

Fiche retour d'expérience

Filières alimentaires territorialisées

Concevoir collectivement un business plan

NOM DU PROJET : Coopérative laitière de Belle-Ile-en-Mer

ACCOMPAGNÉ PAR : CPIE de Belle-Ile-en-Mer, Chambre d'agriculture de Bretagne, GERDAL

RÉSUMÉ

Afin de mieux valoriser le lait de vache actuellement produit sur l'île et exporté vers une unité industrielle située sur le continent, plusieurs éleveurs laitiers de Belle-Ile-en-Mer ont souhaité s'associer sous forme coopérative afin de construire et faire fonctionner une unité de transformation qui permettrait de fabriquer et vendre localement des produits laitiers fabriqués à base du lait produit sur l'île. Ils espèrent que ce projet leur permettra d'être mieux rémunérés pour le lait produit.

CREATION / EMERGENCE DE LA FILIÈRE

DYNAMIQUE INITIALE

- Initiative portée par la production – Transformer et/ou valoriser localement une production
- Initiative portée par la transformation – Approvisionner localement une matière première
- Initiative portée par la distribution – Développer un produit local
- Initiative portée par la collectivité – Soutenir une stratégie alimentaire de territoire
- Initiative portée par des citoyens
- Autre :

NIVEAU D'INVESTISSEMENT

- Mise en relation d'acteurs sans objectifs d'investissement
- Mise en relation d'acteurs avec une logique d'investissement (unité de transformation – plateforme logistique)
- Autre :

- **Acteurs amont et aval (Volumes ou surfaces et nombre d'acteurs) - actuellement et au démarrage**

Au démarrage, le projet intéressait 5 éleveurs laitiers sur l'île (il y en a 10 en tout) : participation aux réunions, voyages d'étude chez des éleveurs réalisant de la transformation laitière.... Aujourd'hui, deux exploitations agricoles sont engagées formellement au sein de l'association de préfiguration de la coopérative. Ces deux exploitations produisent un total annuel de 450.000 L de lait.

D'autres acteurs ont rejoint le projet, comme futurs coopérateurs. En effet, le statut juridique retenu (une SCIC) permet d'associer différents acteurs : éleveurs, salariés de la coopérative, collectivités locales et citoyens souhaitant s'engager dans le projet.

- **Date de création**

Démarrage des échanges autour de ce projet de filière en 2016. Constitution officielle d'une association de préfiguration pour porter le projet en 2021
« Association pour la coopérative laitière de Belle-Ile-en-Mer »

- **Territoire d'action**

Ile de Belle-Ile-en-Mer (56)

- **Objectifs**

Le premier objectif du projet est d'améliorer le revenu des éleveurs et leur redonner la maîtrise de l'outil de transformation du lait. En effet, leur lait est actuellement livré à l'entreprise Lactalis qui réalise la transformation en divers produits laitiers sans droit de regard des producteurs sur la stratégie de l'entreprise ou sur les prix payés pour le lait.

Ce projet permettra également d'augmenter les volumes d'aliments produits sur l'île. Aujourd'hui, 95 % de l'alimentation consommée sur l'île y est importée.

Enfin, ce projet a également un volet environnemental : les produits laitiers seront encadrés par un cahier des charges, où les agriculteurs prendront différents engagements notamment en matière d'alimentation animale (sans OGM, importance de la part d'herbe dans la ration et nombre de jours de présence au pâturage, bien-être animal etc)

MOTIVATIONS INITIALES DES ACTEURS A L'ORIGINE DU PROJET

- **Quelles étaient les motivations des acteurs à l'initiative de la filière ?**

Il s'agissait principalement de motivations économiques (sécuriser le revenu des exploitations agricoles dans un contexte de forte incertitude)

- **Quels objectifs étaient visés ? Pourquoi ?**

Ce projet a démarré lorsque les prix payés par les laiteries industrielles pour le lait étaient au plus bas (période de fin des quotas laitiers). La première motivation des agriculteurs était de stabiliser leur revenu.

LE CAS ÉCHÉANT : CHOIX ET MOTIVATIONS DE LA OU DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

- **Pourquoi cette structure a-t-elle été choisie ?**

Le CPIE de Belle-Ile travaillait déjà avec les exploitants agricoles au sujet de la revalorisation des friches agricoles. Au cours des échanges, la question de la valorisation des productions insulaires revenait fréquemment. Le chargé de mission du CPIE a décidé d'organiser une réunion pour en discuter plus précisément et c'est à ce moment-là que l'idée d'une transformation locale du lait est née.

