

Examen 2013 de la stratégie de la Fédération des Producteurs Suisses de Lait PSL

Rapport du séminaire du 30 avril 2013 concernant la stratégie, à soumettre pour consultation aux organisations membres de la FPSL et à l'Union suisse des paysans

Sommaire

1. Contexte, bases et conditions générales.....	3
2. Procédure, mode de travail et méthodologie	4
3. Examen et actualisation du rapport du 17 août 2010.....	5
3.1 Vision	5
3.2 Axes stratégiques.....	5
3.3 Priorités de la FPSL.....	7
4. Structure organisationnelle.....	8
4.1 Orientation générale et structure	8
4.2 Composition concrète des organes stratégiques de la FPSL.....	8
4.3 Composition concrète des organes spécialisés et de la direction de la FPSL.....	9
5. Réglementation des rapports et des processus.....	10
5.1 Relations de la FPSL avec les organisations membres, les organisations de vente du lait, les partenaires de la branche, l'Union suisse des paysans et autres.....	10
5.2 Principes régissant la collaboration et les opérations.....	10
5.3 Nomination et élections	11
6. Autres thèmes, questions et enquête auprès des membres.....	13

1. Contexte, bases et conditions générales

La Confédération ayant décidé de se retirer progressivement du marché du lait, la Fédération des Producteurs Suisses de Lait PSL avait mis au point en 2007 une « stratégie de développement du marché du lait 2015 ». Celle-ci a été élaborée en commun et adoptée par le comité central de la FPSL et les directeurs des organisations membres de la Fédération. Des mesures concrètes pour son application étaient proposées (Rapport sur la stratégie du 29 juin 2007 en annexe).

Après l'achèvement de plusieurs étapes de libéralisation entreprises par la Confédération sur le marché du lait suisse (notamment la suppression du contingentement en 2009), ladite stratégie a fait l'objet d'un nouvel examen auquel ont été associés les membres de la FPSL. Les éléments essentiels de cette évaluation concernaient les aspects suivants:

- Évaluation de la stratégie du 29 juin 2007
- Analyse des forces et des faiblesses, des chances et des risques
- Formulation d'une vision pour les producteurs suisses de lait
- Définition des grandes lignes stratégiques
- Définition des tâches prioritaires de la FPSL
- Évaluation de variantes possibles en matière de structure organisationnelle

Le rapport élaboré sur la base de cet examen a été adopté le 17 août 2010 par les membres du comité central et les directeurs de la FPSL sous le titre *Vision, stratégie et mesures de la Fédération des Producteurs Suisses de Lait PSL pour 2010 à 2015* (rapport du 17 août 2010 en annexe).

Depuis 2010, les conditions générales ont subi des changements substantiels dans trois domaines principalement :

1. **Politique agricole, législation** : Les axes de la politique agricole 2014-2017 ont été décidés par le Parlement au printemps 2013. Bien que la mise en vigueur soit encore en suspens en raison du lancement du référendum, les signaux politiques sont clairs. Le Parlement a soutenu par des majorités claires la position restrictive du Conseil fédéral concernant les mesures de droit public.
2. **Secteur laitier** : Sur les nombreuses réglementations sectorielles envisagées et aussi adoptées, le contrat type associé à la segmentation introduite par l'Interprofession du Lait est la seule mesure commune restante visant à stabiliser le marché du lait (de centrale) à l'échelon national. Des prix indicatifs ont par ailleurs été fixés pour les laits A, B et C. Toutes les autres mesures ont été aménagées verticalement avec l'appui de la politique, c'est-à-dire qu'elles sont directement négociées entre les fournisseurs et les transformateurs de lait.
3. **Marché du lait** : Le déséquilibre flagrant qui existait entre l'offre et la demande sur le marché du lait suisse, allant de pair avec des excédents de beurre et une énorme pression sur les prix, n'est plus d'actualité. L'évolution de l'offre et de la demande à prévoir ces prochaines années dépend toutefois de plusieurs facteurs (p. ex. prix du marché mondial, prix UE, prix du lait en CH, consommation, exportations, importations, paiements directs, cheptel de vaches, conditions météorologiques, promotion des ventes, etc.). Il n'est guère possible d'établir à ce propos des pronostics fiables.

