par un stand réunissant des fromagers sélectionnés et un responsable de la promotion touristique du territoire. Ces semaines ont donné lieu à plus de 1 300 rencontres d'affaires entre 104 producteurs et 150 acheteurs nationaux et internationaux, générant de nouveaux contrats et liens commerciaux pour les bénéficiaires.

Conscient du fort potentiel offert par le tourisme pour la valorisation des produits du terroir, LACTIMED a enfin initié une *Route des produits laitiers de Méditerranée* et réalisé un guide permettant de la sillonner. Ce voyage parcourt les cinq territoires pilotes du projet, de Bizerte à Alexandrie, en passant par la Sicile, la Thessalie et la Bekaa, et met en lumière 28 étapes d'agritourisme : randonnées à travers les pâturages, découverte d'élevages de brebis, chèvres et vaches, initiation à la fabrication du Pecorino, du Halloum ou du Rumi, restauration et nuit à la ferme, etc. Proposer ce type d'activités permet aux producteurs de dégager des revenus complémentaires, d'entrer en contact direct avec le consommateur et de partager sa passion pour son métier et son territoire. Pour le voyageur, c'est l'occasion de découvrir la richesse des territoires ruraux, de se familiariser avec les techniques agricoles et artisanales et de prendre conscience de la valeur des produits du terroir.

Conclusion et perspectives

Le projet LACTIMED a contribué au développement de la filière laitière, à la fois par des actions ciblées sur les territoires et par le biais d'échanges à l'échelle méditerranéenne. Si de nombreux obstacles doivent être surmontés au niveau local ou national, cette approche régionale est venue accroître le potentiel des actions locales et s'est traduite par de nombreuses retombées sur le terrain.

Le renforcement de la filière laitière nécessite des actions à plus long terme et les échanges entre pays méditerranéens pourraient y contribuer à différents niveaux. D'abord, pour la promotion et la commercialisation des produits typiques locaux : bien que le marché domestique doive être priorisé, il convient également d'accompagner les initiatives en faveur des exportations entre pays euro-méditerranéens pour répondre à la demande croissante des consommateurs pour les produits du terroir, et notamment ceux issus de la diaspora. Même si la perspective d'exportations vers l'Union européenne est une source de motivation importante, elle reste lointaine pour les pays du Sud de la Méditerranée, qui ont encore d'importants progrès à faire pour satisfaire la réglementation en matière de sécurité des aliments.

L'intensification des échanges régionaux et le développement de l'aval de la filière nécessitent donc d'importants efforts sur l'amont : améliorer l'alimentation animale et surtout la qualité du lait à tous les niveaux de la filière. Pour cela, le rôle des autorités publiques est primordial. Des échanges entre administrations européennes et méditerranéennes permettraient de diffuser les bonnes pratiques et de faire évoluer la réglementation et les dispositifs d'accompagnement. Les professionnels ont également montré un intérêt marqué pour les échanges entre pairs sur des questions techniques.

Cette montée en qualité requiert également plus d'investissements et un meilleur accès au financement pour les petits producteurs, trop souvent oubliés par le secteur bancaire. Un dialogue entre institutions financières sur la mise en place d'instruments dédiés permettrait d'apporter des solutions innovantes et adaptées à leur situation. Enfin, la structuration des filières nécessite l'organisation des producteurs. Or, différentes formes d'organisation se sont développées en Europe et au sud de la Méditerranée, avec chacune leur avantages et inconvénients. Ces expériences gagneraient à être partagées entre les acteurs impliqués.

Les actions menées au niveau régional par LACTIMED ont jeté les bases d'un réseau méditerranéen de clusters et autres organisations d'appui aux petites et moyennes entreprises de la filière laitière. Il est appelé à devenir un lieu d'échange et de coopération sur toutes ces questions à l'avenir.