Ensuite, la Chambre d'agriculture de Bretagne s'est associée au projet car les agriculteurs avaient besoin d'un appui technique (analyse de la qualité du lait, évolution des pratiques agricoles en lien avec la transformation en fromage etc).

- **Pourquoi cette structure a-t-elle accepté cet accompagnement ?**

Il s'agit d'une association d'éducation populaire et de développement local, dirigée par un ingénieur agronome. L'accompagnement de ce projet correspondait parfaitement au projet associatif du CPIE.

Pour la Chambre d'agriculture, cela fait partie de ses missions statutaires.

- **Sources de financement ?**

Pour l'accompagnement et les premiers travaux (visites d'ateliers de transformation sur le continent, animation des réunions, secrétariat de projet, appui technique sur l'évolution des pratiques agricoles dans le cas d'une transformation locale du lait produit) : financement par l'appel à projet « Agriculture écologiquement performante » de la Région Bretagne.

Ensuite, financement via le programme PNA (le CPIE a été lauréat du PNA et ainsi obtenu un financement pour poursuivre l'accompagnement).

Enfin, pour la réalisation des investissements (achat d'un terrain, dépôt du permis de construire, construction du bâtiment de la coopérative etc...), le projet a obtenu un financement dans le cadre du Plan de relance 2021 (250.000 €), une aide du Conseil Régional de Bretagne (250.000€) et une remise sur le prix du terrain de la part de la Communauté de Communes de Belle-Ile (à venir).

- **Rôle(s) de l'accompagnement**

Secrétariat du projet (compte-rendu des réunions, aide administrative à la constitution de l'association de préfiguration), animation entre les différents participants (éleveurs, futurs salariés de la coopérative...) suivi de l'avancement, mise en lien avec différents experts en cas de besoin (réalisation du business plan, évolution des pratiques d'élevage, etc), appui lors des rdv politiques et des demandes de financement, aide à la réflexion et à la prise de recul sur le projet.

ETAPES DE CRÉATION DU BUSINESS PLAN

1. Rassembler les acteurs autour d'un projet commun

a. Étapes et questions récurrentes

i. Interconnaissance préalable des acteurs

- **Comment les différents opérateurs se sont-ils rencontrés ?**

Les éleveurs se connaissaient préalablement, mais ils ont formalisé le souhait d'un projet collectif à l'occasion de réunions organisées sur l'île pour permettre aux agriculteurs d'exprimer leurs difficultés et leurs souhaits. Le lien entre les agriculteurs les plus engagés dans le projet s'est ensuite renforcé à l'occasion des multiples temps d'échange (voyage d'étude, réunions, rdv techniques sur le terrain, recherche d'un bâtiment etc).

Les futurs salariés de la coopérative, qui appuient aujourd'hui les éleveurs dans la mise en œuvre du projet, se sont fait connaître suite à un appel à candidature passé par les éleveurs auprès de diverses structures professionnelles.

L'intercommunalité était déjà un partenaire de travail pour les éleveurs, car elle assure et finance depuis 1981 le service de collecte de lait dans les fermes bellilloises et le transport vers l'usine Lactalis de Pontivy.

- **Comment ont-ils appris à se connaître (Motivations et contraintes de chacun – valeurs communes) ?**

Au départ, il y a eu plusieurs réunions collectives. Puis, deux voyages d'étude en 2016 chez des éleveurs réalisant de la transformation collective et des fromageries (par exemple, les Paysans Fromagers Nantais ou la laiterie Kerguillet). Un test de transformation du lait bellillois en fromage a également été réalisé en 2016 dans une ferme, avec l'appui d'un technicien de l'INRA spécialisé en transformation laitière et a permis aux éleveurs de se familiariser avec les procédés de transformation de façon conviviale.

Ensuite, les réunions collectives se sont poursuivies, il y a également eu des rdv techniques réunissant les agriculteurs pendant une journée sur les parcelles de l'un d'entre eux, à raison de 3 par an à partir de 2017.

- **Quelle a été la fréquence des réunions ?**

La fréquence des réunions a été variable : de 3 réunions par an au début du projet à une réunion quasi bi-hebdomadaire aujourd'hui. Selon l'agenda, il peut y avoir plusieurs réunions par semaine.

