

I - Les fondamentaux

L'industrie laitière et ses nombreux métiers ne peuvent échapper à une approche « filière ». Elle est une industrie de première transformation et à ce titre, elle a créé des liens historiques très forts avec les producteurs de lait comme par exemple dans le suivi de la qualité du lait et la gestion des laboratoires interprofessionnels, l'évolution du prix du lait ou la gestion des quotas.

Ces liens se sont trouvés renforcés, en 1974, par la promulgation d'une loi portant création de l'Interprofession. Elle a officialisé un lieu de rencontre entre producteurs, coopératives et entreprises privées et lui a donné des moyens propres par le biais d'une cotisation volontaire obligatoire (cvo).

Le Cniel est co-dirigé par la Fnil à travers le Conseil d'administration et la réunion des présidents où sont entérinées selon la règle de l'unanimité des trois familles, les positions politiques sur:

- le prix du lait
- les Orientations stratégiques des différentes activités du Cniel :
 - promotion intérieure : Cidil
 - nutrition santé/anti lait : Cerin
 - promotion extérieure : Cniel Export,
 - recherche : Arilait/Cerin/Cniel
 - sécurité alimentaire/ cellule de crise : Cniel
 - Laboratoires interprofessionnels, suivi, contrôle et harmonisation
 - Veille documentaire/études économiques et sociologiques: Cniel
- L'affectation des allocations de ressources : 40 millions d'euros financés à 73% par les producteurs et 27% par les entreprises.

Bien que l'interprofession fonctionne sur la base du tripartisme, qui s'exprime par le droit de veto de chacun des trois Présidents, sur la quasi totalité des décisions touchant les activités, **c'est en réalité la transformation qui définit les orientations stratégiques du Cniel, les producteurs faisant globalement confiance à leurs expertises**. Le point faible se situe davantage dans la qualité de la mise en oeuvre des plans d'actions où les entreprises ne sont pas assez impliquées et ne mandatent pas le bon niveau de représentation.

De plus, via le Cniel, nous disposons d'un bon niveau d'expertises multiples qui complètent celles des fédérations, des entreprises ou des organisations transversales comme l'Ania ou des organismes à caractère public : Onilait, Cfce, Sopexa.

Enfin, le Cniel nous donne la possibilité d'avoir un renforcement des positions d'Atla vs les Pouvoirs Publics lorsque la transformation souhaite de telles interventions (livre blanc sur la réforme de la Pac, étiquetage de la matière grasse ...).

Les statuts actuels du Cniel nous permettent d'exercer à la fois une influence très forte sur les choix stratégiques et en même temps, nous avons un droit de veto sur les décisions qui ne nous conviennent pas. Le « pouvoir » au Cniel ne s'apprécie pas en terme de poids financier des cotisations ou de droit de vote majoritaire.

II - Faut-il revoir ces fondements ?

Face à cet ensemble qui peut apparaître complexe, trop lourd dans son fonctionnement, voire avec des ressources trop élevées, le souci d'optimiser l'efficacité de cette organisation conduit à se poser deux questions :

- quel est le poids de la représentation des transformateurs ?
- quel est le bon niveau de la cotisation volontaire ?

1) La représentation des transformateurs

Question : peut-on envisager la création d'un collège qui serait calqué sur la composition du futur Conseil d'Atla avec donc une représentation majoritaire des entreprises privées ? La création de ce collège de la Transformation supposerait qu'Atla soit définitivement reconnue par la Fncl au niveau national comme étant la fédération unique représentant les entreprises.

