



MINISTÈRE
DU REDRESSEMENT
PRODUCTIF

MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
DE L'AGROALIMENTAIRE
ET DE LA FORÊT

Enjeux et perspectives des industries agroalimentaires face à la volatilité du prix des matières premières

Synthèse

Date de parution : octobre 2012

Couverture : Nathalie Palous, Brigitte Baroin, Hélène Allias-Denis
Édition : Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier

Enjeux et perspectives des industries agroalimentaires face à la volatilité du prix des matières premières



Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (Pipame) a pour objectif d'apporter, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, en s'attachant à faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires.

Des changements majeurs, issus de la mondialisation de l'économie et des préoccupations montantes comme celles liées au développement durable, déterminent pour le long terme la compétitivité et l'emploi, et affectent en profondeur le comportement des entreprises. Face à ces changements, dont certains sont porteurs d'inflexions fortes ou de ruptures, il est nécessaire de renforcer les capacités de veille et d'anticipation des différents acteurs de ces changements : l'État, notamment au niveau interministériel, les acteurs socio-économiques et le tissu d'entreprises, notamment les PME. Dans ce contexte, le Pipame favorise les convergences entre les éléments microéconomiques et les modalités d'action de l'État. C'est exactement là que se situe en premier l'action du Pipame : offrir des diagnostics, des outils d'animation et de création de valeur aux acteurs économiques, grandes entreprises et réseaux de PME/PMI, avec pour objectif principal le développement d'emplois à haute valeur ajoutée sur le territoire national.

Le secrétariat général du Pipame est assuré par la sous-direction de la Prospective, des Études économiques et de l'Évaluation (P3E) de la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS).

Les départements ministériels participant au PIPAME sont :

- le ministère du Redressement productif/Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services ;
- le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie ;
- le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt ;
- le ministère de la Défense/Direction générale de l'Armement ;
- le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social/Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle ;
- le ministère des Affaires sociales et de la Santé/Direction générale de la Santé ;
- le ministère de la Culture et de la Communication/Département des Études, de la Prospective et des Statistiques ;
- le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ;
- la délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR), rattachée au Premier ministre ;
- le centre d'analyse stratégique (CAS), rattaché au Premier ministre.

Avertissement

La méthodologie utilisée dans cette étude ainsi que les résultats obtenus sont de la seule responsabilité des prestataires ayant réalisé cette étude (Deloitte Conseil et GCL Développement Durable) et n'engagent ni le Pipame, ni le ministère du Redressement productif, ni le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt qui ont commandé cette étude. Les parties intéressées sont invitées, le cas échéant, à faire part de leurs commentaires à la DGCIS et à la DGPAAT.

Cette étude a été cofinancée par le ministère du Redressement productif (MRP) et le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF).

Membres du comité de pilotage

Noël Le Scouarnec	MRP/DGCIS
Ange Mucchielli	MRP/DGCIS
Bastien Chalagiraud	MAAF/DGPAAT
Christophe Bellego	MRP/DGCIS
Cindy Bennet	MAAF/DGPAAT
David Senet	MAAF/ DGPAAT
Frédéric Courleux	MAAF/CEP
Marie Sophie Dedieu	MAAF/CEP
Marie-Christine Le Gal	MRP/DGCIS
Daniel Vasmant	MRP/DGCIS

La conduite des entretiens et la rédaction du présent rapport ont été réalisées par les cabinets de conseil :

DELOITTE CONSEIL

185, avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine cedex
Tél. : +33 (0) 1 40 88 28 00
Fax : +33 (0)1 58 37 99 26
<http://www.deloitte.com>

Représenté par :

Eric Dugelay, associé ;
Erwan Harscoet, manager ;
Guillaume Poupy, consultant.

GCL DÉVELOPPEMENT DURABLE

9, rue Maurice Grandcoing
94200 Ivry-sur-Seine
Tél. : +33 (0) 1 45 15 90 90
Fax : +33 (0)1 45 15 19 92
<http://www.gcldd.com>

Représenté par :

Pierre Cazeneuve, directeur ;
Alexandre Leyvastre, consultant ;
Radu Teisanu, consultant.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les experts et représentants des fédérations ayant participé à l'étude :

Bernard Valluis	ANMF
Catherine Goavec	FICT
Diane Doré	ANIA
Gérard Calbrix	ATLA
Jacques Poulet	COOP DE FRANCE ANIMAL
Jean-Paul Simier	BRETAGNE DÉVELOPPEMENT INNOVATION
Nelly Bonnet	ALLIANCE 7
Pierre-Emmanuel Lecocq	CRÉDIT AGRICOLE S.A.

SYNTHÈSE

Premier secteur industriel français avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 150 milliards d'euros, les industries agroalimentaires rassemblent plus de 10 000 entreprises qui emploient plus de 400 000 salariés. Il contribue de façon très positive à la balance commerciale de la France, qui a longtemps été le premier exportateur mondial de produits agricoles et agroalimentaires. C'est un secteur essentiel de l'économie française, à l'importance souvent méconnue du fait de ses fortes spécificités au regard des autres branches de l'industrie.

Les industries agroalimentaires réalisent essentiellement une activité de transformation de produits de l'agriculture et de la pêche en aliments et boissons pour l'homme ou l'animal. Elles sont donc situées, dans la chaîne de valeur, entre des producteurs ou des importateurs de matières premières agricoles et des réseaux de distribution qui alimentent le marché de consommation finale.