- **Quelle a été la durée de cette étape ?**

Cette étape n'est pas vraiment terminée : en effet, au fur et à mesure de l'avancement du projet, de nouveaux acteurs s'ajoutent. Cela nécessite d'être vigilant à ce que chacun ait un même niveau de compréhension du projet, mais aussi de ne pas perdre de vue l'objectif initial.

ii. **Définir un projet commun**

- **Sur quel(s) produit(s) ou service(s) ont-ils décidé de se positionner ?**

Il s'agit de proposer une gamme variée de produits laitiers (lait en bouteille, yaourts et fromages blancs, fromages frais, crème). Le lait sera produit en respectant un cahier des charges rédigé collectivement. Ils seront commercialisés avec le nom "Coopérative laitière de Belle-Ile-en-Mer ». L'objectif est de mettre en avant la dimension éthique du projet : meilleure rémunération des éleveurs, consommation locale et en circuits-courts.

Des analyses de lait réalisées en 2018 ont aussi montré que le lait produit sur l'île présentait des caractéristiques nutritionnelles intéressantes, liée à l'importance de l'herbe dans la ration des animaux.

- **Quels sont les critères de différenciation de ce/ces produit(s) ?**

Les produits seront différenciés par l'origine (lait exclusivement issu de fermes bellilloises). Le lait sera transformé par une coopérative associant producteurs, salariés et acteurs locaux dans un objectif d'intérêt général. Le projet porte des valeurs éthiques (rémunération des producteurs, inclusivité, développement local)

- **Le cas échéant : Quand avez-vous abordé la question du partage de la valeur et comment l'avez-vous abordée ?**

La Chambre d'agriculture a procédé à une évaluation du coût de revient de la production de lait pour les éleveurs engagés dans le projet. Ce travail a permis d'identifier le prix minimal que la coopérative devrait payer pour leur permettre de se verser un revenu digne. Les acteurs se sont engagés à ce que ce prix minimal soit fixé comme prix plancher (le lait ne pourra pas être payé moins).

Les statuts coopératifs de type SCIC ne permettent pas d'accumuler de valeur : les bénéficiaires sont transformés en réserves impartageables, que la coopérative peut réinvestir les années suivantes (matériel, nouveaux produits...) ou garder en cas de coup dur. Mais ils ne peuvent pas être reversés aux sociétaires. Il s'agit donc d'une approche anti-capitalistique qui permet d'éviter un enrichissement d'un acteur aux dépens des autres.

- **Le produit proposé répond-il à une demande identifiée ?**

Une étude de marché visant à évaluer les attentes en matière de produits laitiers sur l'île a été réalisée en 2018. Plus de 300 personnes ont été enquêtées via un questionnaire (en ligne et en face à face) à propos de leurs souhaits en matière de produits, de prix, de disponibilités, de formats, d'engagements (éthique, environnemental, local). Cette étude de marché a permis de confirmer qu'il y avait une forte attente (quasi 100 % de réponses favorables) sur le territoire en matière de produits laitiers locaux, tant de la part des habitants de l'île que des visiteurs (touristes à la journée ou vacanciers). Elle a aussi permis de montrer que les potentiels acheteurs préféreraient s'approvisionner en supermarché ou en supérette pour des raisons de praticité, et qu'il y avait également des attentes en termes de qualité des produits (cahier des charges, produit local, connaissance des producteurs).

- **Une évaluation – même approximative à cette étape – des coûts d'investissements et des revenus a-t-elle été produite ?**

Suite à l'étude de marché qui a confirmé l'intérêt de lancer le projet, une étude de faisabilité technico-économique a été réalisée, afin d'estimer les coûts d'investissements potentiels (matériel, construction du bâtiment, achat de foncier) et la rentabilité prévisionnelle de l'activité sur la base de différents scénarios (variation du nombre de litres de lait transformé par an).

- **De quelle manière les différents participants se sont-ils impliqués au cours du temps ?**

Au départ, les éleveurs ont envisagé différentes solutions pour stabiliser leur revenu lors des réunions collectives. Le CPIE (= la structure animatrice) leur a permis de creuser différentes pistes en obtenant un financement qui a permis l'organisation de voyages d'études et de faire appel à des experts et des stagiaires pour répondre aux différentes questions qui se posaient à ce stade (quel type de produits doit-on fabriquer ? Quelle structure juridique ?...). Au fur et à mesure, les éleveurs les plus motivés ont formé un « noyau dur » qui a participé à toutes les réunions et à été à l'initiative de différents travaux et rencontres avec des élus.