2. Procédure, mode de travail et méthodologie

La procédure, le mode de travail ainsi que la méthodologie appliqués pour l'examen de la stratégie s'articulent autour des points suivants :

- **Séminaire du 30 avril 2013**

Après des clarifications préliminaires exhaustives entreprises en automne 2012, le comité central de la FPSL a décidé le 20 février 2013 d'organiser le 30 avril 2013 un séminaire pour l'évaluation de la stratégie, des tâches et des activités de la FPSL, les structures, les rapports avec d'autres organisations, la coopération et d'autres questions de principe relatives à la stratégie.

La préparation du séminaire et son exécution ont été assurées conjointement par la direction de la FPSL et le modérateur, M. Roland Künzler, agridea Lindau. Y ont participé les membres du comité central de la FPSL et les suppléants, les directeurs des organisations membres de la FPSL, des représentants de l'Union suisse des paysans et les membres de la direction de la FPSL. Sur la base de la stratégie de développement formulée en 2007, du rapport sur la vision, la stratégie et les mesures publié en 2010 et de trois exposés concernant d'autres organisations, les participants ont élaboré au sein de trois groupes de travail des réponses aux questions posées et aux propositions.

- **Présent rapport**

Le présent rapport rend compte des principaux résultats et constats tirés du séminaire. Il sera soumis pour prise de position aux organisations membres de la FPSL et à l'Union suisse des paysans.

- **Suite des travaux**

Il est projeté de procéder comme suit:

Quand	Qui	Quoi
16 août 2013	Organisations membres de la FPSL, USP	Prises de position et retours
13 août 2013 22 août 2013	Conférence des directeurs Comité central FPSL	Présentation des résultats du dépouillement et traitement
septembre 2013	Comité central FPSL, suppléants, directeurs, USP	Évent. 2 ^e séminaire
3 octobre 2013	Comité central FPSL	Adoption du rapport et d'une liste de mesures
6 novembre 2013	Assemblée des délégués FPSL	Approbation, évent. décisions sur des mesures concrètes

3. Examen et actualisation du rapport du 17 août 2010

3.1 Vision

En 2010, lors de l'examen de la stratégie, l'objectif existant relatif à l'amélioration du revenu du travail tiré de la production laitière avait été converti en vision. Celle-ci figure désormais dans les statuts en tant qu'objectif à long terme. Sur cette base, la stratégie intègre des éléments sur lesquels, du point de vue des producteurs de lait, la FPSL peut effectivement exercer une influence.

Vision

« En Suisse, pays du lait, les producteurs de lait travaillant de manière efficiente et efficace obtiennent réellement un revenu du travail comparable à celui de groupes professionnels analogues. »

« Efficient » signifie que l'exploitant tient compte des progrès techniques dans l'agriculture suisse et dans la production laitière en particulier.

« Efficace » se réfère au cadre naturel de l'exploitation ; on entend par là une orientation optimale et une pratique professionnelle de la production laitière.

Lors du séminaire du 30 avril 2013, la vision définie en 2010 n'a pas été remise en question.

3.2 Axes stratégiques

Pour améliorer le revenu du travail tiré de la production laitière, la FPSL et ses organisations membres exercent une influence sur les facteurs déterminants en s'orientant aux axes stratégiques ci-après (description basée sur le rapport du 17 août 2010, actualisée).

- **Influence sur les paiements directs et les autres conditions-cadres politiques**

La FPSL œuvre en faveur d'une agriculture et d'une économie laitière axées sur la production. Elle s'engage notamment pour que l'agriculture suisse bénéficie de paiements directs suffisants et pour que les prestations d'intérêt général liées à la production laitière et au mode de production soient rétribuées de manière adéquate. La FPSL s'oppose à une évolution unidirectionnelle vers l'extensification de l'agriculture et de l'économie laitière, et à la hausse des importations qu'elle implique. Les prestations supplémentaires liées à un produit doivent en principe être incluses dans son prix.