Cette situation les place entre deux types de biens dont les prix obéissent à des logiques différentes. En amont, les prix des matières premières agricoles sont pour la plupart déterminés par l'équilibre offre-demande à l'échelle mondiale. Ils sont depuis plusieurs années fortement volatils, du fait notamment des aléas climatiques, des changements d'habitudes alimentaires, des évolutions démographiques. En revanche en aval, les prix des biens de consommation sont beaucoup plus stables, lissés par les distributeurs et les attentes des consommateurs.

Jusque dans les années 2000, les industriels étaient protégés des variations trop importantes des prix des matières premières par les dispositions de la Politique Agricole Commune (PAC). Le démantèlement progressif des mécanismes de régulation communautaires a augmenté de manière significative leur exposition à ces fluctuations, comme l'a notamment montré l'épisode de flambée des prix de 2007-2008 qui a mis un certain nombre d'acteurs en difficulté.

Dans ce contexte, il paraît important de mieux comprendre la situation des industries agroalimentaires françaises face à la volatilité des prix des matières premières afin de mieux en anticiper les conséquences et d'en limiter les effets négatifs.

Cette étude avait ainsi plusieurs objectifs :

- Décrire les conséquences de la volatilité des prix des matières premières sur les industries agroalimentaires françaises.
- Analyser les facteurs expliquant les effets de la volatilité des prix des matières premières agricoles sur les industries agroalimentaires.
- Rendre compte de la perception qu'ont les industriels de cette problématique.
- Formuler des recommandations pour aider les industries agroalimentaires à faire face aux difficultés liées à la volatilité.

Quatre industries ont été retenues à cette fin, à la fois pour leur poids relatif au sein du secteur des IAA et pour la variété de leurs expositions à la volatilité : la filière céréalière avec la meunerie et un focus sur l'industrie des gâteaux et biscuits, la fabrication d'aliments pour animaux, l'industrie

laitière, la fabrication de produits à base de porc. L'étude s'appuie à la fois sur une analyse théorique des informations disponibles publiquement et sur la réalisation d'entretiens auprès d'un nombre réduit d'acteurs économiques.

Cette synthèse présente les éléments essentiels de l'étude : une présentation rapide des industries retenues, une description comparative de leur vulnérabilité à la volatilité, l'identification de quatre enjeux clés transversaux et, enfin, les six recommandations qui nous paraissent prioritaires pour aider les industriels à s'adapter à ses enjeux.

1. CARACTÉRISTIQUES DES INDUSTRIES ÉTUDIÉES

1.1. LA MEUNERIE ET SON AVAL

Située au cœur de la filière blé tendre, la meunerie en assure la première transformation. Elle représente environ 320 acteurs qui rassemblent 6 500 salariés et réalisent 2,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires. La filière comprend en amont les producteurs de blé, et en aval les boulangers artisanaux et industriels, les fabricants de biscuits et gâteaux, l'export et d'autres usages de la farine et de ses coproduits. C'est un secteur relativement concentré (les 4 premiers acteurs ont 52 % du marché) mais comportant encore un grand nombre d'acteurs de petite taille.

En amont, les prix du blé tendre au comptant constatés sur le marché français sont déterminés par les cours internationaux des céréales, simplement ajustés des frais de transport et de la marge de l'organisme stockeur. Leur volatilité étant forte, il est également nécessaire de prendre en compte les coûts des outils de couverture utilisés par les industriels afin de s'en protéger, utilisation plus ou moins importante selon leur taille et leur expertise du sujet.

En aval, les prix de la farine sont établis par négociation commerciale avec les clients. Les niveaux de prix observés et la capacité à transmettre les hausses de prix du blé dépendent beaucoup de ceux-ci : le pouvoir de marché de la meunerie est « faible à très faible » face à la 2^{ème} transformation ou à la grande distribution, mais plus important face aux boulangers artisanaux, moins informés et plus dépendants d'un approvisionnement local de qualité.

Globalement, grâce notamment à l'utilisation d'outils de couverture, la meunerie absorbe une partie significative de la volatilité entre amont et aval. Elle est en outre en mesure de transmettre de manière correcte les variations de prix du blé sur les prix de la farine.

Sur la dernière décennie, les épisodes de volatilité sont corrélés avec des baisses non négligeables des taux de marge des acteurs, moins sensibles pour les acteurs de tailles moyenne et petite, opérant sur des marchés locaux plus protégés. Cette période a également vu la poursuite de la restructuration du secteur, avec des opérations de fusion et d'acquisition et une diminution globale du nombre d'acteurs.

En aval de la meunerie, le secteur de la biscuiterie et des gâteaux est représenté en France par plus de 100 unités de production et emploie près de 13 000 salariés à travers la France.

La farine est le principal ingrédient de la biscuiterie et représente en moyenne 42 % du poids total des produits fabriqués (entre 20 et 80 % selon les recettes). Néanmoins, ce secteur se différencie des autres secteurs étudiés en raison de la grande variété des matières premières entrant dans la composition des produits élaborés et subissant différemment la volatilité (produits sucrés, matières grasses, cacao, etc.). En aval, la grande distribution est de loin le

principal débouché du secteur, totalisant près de 90 % des parts de marché.

Le secteur absorbe une part importante de la volatilité amont et ne semble que peu en mesure de répercuter les variations de prix vers l'aval. Sa rentabilité s'en trouve affectée, et l'industrie de la biscuiterie est caractérisée par un phénomène de concentration depuis maintenant 10 ans.