Puis les futurs salariés ont été sélectionnés par les éleveurs, et intégrés à la réflexion sur des aspects très opérationnels : conception des locaux, rédaction des statuts

juridiques, représentation du projet auprès du public et des institutions, recherche de financement...

L'intercommunalité est globalement restée en retrait au début, témoignant son soutien oralement mais sans réalisation concrète. Elle a cependant proposé une aide financière pour l'achat du terrain sur lequel le bâtiment de la coopérative sera implanté (terrain appartenant à une municipalité) et s'est engagée à prendre part à la future SCIC (dans le cadre d'un collège « collectivité »).

- **Quelle a été la posture de l'animateur (déléguer et répartir le travail ou le porter ?)**

Au départ, l'animateur a porté le projet de façon très soutenue (les 3 premières années), avec un investissement important. Puis, sur les conseils du GERDAL (accompagnement méthodologique du projet par des sociologues), une répartition du travail entre l'animateur et les éleveurs a été initiée (identification de tâches à effectuer par chacun entre chaque rdv). L'arrivée des futurs salariés dans le projet a encore fait évoluer la situation, car ils ont pris en main une partie des tâches auparavant portées par l'animateur (recherche de financement pour le projet, prise de contacts avec des experts, démarches administratives). De plus, le projet commençant à être connu localement, il a été plus facile pour les éleveurs et les futurs salariés de travailler en direct avec les autres acteurs (élus, citoyens), sans passer par l'intermédiaire de la structure d'accompagnement.

b. Quels sont selon votre expérience les points clés à maîtriser lors de cette étape de définition du projet ?

A ce stade, c'est important qu'il y ait un référent pour le projet, une personne qui rassemble les informations et aide les personnes impliquées à y voir clair. Car c'est une phase de débroussaillage, avec peu de réalisations concrètes et il y a un risque de démobilitation.

c. Quels sont selon votre expérience les points de vigilance lors de cette étape de définition du projet ?

Il est très important de veiller (à tout stade du projet d'ailleurs) à ce que les points de vues et attentes de chacun soit exprimées. L'aisance à l'oral ou en réunion n'est pas innée et la prise de parole n'est pas toujours facile. Il est toujours utile d'alterner des échanges collectifs et individuels, pour vérifier que l'ensemble des participants se retrouve dans la façon dont le projet avance.

A certaines occasions, des points de blocage peuvent apparaître (manque d'information pour répondre à une question, difficultés ou refus de la part d'un des participants). C'est important de ne pas laisser la situation en suspens ou de ne pas en tenir compte : il faut transformer ces questions ou difficultés en problèmes traitables sans quoi elles vont miner le projet à terme. Un exemple : des agriculteurs qui

refusaient la mise en place d'un cahier des charges. En creusant la question, il est apparu que leur position était liée à la crainte de ne pas réussir à mettre en œuvre techniquement les pratiques qui seraient demandées dans le cahier des charges. En discuter individuellement a permis de trouver des solutions (rdv techniques avec la Chambre d'agriculture, prêt de matériel etc).

2. Construire le prix et partager la valeur

a. Étapes et questions récurrentes

- **Comment la filière est-elle organisée ? Combien y a-t-il d'intermédiaires entre lesquels la valeur doit être partagée ? La filière a-t-elle pour objectif la mutualisation de ressources ou la création d'une nouvelle offre ?**

A ce stade, font partie de la filière les éleveurs et la future coopérative (qui sera détenue par les éleveurs).

Les éleveurs vendront leur lait à la coopérative, qui leur paiera mensuellement le prix correspondant au volume livré. Les salariés de la coopérative se chargeront de réaliser la transformation du lait en différents produits laitiers, puis les produits seront vendus par la coopérative aux acheteurs (soit directement aux consommateurs finaux, soit à des revendeurs comme les supermarchés et les supérettes).

Pour l'instant, il n'y a pas d'engagement formel de la part des revendeurs potentiels présents sur l'île, ils ne participent pas au projet. C'est un des principaux points qu'il faut sécuriser rapidement, avant le lancement de la production. Pour cela, il est prévu de leur proposer de devenir membres de la coopérative, même à titre symbolique, via un collège « usagers » qui regroupera les usagers des produits laitiers (consommateurs individuels et professionnels de la restauration ou de la distribution).