- **Influence sur les revenus tirés de la vente (via le cadre politique notamment)**

La FPSL œuvre en faveur de conditions-cadres avantageuses, en matière de politique commerciale extérieure notamment. Les coûts liés aux facteurs de production (travail,

bâtiments, moyens de production et services) étant nettement supérieurs en Suisse, la différence doit être compensée dans toute la mesure du possible par des recettes plus élevées (protection douanière, accord de libre-échange, suppléments, loi chocolatière, etc.)

La FPSL prend des mesures pour favoriser les ventes de produits laitiers suisses grâce au marketing générique, pour contrer les activités dénigrant le lait et les produits laitiers et pour soutenir le marketing en faveur du fromage. Elle soutient aussi l'assurance et la promotion de la qualité ainsi que divers projets spéciaux de promotion des ventes.

La FPSL coordonne la défense des intérêts des producteurs au sein des interprofessions. En matière de vente du lait et dans d'autres domaines encore, elle soutient les organisations de négoce, leurs représentants et les producteurs de lait de fromagerie par des analyses du marché et des recommandations notamment. La vente du lait et les négociations y relatives relèvent de la compétence des organisations de vente. La FPSL leur offre son soutien en matière de négociation ou de coordination.

La FPSL œuvre auprès des interprofessions et auprès de la Confédération pour la transparence et pour une application correcte des mesures adoptées et des règles en vigueur.

- **Influence sur les coûts**

En collaboration avec l'Union suisse des paysans, la FPSL œuvre en faveur de conditions-cadres et de moyens de production avantageux.

La FPSL soutient les mesures visant à faire baisser les coûts des exploitations de production laitière. À cet effet, elle participe au financement de projets de recherche coordonnés et encourage le transfert de connaissances.

- **Information et services**

En collaboration avec ses organisations membres et les organisations de vente du lait, la FPSL fournit aux producteurs de lait les informations nécessaires à leurs activités commerciales (analyses du marché, évolution des prix, évolution du cadre politique). Elle offre aussi diverses informations et services visant à encourager le « savoir-faire spécialisé ». La FPSL propose en outre un soutien ponctuel aux activités des producteurs de lait et de leurs organisations qui visent à promouvoir l'image et les ventes de lait et de produits laitiers.

La FPSL informe le grand public et d'autres cercles sur tout ce qui touche à la production laitière, à l'économie laitière, aux produits laitiers et aux préoccupations des producteurs de lait.

3.3 Priorités de la FPSL

Sur la base des axes stratégiques décrits ci-dessus, on a déterminé lors du séminaire les tâches prioritaires suivantes :

- **Défense professionnelle aux niveaux politique et social**
 - Lobbying politique sur des thèmes d'importance nationale ou internationale
 - Coopération avec des organisations agricoles ou laitières en Suisse et à l'étranger
 - Défense des intérêts vis-à-vis des autorités et des partenaires de la branche
 - Rôle d'interlocuteur et de représentant dans la société
 - Travail de fond pour la formation d'opinion
 - Promotion de la sympathie des consommateurs, contribuables et électeurs à l'égard des produits laitiers et des producteurs de lait

- **Marché du lait**
 - Observation du marché, analyses du marché, rapports
 - Surveillance du prix du lait
 - Coordination des intérêts des producteurs dans et entre les organisations sectorielles et les partenaires du marché (lait de centrale, lait de fromagerie, IP Lait, interprofessions fromagères, etc.)
 - Soutien aux organisations de vente du lait et coordination si besoin
 - Élaboration de mesures en prévision d'éventuels excédents laitiers