1.2. L'ALIMENTATION ANIMALE

La fabrication d'aliments pour animaux de la ferme est une industrie de proximité, située à l'interface entre la production agricole, l'industrie agroalimentaire, dont elle valorise de nombreux coproduits, et l'élevage. Elle rassemble un peu moins de 300 acteurs, emploie autour de 11 000 salariés et réalise 6,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

L'approvisionnement de ces entreprises est fortement lié aux matières premières agricoles, les aliments pour animaux étant essentiellement composés de céréales (blé tendre, maïs, orge) et d'oléoprotéagineux (soja, colza, tournesol). Elles les acquièrent à des prix essentiellement déterminés par les marchés mondiaux. Les acteurs de l'alimentation animale ont à leur disposition des outils de couverture (marchés à terme), certains étant utilisés depuis de nombreuses années, qui augmentent les coûts d'approvisionnement mais permettent de se protéger de trop fortes variations de prix. À la différence des meuniers, elles ont également la possibilité d'adapter la formulation de leurs produits aux cours des différents intrants.

En aval, les fabricants interagissent de plus en plus directement avec les éleveurs, dans le but de limiter les intermédiaires. Ils fixent leur prix par négociation avec ceux-ci, et ont un certain pouvoir de marché envers eux du fait de leur concentration importante, contrebalancée par le caractère fortement concurrentiel du secteur.

Cette situation permet à l'alimentation animale d'être parmi les industries étudiées celle qui est le plus à même d'absorber la volatilité et de répercuter les variations de prix à ses clients.

Les pics de prix des matières premières de la décennie passée sont concomitants à des baisses de taux de marge des acteurs, moins marquées que pour les meuniers mais sensibles pour les acteurs de toutes les tailles. Le secteur a poursuivi sa restructuration durant cette décennie.

1.3. FABRICATION DE PRODUITS LAITIERS

Le secteur de la fabrication de produits laitiers rassemble l'ensemble des industriels de la transformation du lait, qu'ils collectent essentiellement auprès des agriculteurs producteurs français. Ils produisent des produits de grande consommation (lait liquide, produits frais, fromages...), vendus à la distribution ou exportés, ainsi que des produits industriels (poudre de lait et beurre essentiellement) à destination des industriels ou écoulés sur les marchés internationaux. Autour de 600 acteurs se partagent un marché de l'ordre de 35 milliards d'euros et emploient plus de 100 000 salariés¹. Il est particulièrement concentré : les quatre premiers acteurs réalisent 65 % de ce chiffre d'affaires.

¹Une partie difficile à isoler de ces montants correspond à une activité réalisée à l'international.

En amont, le lait liquide est une matière première périssable, pondéreuse et difficile à transporter : il ne peut donc y avoir de marché mondial, ni même national comme pour les céréales. Il doit être collecté en permanence et le maintien du cheptel implique des coûts fixes importants qui exigent une certaine protection des prix du lait payés aux éleveurs. Cette situation de marché captif impose aux pays producteurs de lait la mise en place de systèmes de fixation des prix relativement protecteurs. On observe ainsi une forte intégration verticale dans certains pays, comme en Allemagne ou aux Pays-Bas où la quasi-totalité du lait est collecté par des coopératives qui fixent le prix de collecte en fonction de la valorisation des produits transformés sur les marchés. En France, la situation est différente : le prix du lait collecté auprès des producteurs est ainsi établi depuis 1997 sur la base d'indicateurs diffusés par l'interprofession laitière nationale, indexés pour moitié et avec un décalage temporel sur les cours internationaux des produits industriels du lait (beurre, poudre de lait, fromages allemands), et est assorti d'une obligation tacite de collecte de l'ensemble du lait produit par les éleveurs.

En aval, deux situations très différentes coexistent : les produits de grande consommation sont vendus à la grande distribution, envers laquelle le pouvoir de négociation est « faible à inexistante » suivant la taille des acteurs, tandis que les produits industriels sont vendus aux cours internationaux, très volatiles par ailleurs.

La situation des industriels est contrastée face à une volatilité somme toute relativement modérée en amont (relativement à celle des céréales). Si, en moyenne, ils transmettent correctement les variations du prix du lait sur les produits de grande consommation, la situation est différente suivant leur activité : les petits acteurs non spécialisés et uniquement confrontés à la distribution ont peu de marges de manœuvre, tandis que les grands acteurs ont plus de poids dans les négociations. Ces derniers sont également le plus souvent présents sur le segment des produits industriels, ce qui leur permet d'arbitrer sur les usages de leur lait en fonction des prix de vente anticipés.

Les effets de la crise du lait de 2008-2009 sur la rentabilité des entreprises sont difficiles à lire : les grandes et très grandes entreprises semblent voir en moyenne leur taux de marge plus affecté que les entreprises de petite taille. Ceci s'explique notamment par la présence parmi les petits acteurs de nombreux producteurs spécialisés sur des produits à haute valeur ajoutée de type AOC, moins sensibles aux prix du lait et des produits industriels. En termes structurels, on observe là aussi la poursuite voire l'accélération de la concentration du secteur suite aux épisodes de volatilité, avec quelques rachats significatifs comme la reprise d'Entremont par Sodial Union en 2010.