La valeur sera partagée avec ces acteurs, selon des modalités qui ne sont pas encore connues à ce jour.

Ces acteurs seront les seuls intermédiaires entre la coopérative et les consommateurs finaux.

La filière a pour objectif de mutualiser un outil de transformation entre les éleveurs et aussi de proposer des produits qui n'existent pas aujourd'hui et répondent à une demande.

- **Comment le prix de vente des produits finaux a-t-il été établi ? Combien de temps cela a-t-il pris ? Comment les échanges ont-ils été organisés ? Avez-vous eu besoin de recourir à un arbitrage extérieur pour vous aider à définir le prix ?**

Pour l'instant, le prix de vente des produits finaux a été estimé en se basant sur une étude de marché (comparaison avec des produits du même type) et de manière à permettre à couvrir les frais de fonctionnement et le remboursement des emprunts contractés par la coopérative.

Il a été tenu compte que les distributeurs souhaiteraient appliquer une marge sur le prix de vente final, cependant ce point n'a pas encore été discuté formellement avec eux.

- **Y avait-il des contraintes particulières pour la fixation de ce prix ? Le prix est-il fixe ou peut-il varier ? Si oui selon quelles modalités ?**

Les prix finaux doit permettre, *in fine* de couvrir le coût de production du lait pour les éleveurs ainsi que les charges de fonctionnement de la coopérative. Ils doivent permettre d'assurer la rentabilité de l'activité ou a minima son équilibre.

- **Si contrat formel : la demande de contrat a-t-elle émergée du côté producteur ou du côté aval ? Quelles ressources ont-elles été mobilisées pour la rédaction du contrat ? Quelle est la durée de la contractualisation ? Quelles sont les parties du contrat ? Sur quels engagements porte le contrat ?**

Il y aura un contrat formel entre la coopérative et les éleveurs, à la demande des producteurs. Pour l'instant, la réflexion sur la rédaction des contrats n'a pas encore démarré, mais il est prévu de mettre en place une contractualisation de long terme. Les engagements porteront sur la quantité de lait livré et sa qualité (notamment sanitaire) ainsi que sur le prix payé par la coopérative aux éleveurs pour la fourniture du lait.

L'aide d'un juriste spécialisé sera sollicitée pour rédiger les contrats (par exemple auprès de L'union régionale des Scop ou de Coop de France (union des coopératives agricoles)).

Il est également probable que des contrats de vente seront mis en place entre la coopérative et les revendeurs des produits, notamment les supermarchés.

- **Si entente informelle, entre quels acteurs et quels en sont les termes ? (sachant que l'entente porte moins sur les prix que sur les volumes, etc.)**

Des ententes informelles existeront probablement entre la coopérative et les « petits » revendeurs (petites supérettes) qui commercialiseront de petits volumes.

- b. Quels sont selon votre expérience les points clés à maîtriser lors de cette étape du projet ?**

Bien connaître les modes de fonctionnement des différents maillons de la filière, être en capacité de prévoir certains éléments (par exemple, la marge prise par les distributeurs) pour ne pas être surpris. Il est possible d'en discuter avec des producteurs plus expérimentés sur le sujet en amont afin de ne pas être surpris.

De manière générale il ne faut jamais hésiter à faire appel à des conseils sur ces sujets, auprès des organismes professionnels ou d'autres producteurs, voire avoir recours à des juristes (certaines structures proposent du bénévolat de compétences, cela peut permettre d'alléger le coût de recours à des spécialistes.

Il faut soigneusement calculer le coût de revient avant de fixer les prix. Cela prend du temps mais c'est crucial. Une fois les prix déterminés et contractualisés, il est difficile de revenir en arrière.

- c. Quels sont selon votre expérience les points de vigilance lors de cette étape du projet ?**

C'est important de travailler « en confiance » cependant il faut se sécuriser au maximum. Au cours de l'histoire du projet, les relations avec les partenaires peuvent évoluer. Il faut donc prendre le temps de bien se concerter sur les aspects financiers, économiques, juridiques et ne pas se précipiter, car il s'agit d'éléments clés pour la réussite du projet.