- **Marketing générique pour le lait**
 - Communication cohérente pour le lait et les produits laitiers suisses (stratégie, publicité, RP, promotion des ventes, études de marché, controlling, etc.)
 - Participation au sein de la branche à des plateformes de coopération ayant des objectifs analogues
 - Prestations de services dans le domaine du marketing pour d'autres secteurs de l'agriculture (y c. mandats)
 - Auxiliaires de promotion des ventes et services de marketing pour les membres

- **Information et services**
 - Services d'information pour les organisations membres et les producteurs de lait
 - Communication et services d'information pour les médias
 - Renseignements
 - Conseils et mandats fiduciaires
 - Services de traduction
 - Prestations LPP pour des organisations proches

4. Structure organisationnelle

Après avoir défini les tâches prioritaires liées à la défense professionnelle, au plan national, de tous les producteurs suisses de lait, il convient de se poser une question de fond : quelle structure l'organisation doit-elle prendre pour assumer ces tâches ? D'une part, il faut atteindre ou maintenir un degré d'organisation élevé des producteurs de lait (identification, portée, efficacité, etc.). D'autre part, il faut accomplir les tâches concrètes de manière à produire un effet maximal dans l'intérêt des producteurs de lait. La structure organisationnelle fournit un cadre à cet égard. En plus des scénarios abordés par le passé, aucune idée fondamentalement nouvelle n'est venue alimenter les discussions (rapport du 17 août 2010) :

- Intégration dans l'Union suisse des paysans (USP)
- De la fédération de coopératives à l'affiliation individuelle
- Statu quo plus (assurer le degré d'organisation par le biais des régions)
- FPSL avec des membres « associés » (création d'une « Chambre laitière » pour les questions de marché – le comité central se charge des dossiers politiques)
- « FPSL forte » (compétence décisionnelle centralisée)

4.1 Orientation générale et structure

La FPSL doit continuer à exister et rester un centre de compétences national et indépendant pour toutes les questions relatives au lait. Une coopération étroite avec ses actuelles organisations membres est nécessaire pour accomplir ces tâches de manière optimale. Il ressort d'ailleurs des discussions des deux dernières années que le scénario « Statu quo plus » est plus actuel que tous les autres : *« Le scénario 'Statu quo plus' ne modifie pas fondamentalement la structure existante de l'organisme représentant les intérêts des producteurs de lait suisses. Les organisations membres régionales désignent leurs représentants au niveau national. Il faut cependant veiller à combler les éventuels vides dans les régions où divers producteurs ou groupes de producteurs ne sont plus membres d'une organisation affiliée à la FPSL. Il est particulièrement important que l'ensemble des intérêts des organisations régionales du marché soit regroupé dans les diverses organisations membres de la FPSL et que cela soit visible. Un réseau de contacts personnels facilitera les choses. Pour une (grande) majorité des organisations membres de la FPSL, cela constitue un « statu quo ». Quant à certaines autres et à la FPSL, il faudrait qu'elles entreprennent des démarches appropriées ('plus'). »* (Extrait du rapport du 17 août 2010)

4.2 Composition concrète des organes stratégiques de la FPSL

L'orientation actuelle des structures implique que tous les membres actuels du comité central de la FPSL veulent et doivent continuer à y siéger à l'avenir. Les efforts consentis par le passé pour améliorer les structures doivent être maintenus et ne doivent pas se solder par une réduction du nombre de sièges au comité central.

À l'heure actuelle, il ne serait pas judicieux de réduire le nombre de sièges. Il convient néanmoins d'examiner la répartition des tâches entre comité central et comité directeur.

4.3 Composition concrète des organes spécialisés et de la direction de la FPSL

Les membres de la FPSL souhaitent que celle-ci assume à nouveau un rôle de coordinatrice dans le domaine du lait de centrale (groupe des producteurs à l'IP Lait). Il faut dès lors chercher une plateforme adéquate. Le comité central de la FPSL est mal placé pour jouer ce rôle. Dans le domaine du lait de fromagerie, la FPSL dispose depuis 2006 d'une commission statutaire, dont le maintien est incontesté. Pour le lait de centrale, deux variantes sortent du lot :

- Réactiver la Commission « lait de centrale »
- Assurer la coordination du « Groupe d'intérêts des délégués des producteurs à l'IP Lait »

La composition des services administratifs, qui a pour but l'exécution efficace des tâches définies au point 3.3, relève de la compétence de la direction opérationnelle de la FPSL, qui se réfère au Règlement d'organisation et de gestion. Il va de soi que les besoins des organisations membres sont pris en considération. Bien entendu, c'est le comité central qui établit le Règlement d'organisation et de gestion et qui nomme les membres de la direction.