1.4. FABRICATION DE PRODUITS À BASE DE PORC

Au sein de la filière porcine, la fabrication de produits à base de porc se situe en aval de la découpe et de l'abattage. C'est donc une industrie de troisième transformation, et ses clients sont les distributeurs, en grande majorité la grande distribution. Une des spécificités de ce secteur se trouve dans la grande diversité des produits mis sur les marchés, fabriqués à partir de pièces de porc différentes. Ce secteur représente environ 200 acteurs, qui rassemblent autour de 35 000 salariés et réalisent de l'ordre de 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Le marché des pièces de porc est peu protégé par des mécanismes de régulation. En conséquence les prix sont essentiellement déterminés par les marchés européens, mais le développement rapide des économies émergentes (Chine en tête) influe sur les cours, notamment sur ceux des pièces traditionnellement moins nobles et, de ce fait, meilleur marché. Une des spécificités de ce marché

est en effet que les différentes pièces de porc sont cotées indépendamment et peuvent subir des variations importantes de prix décorréliées les unes des autres.

En aval, les charcutiers-salaisonniers s'adressent à la grande distribution, dont la grande concentration rend les négociations de prix difficiles pour les industriels.

La volatilité des pièces de porc semble plus intermittente que celle des autres matières premières étudiées dans cette étude, et il est difficile d'établir une corrélation entre les prix des pièces de porc et ceux des produits à base de viande. La capacité de cette industrie à transmettre en aval les variations de prix amont semble cependant très faible.

L'impact global de la volatilité des pièces de porc constatée sur la santé économique des acteurs est elle aussi difficile à établir en l'absence de statistiques exploitables. Le secteur est lui aussi en concentration, avec un nombre d'acteurs en baisse, quoique de manière un peu moins marquée que dans les autres industries.

2. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

2.1. VULNÉRABILITÉ DES IAA FACE À LA VOLATILITÉ DES PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES

L'étude menée a permis de dégager les spécificités des problématiques rencontrées par les différentes industries agroalimentaires en lien avec la volatilité des prix des matières premières. Plus précisément, nous avons été en mesure de **caractériser la vulnérabilité** des différents secteurs étudiés à ce phénomène **par l'analyse de leur sensibilité et de leur maturité**.

Caractérisation de la sensibilité des IAA face à la volatilité des prix des matières premières

Nous avons cherché à caractériser la sensibilité des IAA à la volatilité des prix des matières premières par l'analyse des paramètres suivants : exposition et contraintes en amont et en aval ; disponibilité d'outils de couverture et faculté d'absorption des mouvements de prix ; capacité à transmettre les variations de prix aux maillons suivants de la chaîne.

Les mécanismes de formation des prix sont très différents entre les filières. Trois types de mécanismes de formation de prix des matières premières ont été observés :

- Les prix des matières premières des secteurs de la meunerie et de la fabrication d'aliments pour animaux sont alignés avec les cours de marchés internationaux pour les céréales et les oléagineux. Ce sont les deux secteurs les plus exposés en amont à la volatilité.
- Les producteurs de porc et de biscuits et gâteaux négocient de gré à gré, à l'échelle française ou européenne, les matières premières qu'ils achètent. Ces entreprises font face à des volatilités multiples, relativement récentes et très hétérogènes selon les matières (beurre, sucre, œufs, etc.) ou pièces de porc (gras, jambon, longe, etc.).
- Les industriels de la transformation laitière négocient le prix de collecte du lait en fonction d'indicateurs publiés par l'interprofession laitière, en partie et avec un décalage temporel.

Les différentes filières n'ont pas les mêmes capacités à faire face à cette volatilité. **Plus précisément, les industriels des différents secteurs n'ont pas les mêmes outils à disposition.** Les industries du « grain » (meunerie et alimentation animale) disposent par exemple, et contrairement aux autres secteurs, d'outils de gestion et de couverture relativement efficaces (marchés à terme) qui leur permettent d'amortir les épisodes de forte volatilité.

Les contraintes qui s'exercent en aval des industries étudiées sont également très variées et conditionnent la capacité des entreprises à répercuter les variations de prix auxquelles elles font face vers l'aval.

Du fait de la spécificité de leur clientèle, les industriels de l'alimentation animale et ceux de la meunerie, sont, sur certains marchés et à certaines périodes, en mesure de répercuter les variations de prix auxquelles ils sont confrontés. Bien évidemment les situations entre les acteurs sont très variées : leurs capacités de transmission de la volatilité des prix dépendent de leur taille, mais aussi des marchés sur lesquels ils sont positionnés (par exemple, lorsque la clientèle est principalement artisanale et dispersée).

A contrario, les fabricants des 2^{ème} et 3^{ème} transformations (produits à base de lait, de porc et biscuits et gâteaux) sont dans leur grande majorité directement confrontés à la grande distribution, qui dispose d'un très fort pouvoir de marché. De ce fait, ces industries transmettent difficilement les variations de prix et doivent absorber les chocs observés sur les intrants. L'industrie laitière, qui met également sur le marché des produits industriels (beurre et poudre de lait) dont les prix sont alignés sur les marchés mondiaux, dispose d'un second débouché.

Le tableau ci-après rassemble les déterminants essentiels de la sensibilité à la volatilité : mécanismes de formation de prix, pouvoirs de marché, volatilité à l'amont et à l'aval de chaque industrie, ainsi que capacité à transmettre les variations de prix d'amont en aval.