- d. Quels données / acteurs / sites internet / bibliographie / méthodologie vous ont-ils aidé dans la construction du prix ?**

Pour la construction du prix, nous avons regardé les prix moyens de différentes gammes de produits laitiers déjà existants, ainsi que les calculs de coût de production réalisés par l'interprofession laitière. Par ailleurs il y a eu un travail mené par la Chambre d'agriculture sur le calcul du coût de revient du lait pour les producteurs, sur la base de leurs documents comptables des dernières années.

L'élaboration d'un compte de résultat prévisionnel a permis de vérifier que les prix envisagés permettaient d'assurer l'équilibre financier de la future coopérative.

3. Confronter la proposition aux attentes du marché (Étude de marché)

a. Étapes et questions récurrentes

- **Comment avez-vous choisi les produits à mettre en vente ?**

Nous avons arbitré entre plusieurs éléments : les produits qui étaient ressortis comme les plus attendus par les consommateurs dans notre étude de marché, le coût des investissements relatifs à chaque production possible, les compétences des futurs salariés, la rentabilité des différents produits, la gestion de la saisonnalité des ventes... cela a pris du temps. Par exemple, au début nous pensions faire des fromages à pâte pressée cuite car ils peuvent se conserver longtemps et permettent de gérer la saisonnalité. Mais ils nécessitent des investissements coûteux au démarrage, et ce n'était pas possible d'assumer cette charge supplémentaire. Mais rien n'empêche d'y repenser d'ici quelques années, quand nos premiers investissements auront été amortis.

- **Comment avez-vous fait pour savoir s'il y aurait de la demande pour les produits que vous pensiez proposer ?**

Nous avons fait réaliser une étude de marché par une stagiaire ingénieur de 6 mois. Elle a questionné 300 personnes et elle a également rencontré des professionnels (restaurateurs, supermarchés) pour savoir s'il y aurait de la demande de ce côté-là aussi. Les résultats étaient encourageants.

- **Le cas échéant : y avait-il des contraintes à prendre en compte autre que la demande du client (contraintes techniques de fabrication par exemple) pour la définition des produits ?**

Oui, car en fonction du type de produit, les investissements initiaux en matériel peuvent différer. Il faut aussi tenir compte de la complémentarité entre les produits, de la saisonnalité des ventes. Même des questions qui peuvent sembler éloignées comme l'assainissement doivent être prises en compte. Dans notre cas, la production de fromage entraîne la production d'un sous-produit, le lactosérum, qu'il est difficile et coûteux de retraiter. Alors que la production de yaourt n'en génère que très peu. Il ne faut pas négliger la question des sous-produits : comment les valoriser ou comment les traiter ? Souvent, ce n'est pas anodin et génère des coûts spécifiques (transport, traitement etc).

- **Avez-vous évalué le volume de la demande au préalable ? ou est-ce que cela a été fait par un autre acteur ?**

Le volume potentiel de la demande a été évalué sur la base de notre étude de marché et des moyennes de consommation de produits laitiers en France, en faisant des hypothèses réalistes. Par exemple, il est évident que les consommateurs ne vont pas se mettre d'un coup à acheter uniquement des produits laitiers de notre coopérative en remplacement de leurs produits habituels. Les marques leader sont pour la plupart très solidement implantées et disposent de moyens marketing et publicitaires que nous n'avons pas.

- **Si oui, comment et combien de temps ce travail a-t-il nécessité ?**

L'étude de marché a pris environ 4 mois (conception de l'étude, enquête et analyse des données recueillies).

- **Avez-vous envisagé des variations possibles de la demande (saisonnalité ? augmentation au cours des années ?). Comment en avez-vous tenu compte ?**

La saisonnalité est un paramètre très important sur Belle-Ile. En effet, la population varie énormément entre la période hivernale et estivale (multiplication par 10) et il y a énormément de touristes l'été. La plupart des activités économiques locales font le gros de leur chiffre d'affaire en été.

Pour l'instant, nous avons imaginé différentes solutions : fabriquer plutôt des produits de garde en hiver et des produits frais l'été, trouver des débouchés alternatifs en hiver, réduire le volume de lait produit et transformé l'hiver... ce sera sûrement une combinaison de tous ces éléments, mais pour l'instant la stratégie définitive n'est pas arrêtée.

Également, nous prévoyons d'augmenter progressivement le volume de lait transformé par la coopérative, notamment si de nouveaux producteurs souhaitent participer. Il a fallu tenir compte de cet élément lorsque nous avons conçu le bâtiment, en prévoyant des possibilités d'agrandissement. Il faudra aussi probablement employer des salariés supplémentaires.

b. Quels sont selon votre expérience les points clés à maîtriser lors de cette étape du projet ?