5. Réglementation des rapports et des processus

Une défense professionnelle adéquate et efficace des producteurs suisses de lait implique une collaboration fonctionnelle et solide entre les producteurs, au sein de l'agriculture (Union suisse des paysans y c. ses membres) de même qu'avec les partenaires de l'économie laitière suisse. L'impact du travail opérationnel de la FPSL dépend très fortement de la cohésion et de l'unité avec lesquelles le niveau stratégique de la FPSL (comité central, assemblée des délégués) soutient un dossier. Pour cela, il faut une bonne collaboration institutionnelle et personnelle. Ces aspects se trouvent dans le champ de tension entre « les réseaux de contacts personnels » et « l'acceptation/les conflits d'intérêts personnels ». Indépendamment de ces derniers, il s'agit pour les producteurs de lait de Suisse de choisir et de mettre en œuvre la voie la plus prometteuse à long terme.

5.1 Relations de la FPSL avec les organisations membres, les organisations de vente du lait, les partenaires de la branche, l'Union suisse des paysans et autres

Les activités de la FPSL se focalisent sur les producteurs de lait, qui sont en même temps partenaires commerciaux et membres d'organisations de vente du lait, un grand nombre de celles-ci appartenant aux producteurs. Il s'agit globalement des mêmes producteurs. Pour les activités de la FPSL, cela signifie que:

- Les divers intérêts des producteurs de lait doivent tous être répertoriés et couverts.
- La FPSL agit et communique dans l'intérêt supérieur de tous les producteurs de lait en Suisse et dans l'intérêt prépondérant de ses membres.
- Pour la FPSL, l'intégration et la consolidation d'opinions différentes entre les groupes de producteurs constitue une tâche permanente.

La FPSL est membre de l'Union suisse des paysans. En effectif comme sur le plan financier, elle est la plus importante organisation professionnelle de l'Union suisse des paysans. Elle s'engage au sens large pour les revendications des producteurs de lait en Suisse et soutient les activités de l'Union suisse des paysans dans la mesure où celles-ci rejoignent les intérêts des producteurs de lait en Suisse.

5.2 Principes régissant la collaboration et les opérations

Dans le rapport du 17 août 2010 sur la variante « Statu quo plus » favorisée à l'époque et actuellement, on peut lire : *« Pour renforcer la représentation unitaire des producteurs de lait, conforter l'équilibre des intérêts au sein de l'IP Lait et simplifier l'aspect administratif, la contribution à l'IP Lait des membres (producteurs de lait) des organisations affiliées à la FPSL est comprise dans la contribution versée à la FPSL (« frais administratifs »), sous réserve cependant que les représentants des organisations régionales élus par la base s'investissent dans la recherche d'une conciliation des intérêts dans les régions et, pour finir, qu'ils*

soutiennent également les décisions d'ordre national prises par les producteurs dans le cadre de l'IP Lait...» (citation)

Avec le retour de la FPSL au sein de l'IP Lait, cette appréciation a repris de l'importance et devrait en l'occurrence être suivie au sens large sur la base initiale pour l'ensemble des contributions versées en faveur de la défense professionnelle des producteurs de lait (contributions FPSL, IP Lait, USP y c. production animale, etc.).

5.3 Nomination et élections

Un membre de la FPSL (motion de Lobag en annexe) a soulevé et discuté la question concrète des conditions pour être élu (plafonnement du nombre de mandats) au comité central de la FPSL. Il y va en substance du champ de tension précité (point 5).