	Amont				Aval			Transmission	Sensibilité
	Formation des prix	Pouvoir de marché	Volatilité	Disponibilité d'outils de couverture	Formation des prix	Pouvoir de marché	Volatilité		
	Marchés internationaux	nul	très forte	Oui	Gré à gré avec 2 ^{ème} transfo	moyen	moyenne	moyenne	moyenne à forte
	Marchés internationaux	nul	forte	Oui	Gré -à gré avec éleveurs	moyen à fort	forte	bonne	moyenne
	Indice, 50% déterminé par les cours internationaux	faible et indirect à travers l'interprofession	moyenne	Non	PI : marchés internationaux	nul	très forte	N/A	forte
					PGC : négociation GMS	très faible	faible	moyenne	
	Gré à gré européen	faible	moyenne à forte (suivant les pièces de porc)	Non	négociation GMS	très faible	faible	faible	très forte

Les secteurs de la meunerie et de la production d'aliments pour animaux sont les plus exposés à la volatilité du prix des matières premières, notamment du fait de leur approvisionnement sur les marchés mondiaux. D'après notre analyse, leurs sensibilités à la volatilité sont toutefois légèrement plus faibles que celles des secteurs de la fabrication de produits laitiers et de la fabrication de produits à base de porc : ces derniers font face à des marchés moins volatils en amont mais sont confrontés à des contraintes plus fortes en aval, notamment celle de la grande distribution. En outre, les meuniers et les fabricants d'aliments pour animaux disposent d'outils de couverture permettant de gérer la volatilité. Il convient de noter que les situations sont très différentes entre les acteurs, même au sein d'un même secteur : la taille des entreprises et leur positionnement sur des marchés différents influencent leurs sensibilités à la volatilité des prix des matières premières.

La sensibilité à la volatilité des prix des matières premières du secteur de la biscuiterie est comparable à celui de la fabrication de produits à base de porc. En effet, ce secteur subit une importante volatilité des prix des matières premières en amont et ce sur une large gamme de matières premières (céréales, sucre, cacao, etc.) tout en rencontrant des difficultés à répercuter en aval les hausses de prix du fait de ses débouchés qui vont en grande majorité vers la grande distribution (à 90 %).

Caractérisation de la maturité des IAA face à la volatilité des prix des matières premières

Au-delà de la sensibilité à la volatilité, les conséquences qu'ont les variations de prix des matières premières sur une industrie agroalimentaire dépendent de sa situation économique et des réponses qu'elle aura su mettre en place pour en atténuer les effets.

Les rentabilités des quatre industries considérées dans notre étude sont légèrement plus faibles que la moyenne des industries agroalimentaires et, au sein de ces dernières, la meunerie est celle qui présente le meilleur taux de marge moyen, devant le secteur des produits laitiers, l'alimentation animale et la charcuterie salaison. Il est bien évident que **les entreprises les plus solides financièrement sont les plus à même à supporter des chocs sur les prix de leurs intrants**. Aussi, les industriels fabriquant des produits à base de porc apparaissent comme les plus fragiles, même si, comme cela est le cas dans l'ensemble des filières étudiées, des disparités marquées existent entre les acteurs d'un même secteur.

Face à la volatilité des prix, l'expertise « matière première » se révèle être un avantage **compétitif déterminant**. Les industriels de la meunerie et de l'alimentation animale, exposés depuis plus longtemps à cette problématique, semblent globalement mieux préparés, mais le facteur taille est également très déterminant : quel que soit le secteur, les acteurs de plus grande taille ont plus de ressources et d'expertise pour la gestion des flux de matières et des impacts financiers associés. Les industriels de l'alimentation animale apparaissent par ailleurs comme étant les plus **matures dans l'utilisation des marchés à terme comme outils de couverture**. Cette maturité s'explique notamment par une confrontation historique à la volatilité des prix du soja. L'utilisation des marchés à terme est également répandue dans le secteur de la meunerie, même s'il semble que les disparités entre acteurs sont plus importantes : les petits acteurs se confrontent assez peu de manière directe sur les marchés à terme, privilégiant l'intervention par des intermédiaires.

Si la grande majorité des acteurs considèrent la volatilité comme un risque pour l'entreprise, certaines entreprises la considèrent dans une certaine mesure comme une opportunité : la capacité à s'adapter à cette contrainte peut être un facteur de différenciation, et une meilleure vision

stratégique leur confère un avantage compétitif réel. À ce titre ce sont les entreprises les plus puissantes qui disposent des meilleurs atouts. Au-delà des optimisations opérationnelles possibles, les industriels ont également adapté leurs stratégies face à la volatilité, en développant par exemple des **démarches de diversification ou de montée en gamme**.

La résilience d'un secteur particulier dépend également de la manière dont la filière à laquelle il appartient est structurée dans son ensemble. **Le manque de compétitivité de certains maillons peut par exemple venir dégrader la capacité de ses partenaires commerciaux à faire face à la volatilité des prix.**

Nous qualifions, dans le tableau suivant, la situation de chacune des industries par rapport aux critères identifiés précédemment, afin d'établir qualitativement la maturité de chacune d'entre elles face à ce sujet.

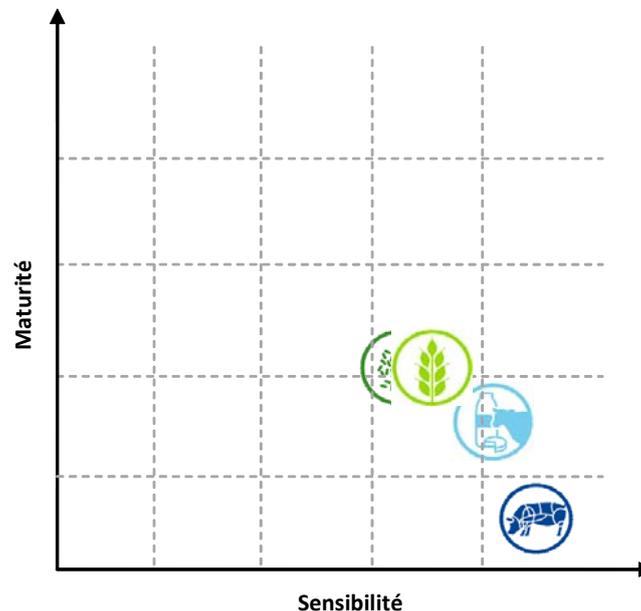
	Résilience du secteur (rentabilité, concentration)	Adaptation opérationnelle	Adaptation stratégique	Adaptation de la filière	Maturité
	Moyenne à bonne	Bonne	Moyenne	-	Moyenne à bonne
	Moyenne	Très bonne	Moyenne	-	Moyenne à bonne
	Moyenne	Moyenne	Bonne	Nécessaire	Moyenne
	Faible	Faible	Faible	Nécessaire	Faible