Être lucide sur les débouchés : il faut du temps pour le consommateur intégrer un nouveau produit dans ses habitudes alimentaires

Bien connaître le marché local, se renseigner, parler du projet autour de soi pour avoir des retours informels

Prendre le temps de la réflexion.

c. Quels sont selon votre expérience les points de vigilance lors de cette étape du projet ?

d. Quels acteurs / sites internet / bibliographie vous ont-ils aidé dans la réalisation de l'étude de marché ?

Les supermarchés de l'île ont accepté de nous fournir les chiffres de leurs volumes de vente annuels de produits laitiers, avec un engagement de confidentialité de notre part. Cela a permis d'avoir une image claire des volumes consommés sur l'île et de créer un premier lien avec ces acteurs.

Nous avons fait appel à une stagiaire pour la réalisation de l'étude, formée sur le sujet.

**4. Projection financière du projet
(compte de résultat et bilan prévisionnel)**

a. Étapes et questions récurrentes

- **Comment avez-vous estimé le coût total du projet (matériel, logistique, charges salariales ...?), le coût éventuel pour vous et pour les autres participants à la filière ?**

Plusieurs éléments ont été mobilisés pour estimer le montant total des investissements initiaux :

- Retour d'expérience de la part de projets similaires plus avancés
 - Conseils techniques de la part de techniciens spécialisés (chambre d'agriculture)
 - Demande de devis auprès des différents corps de métier (bâtiment, matériel de transformation etc)
- **Quels éléments représentent les coûts les plus importants ?**

Dans notre cas, c'est la construction du bâtiment qui va représenter les investissements les plus importants.

- **Par qui est-ce que cette étape a été réalisée ? Combien de temps cela a-t-il pris ?**

Le chiffrage estimatif a été réalisé par la chargée de mission du CPIE, animatrice du projet à l'époque. Elle était ingénieur en agroalimentaire. Le premier chiffrage « grossier » a pris quelques mois, mais il s'affine au fur et à mesure que nous intégrons des éléments que nous n'avions pas forcément en tête au début et en fonction des rectifications que nous faisons sur le projet (choix du système d'assainissement, choix d'un architecte etc)

Ensuite, nous avons fait appel à un cabinet comptable spécialisé pour réaliser un bilan et compte de résultat prévisionnels en bonne et due forme, car ce document est obligatoire pour l'obtention d'un emprunt bancaire.

- **Est-ce qu'il y a eu beaucoup de différence entre vos prévisions et les coûts réels ?**

Pour l'instant, l'ordre de grandeur est bon. Mais le projet est encore loin de son terme et le bâtiment n'est pas encore construit donc on ne saura qu'à la fin !

- **Comment avez-vous estimé le chiffre d'affaires du projet ?**

Le chiffre d'affaires a été estimé en faisant des prévisions de vente par type de produit et de circuit (vente directe ou intermédiaire)

- **Comment avez-vous réparti le chiffre d'affaires entre les différentes sources de revenus possibles pour la filière (si vente via différents canaux) ?**

Nous avons testé différents scénarios pour voir quelle répartition était la plus rentable tout en étant réaliste (on ne peut pas faire 100 % des ventes en direct !).

- **Qui a (ou va) apporter des fonds au démarrage ? Quels sont ou étaient les besoins en matière de financement extérieur (banques, subventions) ? Comment ont été réunis les fonds nécessaires au lancement du projet ? Combien de temps cela a-t-il pris ? Avez-vous un accompagnement spécifique pour cette recherche de financement (appui auprès des organismes bancaires, des institutions...) ?**

Le budget total d'investissement est évalué à 1,2 millions d'euros.

Le plan de financement est le suivant :

- Emprunt bancaire 50 %
- Aides publiques 40 % (soit le maximum autorisé pour ce type de projet)
- Apport en capital des sociétaires : 7 %

- Financement participatif : 3 %

Le budget n'est pas encore totalement bouclé car il manque encore l'accord de financement bancaire. Réunir les 40 % de subvention a pris deux ans.

Le CPIE (animateur du projet) et la Chambre d'agriculture ont apporté un soutien important dans la recherche de financement auprès des institutions (lettres de soutien, accompagnement lors des rdv, préparation des réunions etc)

b. Quels sont selon votre expérience les points clés à maîtriser lors de cette étape du projet ?