Selon les statuts de la FPSL :

- l'assemblée des délégués élit les membres du comité central ainsi que les suppléants ;
- chaque section a droit à au moins un représentant ;
- les statuts de la FPSL ne mentionnent pas d'autres modalités, mais dans la pratique, tous les membres du comité central de la FPSL sont des producteurs de lait en activité ou d'anciens producteurs de lait.

S'il a été nommé ou élu, un membre ou suppléant du comité central est aujourd'hui démocratiquement habilité à œuvrer au nom de son organisation au sein du comité central de la FPSL.

Les avantages et les inconvénients de l'introduction dans les statuts de conditions pour être élu au comité central de la FPSL (notamment en vue d'éviter le cumul des mandats) sont résumés dans le tableau ci-après.

Faut-il introduire des conditions à l'élection dans les statuts de la FPSL?	
OUI	NON
+ Moins de conflits d'objectifs	- Davantage de conflits d'objectifs
+ Moins d'intérêts contradictoires	+ Bonne mise en réseau, interdépendance
- Moins de possibilités d'influence	+ Maintien des possibilités d'influence
+ Focalisation sur les producteurs de lait	+ Focalisation sur la filière
- Retrait des questions relatives au marché	+ Participation sur les aspects de marché / compétence marché
+ Intérêts très focalisés	- Large spectre d'intérêts
Etc.	Etc.
+: élément positif ; - : élément négatif	

Faisant valoir différents arguments, la majorité des participants au séminaire a décidé de ne pas proposer d'introduire dans les statuts de la FPSL des conditions pour être élu au comité central. Cette fonction doit relever à l'avenir aussi de la compétence des organisations membres (autonomie) ; c'est à elles d'appliquer des conditions si nécessaire. Les opinions dans les régions varient sur la question. Il va toutefois de soi que la plus complète transparence doit régner concernant les liens d'intérêts d'un candidat.

S'agissant de la proposition concrète de Lobag, il faut tenir aussi compte du fait qu'en cas d'introduction de conditions à l'élection au comité central, il faudrait définir une clé de répartition entre les organisations membres de la FPSL, et sur cette base, des critères et un règlement de transition.

Dans le cadre de la direction stratégique des activités de la fédération, le comité central de la FPSL décide des affiliations à d'autres organisations. Le cas échéant, le comité central de la FPSL décide ainsi qui représente la Fédération dans ces instances/organisations, p. ex.

- représentation de la FPSL à l'Union suisse des paysans (USP)
- représentation de la FPSL à l'Interprofession du lait
- etc.

En ce qui concerne les représentants de la FPSL à l'Interprofession du lait (3 sièges), le comité central a explicitement adopté, communiqué et mis en œuvre des critères. Jusqu'ici, le comité central de la FPSL n'a pas fixé d'autres conditions spécifiques pour ses représentants dans d'autres organisations.

6. Autres thèmes, questions et enquête auprès des membres

Le présent document rend compte des principaux constats du séminaire qui a réuni les membres du comité central de la FPSL et les directeurs des organisations membres de la Fédération le 30 avril 2013. Le rapport se limite aux problématiques centrales qui intéressent le contexte actuel.

En l'état actuel du débat, un besoin concret d'adaptation des statuts ne peut être établi.

Le document doit servir de base pour le rôle que la FPSL aura à jouer dans le futur, mais aussi celui des organisations membres par rapport à leur organisation faîtière. Il doit pour cela être largement soutenu, raison pour laquelle il doit être mis à discussion dans les régions. Les constats et les réactions obtenus seront intégrés dans le rapport final qui sera adopté par le comité central de FPSL.

Annexes :

- Rapport sur la stratégie de la FPSL du 29 juin 2007
- Vision, stratégie et mesures de la Fédération des Producteurs Suisses de Lait PSL du 17 août 2010
- Motion Lobag du 9 avril / cumul des mandats au comité central de la FPSL

État au 7 juin 2013