Parmi les quatre secteurs étudiés, ceux de l'alimentation animale et de la meunerie sont considérés comme étant les plus matures face à la volatilité. Ce sont au sein de ces deux industries que l'utilisation d'outils de couverture est la plus répandue. Elles sont en outre particulièrement concentrées. Encore une fois, il est bien évident que les situations sont très variées entre les acteurs au sein d'un même secteur.

N'utilisant que très peu les outils de couverture, le secteur de la biscuiterie semble moins mature que les secteurs de la meunerie et de l'alimentation animale quant à la gestion de la volatilité des prix des matières premières.

Caractérisation de la vulnérabilité des IAA face à la volatilité des prix des matières premières

Cette analyse de la sensibilité et de la maturité des différentes industries permet d'identifier les plus vulnérables.



La fabrication de produits à base de porc, à la fois fortement exposée et peu mature sur le sujet, semble être l'industrie la plus vulnérable. Les industriels de la fabrication de produits laitiers sont également particulièrement vulnérables, notamment les acteurs uniquement orientés sur les produits de grande consommation, dont la situation est proche de celle des charcutiers-salaisonniers. En revanche, la meunerie et l'alimentation animale, exposées depuis plus longtemps et moins directement confrontées à la grande distribution, s'avèrent plus « matures » dans leur gestion de la volatilité des prix des matières premières.

La situation du secteur de la biscuiterie est relativement proche de celle du secteur de la transformation de produits à base de porc. En effet, en plus de subir une importante volatilité des prix des matières premières en amont (et ce sur une large gamme de matières premières), ce secteur subit également une forte exposition en aval, notamment en raison des difficultés de répercuter les hausses de prix auprès des clients.

2.2. ENJEUX IDENTIFIÉS

La grande majorité des acteurs interrogés au cours de cette étude s'attendent au maintien d'un haut niveau de volatilité des prix des matières premières agricoles, sur une tendance de fond à la hausse. Il s'agit donc d'une problématique durable à laquelle il convient de réagir.

L'ensemble des éléments présentés dans les parties précédentes nous a permis de dégager quatre grands enjeux qui sont transversaux à l'ensemble des industries agroalimentaires.

Enjeu I : Maîtriser la gestion des flux de matières et ses impacts financiers au sein de l'entreprise

La volatilité des prix des matières premières agricoles a des impacts quotidiens sur la gestion de l'entreprise. Ces impacts ne sont pas seulement économiques mais également humains, organisationnels et stratégiques.

Nous avons tout particulièrement noté lors de l'étude qu'il existe des disparités significatives dans la maîtrise de la problématique matières premières entre les entreprises d'un même secteur. Au-delà de ces disparités intrasectorielles, nous avons perçu un décalage de connaissance entre certaines industries agroalimentaires et les interlocuteurs avec lesquels ils traitent dans la grande distribution. Ce décalage est bien évidemment un facteur d'aggravation du risque « matières premières ». En tout état de cause, la maîtrise de cette problématique constitue un avantage compétitif essentiel pour une entreprise.

Enjeu II : Assurer la cohérence des mécanismes de formation des prix pour une négociation juste et équilibrée

L'observation des quatre industries étudiées fait apparaître de fortes disparités entre les mécanismes de formation des prix, d'une quasi-fixation libre entre l'offre et la demande mondiale à l'utilisation d'une formule de prix établie par les organisations professionnelles comme base de négociation. Ces mécanismes sont comme attendus au cœur du sujet de l'exposition à la volatilité, et les imperfections de ceux-ci handicapent les industriels situés en aval : dans l'industrie laitière, une obligation de collecte à un prix déterminé peut mettre des industriels en difficulté lors de la hausse des volumes et de la baisse des prix ; chez les charcutiers-salaisonnières, l'absence de cotations fiables sur les pièces de porc rend la gestion difficile pour les industriels.

Enjeu III : Établir un partage du risque équilibré au sein de la filière, assurer un cadre réglementaire cohérent

Cet enjeu rassemble les sujets relatifs au partage vertical du risque au sein d'une filière : mécanismes de répercussion des variations de prix, pouvoirs de marché, responsabilité face à la volatilité, outils et moyens de protection, etc. Ces problématiques ont été exprimées par l'ensemble des acteurs interrogés au sein des différentes industries et sont essentielles : dans un cadre délimité par une volatilité forte des matières en amont et une volonté de stabilité des prix à la consommation en aval, il est nécessaire que chaque maillon de la chaîne de valeur absorbe une partie de la volatilité et des variations de prix.