Il faut avoir une idée claire des besoins mais ne pas chercher à être trop précis non plus lors du premier chiffrage : en effet, il va nécessairement y avoir des évolutions qui obligeront à demander de nouveaux devis, rajouter quelques dépenses etc. Lors des premiers rdv, nous nous sommes appuyés sur une estimation par grands postes et c'était suffisant. Chercher à être trop précis peut décourager car cela oblige à trancher sur des questions pour lesquelles il n'y a pas encore de réponse à ce stade.

c. Quels sont selon votre expérience les points de vigilance lors de cette étape du projet ?

Il ne faut justement pas trainer à rencontrer les institutions et banques, même avec des chiffres encore approximatifs. En effet, il leur faut du temps pour traiter les dossiers et donner un accord, donc mieux vaut anticiper, nouer un premier contact et envoyer des documents actualisés au fur et à mesure.

d. Quels données / acteurs / sites internet / bibliographie / méthodologie vous ont-ils aidé dans la réalisation de cette étape ?

Nous avons tout de suite commencé par lister nos charges potentielles et investissements et nous les avons évaluées petit à petit, en étoffant la liste au fur et à mesure. L'expert comptable nous a aidé à identifier ce que nous avons oublié. Nous nous sommes aussi appuyés sur des données issues de projets de recherche agricole type CASDAR (<https://webtrame.net/trame/les-projets/circuits-courts-casd-ar-atomic>) qui compilent des données moyennes d'investissement pour des projets de transformation.

Enfin nous avons consulté des ouvrages spécialisés :
<https://www.leslibraires.fr/ebook/3612223369733/ateliers-de-transformation-collectifs-epub-e--valorge-fabien-mundler-patrick-educagri-editions>

5. Plan de trésorerie prévisionnel & besoin en fond de roulement

a. Étapes et questions récurrentes

- **Comment avez-vous évalué les besoins mensuels de trésorerie (charges à régler tous les mois > remboursement d'emprunt, salaires, loyer, charges de production etc) ?**

Nous avons fait une estimation de nos besoins mensuels en trésorerie. Cette analyse a été complétée par celle de l'expert comptable. Cela nous a permis d'identifier des périodes de creux et de hausse de trésorerie, ce qui est important à avoir en tête lors du pilotage de l'activité par la suite et ne pas être pris par surprise.

- **Quel acteur règle quoi ? Comment s'organisent les échanges monétaires au sein de la filière ? Les délais de règlement entre acteurs sont-ils importants ?**

Nous ne sommes pas assez avancés dans la phase opérationnelle pour répondre à cette question de façon précise. Mais a priori, la coopérative encaissera le produit des différentes ventes et paiera les éleveurs en fonction du volume de lait livré avec un versement mensuel comme cela se pratique classiquement. Nous espérons que les paiements des revendeurs se feront à 30 jours également, mais nous n'avons pas de certitude à ce stade.

- **Les rentrées d'argent mensuelles permettent-elles de faire face aux charges à ce stade ? Si non, pourquoi ? quelle solution mettez-vous en œuvre ? Quels sont vos partenaires (banques, comptable... ?) Vous ont-ils apporté une aide pour la réalisation du prévisionnel ?**

L'activité n'a pas encore démarré.

b. **Quels sont selon votre expérience les points clés à maîtriser lors de cette étape du projet ?**

Prévoir les besoins en trésorerie demande d'être assez minutieux dans le chiffrage des entrées et sorties d'argent, mois par mois. S'il y a des décalages de trésorerie trop importants, il faut l'anticiper et mettre en place des solutions adaptées (réserve préalable, décalage de certains paiements, échéanciers...)

Quels sont selon votre expérience les points de vigilance lors de cette étape du projet ?

RAS

c. Quels données / acteurs / sites internet / bibliographie / méthodologie vous a-t-elle aidé dans la réalisation de cette étape ?

Recours à un expert comptable

<p>Programme d'animation : « Filières en Communs : des communes au service de la reterritorialisation des filières alimentaires » (2021-2022)</p>	<p>Action de diffusion réalisée dans le cadre du PDR Occitanie 2014-2020 - Projet : « Soutenir la reterritorialisation des filières agroécologiques : des outils et un cadre d'échange et de contribution pour démultiplier les initiatives » (FEADER 1.2. 2021)</p>
	