Enjeu IV : Structurer et soutenir le secteur pour le maintien et le développement de l'activité sur le territoire français

Le dernier enjeu identifié reflète une réflexion plus large exprimée par de nombreux acteurs : la résilience à la volatilité est d'autant plus importante que les industries sont rentables et compétitives. La logique de dérégulation menée dans le cadre de la PAC ces dernières années a conduit à une fragilisation des tissus industriels et en particulier des acteurs de petite ou moyenne taille. Des mesures de soutien à l'industrie agroalimentaire en général et à ces acteurs semblent nécessaires pour assurer le maintien d'une activité industrielle sur le territoire.

3. RECOMMANDATIONS

Sur la base de ces enjeux, six mesures considérées comme prioritaires destinées à améliorer la situation des industriels face à la volatilité ont été identifiées² :

Fiabiliser les références de marché : sur certains secteurs, les cotations ne sont pas toujours représentatives de la réalité du marché et, dans certains cas, elles ne sont pas disponibles. Or, une plus grande transparence et une meilleure fiabilité de l'information économique sont nécessaires à la compréhension et à l'adaptation au phénomène de volatilité des prix, notamment par la mise en place de stratégies d'achat cohérentes. Il convient donc de fiabiliser les références de marché. La présence de cotations fiables pourrait également permettre de mettre en place des mécanismes d'alerte effectifs et réactifs en situation de crise et de développer des outils de gestion de type outils de couverture de marché.

Prendre en compte les problématiques de mise en œuvre de la Loi de Modernisation de l'Économie (LME) : l'instabilité économique des relations avec les acteurs de la grande distribution et l'incertitude juridique que certains peuvent y percevoir sont un des sujets les plus mentionnés par les industriels. Dans ce cadre, les industriels appellent à une mise en œuvre plus complète de la LME dont l'un des objectifs est d'équilibrer les rapports de force entre distribution et transformation. Le non-respect ou le contournement de certaines de ses dispositions législatives fragilisent la capacité des industriels à faire face à la volatilité des prix de leurs intrants. En particulier, la négociabilité des conditions générales de vente ne permettant plus la maîtrise tarifaire, la répercussion des hausses de prix de matières premières est problématique.

Favoriser le développement d'outils de gestion du risque : même s'ils ne peuvent pas permettre à eux seuls une gestion parfaite de la volatilité, les outils de gestion se révèlent efficaces pour les acteurs qui sont en mesure de les utiliser. Cependant, compte tenu des coûts inhérents à leur utilisation et de l'impossibilité de mettre en place des outils de couverture sur certains secteurs, comme la transformation du lait, du fait de la non-disponibilité de marchés physiques sous-jacents satisfaisants, il serait peu pertinent de ne favoriser que ces derniers. Leur succès, et tout particulièrement celui des marchés à terme, doit cependant être accompagné d'un renforcement de la régulation des marchés financiers : renforcement de la transparence sur les opérations, obligation de compensation sur les contrats, encadrement des opérateurs agissant sur les dérivés de matières premières *via* des limites de position et des limites de variation quotidienne de prix.

Améliorer la mise en œuvre des outils publics communautaires de régulation des marchés et étudier les coûts et les avantages de leur renforcement : la dérégulation progressive des marchés agricoles européens a entraîné une augmentation de l'exposition à la volatilité de l'ensemble des acteurs économiques situés en aval. Les coûts associés à la gestion de la volatilité par les acteurs privés, quoique mal connus, sont importants (couverture sur les marchés, ressources humaines et

² Ces mesures sont détaillées dans le corps du rapport (5.5, Focus sur les recommandations prioritaires).

techniques, acquisition de capacités de stockage...). Les objectifs, l'efficacité et les moyens alloués aux mécanismes de régulation des marchés prévus dans le cadre de la Politique Agricole Commune seraient (aide au stockage privé, intervention publique, etc.) à réévaluer au regard de ces coûts. Il pourrait dans un premier temps s'avérer pertinent d'élargir et de mieux adapter la palette d'outils mis en œuvre pour chaque marché et chaque situation afin d'être plus efficace.

Encourager et accompagner la concentration du secteur par le renforcement ou la création de fonds privés spécialisés et par la création d'un fonds public cofinancé par le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) : de nombreux fonds privés existent, dont il serait souhaitable de faire un état des lieux détaillé afin d'étudier la pertinence d'une intervention publique. Par ailleurs, le FSI devrait être davantage mobilisé dans le secteur stratégique que constituent les IAA pour aider la restructuration du secteur, par exemple *via* la création d'un fonds dédié, abondé par les principales IAA et par le FSI, sur le même modèle que le FMEA dans le secteur de l'automobile (Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles). D'autres éléments, tels l'impact sur le développement économique local et l'emploi au sein des territoires, devront également être pris en compte.

Encourager une meilleure utilisation des dispositifs de soutien au financement en place en les adaptant aux spécificités des IAA : plusieurs dispositifs existent comme le PDRH (Programme de Développement Rural Hexagonal), le FISIAA (Fonds d'intervention stratégique des industries agroalimentaires), le FUI (Fonds Unique Interministériel) ou les soutiens d'OSEO. Cependant, ces outils semblent sous-utilisés. Les causes en seraient qu'ils ne sont pas assez adaptés aux spécificités du secteur et pas assez connus des acteurs industriels. La réalisation d'un diagnostic des causes de cette sous-représentation et l'amélioration de la communication envers les acteurs sont recommandées.

Parmi les six recommandations retenues, trois catégories émergent : les **outils favorisant une meilleure gestion de la volatilité**, les **dispositifs règlementaires régulateurs** et les **démarches d'accompagnement à la structuration des filières**. Cette diversité montre à quel point le phénomène de la volatilité doit être abordé sous différents angles pour que les actions mises en place pour limiter ses effets soient efficaces. En effet, s'il apparaît difficilement imaginable de revenir à une gestion très régulée des marchés, il est insuffisant de considérer que les outils de gestion, quels qu'ils soient, puissent être l'unique réponse efficace. Le recours simultané à différents types de leviers semble être l'approche la plus pertinente. Enfin, la volatilité est d'autant plus difficile à gérer pour des filières qui font déjà face à des problèmes structurels de compétitivité. Il convient donc d'accompagner certaines d'entre elles à se restructurer, dans l'objectif d'accroître leur résilience au phénomène de volatilité des prix des matières premières.

* * *

La période 2007-2008 avec sa hausse importante puis sa chute brutale des cours des matières premières agricoles a permis la prise de conscience par le plus grand nombre de l'impact potentiellement destructeur de cette volatilité sur nos économies. Celle-ci doit désormais être considérée comme un facteur structurel à prendre en compte car conséquence de deux phénomènes transformant l'économie : l'augmentation de la tension sur l'offre due aux évolutions démographiques d'une part et la disparition progressive des outils réglementaires de stabilisation des marchés d'autre part.

L'industrie agroalimentaire est certainement une des industries qui connaît le plus de difficultés face à ce phénomène de volatilité, car elle est confrontée à des matières premières aux prix de plus en plus volatils et en tendance haussière et à une demande en produits alimentaires avec des prix stables.

L'analyse des résultats économiques des acteurs ainsi que les entretiens réalisés auprès d'experts et représentants de fédérations ont montré une détérioration des résultats économiques ainsi qu'un accroissement de la concentration des filières sur la dernière décennie, en parallèle des épisodes de volatilité. Ces éléments s'accompagnent sur certaines filières d'une perte de compétitivité face à d'autres pays européens, comme l'Allemagne ou les Pays-Bas. S'ils font également face à la volatilité, il semble que ces pays possèdent des filières plus résilientes, qui se sont restructurées, qui disposent sur l'ensemble de la chaîne d'outils de production et d'une logistique plus efficaces et qui ont su instaurer un dialogue moins conflictuel entre les différents maillons de la chaîne, notamment avec la distribution.

Les entretiens menés auprès d'une vingtaine d'industriels font émerger de l'anxiété face à ce phénomène de volatilité que la grande majorité des acteurs considèrent comme un risque majeur pour leur activité. Si les quatre filières étudiées sont toutes impactées par la volatilité, il doit être souligné que celle-ci prend des formes très différentes en fonction des spécificités des filières. En ce sens, les outils à utiliser et les solutions à apporter doivent être adaptés à chaque secteur.

De cette double analyse (analyse théorique des informations disponibles publiquement et réalisation d'entretiens), nous avons identifié quatre enjeux principaux et six mesures prioritaires qui pourraient être mises en place pour assister les industriels à faire face aux difficultés générées par la volatilité.

Cette étude ne prétend pas analyser dans le détail toutes les formes que prend la volatilité ni toutes les solutions qu'il conviendrait de mettre en place. Elle doit être essentiellement considérée comme une phase exploratoire permettant de confirmer la validité de l'enjeu étudié et d'élaborer les premières pistes d'action. Pour enclencher une phase d'action, une deuxième étape fondée sur une plus grande concertation avec l'ensemble des acteurs ainsi que sur un approfondissement de certains points doit être envisagée.

Secteur majeur de l'économie française tant par leur chiffre d'affaires, leur niveau d'emploi ou leur contribution positive à la balance commerciale, les industries agroalimentaires ont à faire face depuis plusieurs années à une volatilité importante des prix des matières premières agricoles qu'elles utilisent. Cette volatilité, caractérisée par des variations de prix soudaines et de forte ampleur, semble s'installer de façon durable car portée par des facteurs structurels, notamment liés à la démographie mondiale ou aux mutations des marchés internationaux. Les acteurs y sont exposés de façon accrue du fait d'une diminution progressive des outils de régulation.

Les industries agroalimentaires sont ainsi confrontées à une double contrainte économique. Elles doivent, d'une part, prendre en compte et gérer la volatilité des prix de leurs matières premières et, d'autre part, assurer la compétitivité-prix de leurs produits finis, en vue de répondre aux aspirations d'une distribution, souvent concentrée, ainsi qu'aux préoccupations des consommateurs en matière de pouvoir d'achat.

Conscients d'un tel enjeu, le ministère du Redressement productif (DGCRIS) et celui de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (DGAAT - CEP) ont lancé, dans le cadre du Pipame, cette étude dont la réalisation a été confiée aux cabinets Deloitte Conseil et GCL Développement Durable.

L'étude analyse les effets de la volatilité des prix des matières premières agricoles sur la situation économique des industries agroalimentaires en tenant compte de la perception qu'en ont les industriels concernés et des solutions qu'ils peuvent envisager pour y remédier.

La vulnérabilité des entreprises à l'égard de la volatilité est examinée sur la base de critères caractérisant leur degré de sensibilité aux perturbations occasionnées et le niveau de maturité permettant d'y répondre. Les facteurs déterminant cette vulnérabilité sont multiples.

La diversité des facteurs analysés conduit à un diagnostic de la vulnérabilité des industries, qui tient compte de l'interaction parfois complexe de ces facteurs, et appelle des solutions elles-mêmes plurielles.

Les solutions envisagées se fondent sur l'identification de quatre principaux enjeux, transversaux pour l'ensemble des industries agroalimentaires considérées. Elles sont déclinées en une série de vingt-cinq recommandations dont six sont considérées comme prioritaires.