Toutefois, ce scénario se heurte à plusieurs handicaps lourds :

- Les statuts du Cniel devraient être révisés pour ne plus se fonder sur la loi de 74 mais celle de 1975. Il faut pour cela l'accord des deux autres Fédérations, ce qui est loin d'être acquis.
Il faut savoir que la Fncl a accepté de devenir minoritaire dans Atla dans le seul but de pouvoir dégager des nouvelles marges de manœuvre financières, notamment pour maintenir une visibilité forte au niveau national par son adhésion à l'Ania sans passer par Atla. La Fncl n'entend pas diluer sa visibilité au Cniel et à l'Onilait fondée sur le tripartisme.
- La révision des statuts risque de conduire les pouvoirs publics à imposer la distribution comme nouveau Membre de l'interprofession (cf. viande et fruits et légumes) qui, en tout état de cause, n'apporterait pas de contribution financière. De plus, la présence de la distribution qui frappe en permanence à la porte, ne permettrait pas de traiter en toute objectivité toutes les questions liées à nos métiers et aux relations avec les producteurs. Cela n'est pas contradictoire avec leur présence au sein du Comité de liaison existant qui facilite les échanges et la diffusion de certains messages.
- De même, la question de la représentation de la Confédération Paysanne et de la Coordination Rurale est posée. Actuellement, la représentation de la Fnpl se situe autour de 55 % des producteurs de lait. La création d'un collège unique de la transformation entraînerait celle d'un collège de la production pluri-syndicale. Si au sein de ce collège plus aucune majorité ne peut se dégager, l'Interprofession sera paralysée. De plus, même majoritaire, la Fnpl ne pourra plus contrecarrer le pouvoir de nuisance de certains syndicats contestataires.
- La règle de l'unanimité des trois familles pourrait être supprimée. Or, celle-ci est essentielle pour le contrôle des décisions politiques.

Dans l'immédiat il suffit de renforcer en qualité la représentation de la Fnpl dans l'ensemble des instances du Cniel. Le pouvoir est davantage à rééquilibrer entre les professionnels et la technostructure trop indépendante et non entre les trois familles. Les producteurs, malgré leur forte contribution financière, n'ont aucune volonté hégémonique sur des sujets qu'ils maîtrisent mal et font spontanément confiance à la pertinence de nos orientations stratégiques.

2) Les ressources financières

En ce qui concerne le niveau des cotisations, la Fnpl ne souhaite pas diminuer le prélèvement auprès des producteurs dont l'accroissement (+6,3 M€) a été voté il y a trois ans, compte tenu de sa perception des enjeux actuels pour notre profession :

- risque permanent lié à la sécurité alimentaire, nécessitant une veille scientifique musclée et un outil de gestion de crise performant,
- nutrition santé obésité : nécessité de développer la recherche et la communication auprès de différentes cibles. Ce nouvel axe prioritaire du Cniel, proposé par la Fnpl, a été adopté sans aucune difficulté par les producteurs,
- réponses aux attaques croissantes anti-lait,
- réponses à la tendance négative de la consommation des produits laitiers dont l'image se dégrade : études et communication,
- renforcement de l'image des fromages français à l'exportation,
- réponses au désengagement des pouvoirs publics dans les actions de recherche fondamentale et appliquée : Inra/Institut de l'Elevage,
- nouvelle donne de la Pac et de l'Omc : mesures des impacts et perspectives sur la configuration de la filière.

La Fnpl accepte la situation actuelle qui conduit les producteurs à financer près des 3/4 de l'Interprofession.

Il n'est donc pas de notre intérêt de se priver de ce bras de levier dans la mesure où les producteurs ne veulent pas diminuer leur participation et réfléchissent plutôt à l'augmenter dans la perspective de créer un fonds de restructuration et d'investissements. En conséquence, il apparaît délicat, sur un plan politique, de demander la diminution de la CVO et ce, d'autant plus que la quasi totalité des actions bénéficie pleinement aux entreprises. Cependant il est regrettable que ces actions soient aussi mal appropriées par les entreprises et que le jugement global ne soit pas plus positif.

En revanche, nous devons être davantage moteur, sinon dans la définition de la stratégie, du moins au niveau des plans d'actions du Cniel et de ses filiales et dans l'optimisation de l'organisation des nombreuses expertises de la maison du lait. Ces points étaient à l'origine de l'audit réalisé l'an dernier duquel il est ressorti les principaux plans d'actions suivant.

III - Nouvelle organisation du Cniel

A l'issue de la mission de diagnostic de l'organisation du Cniel réalisée en 2003, les changements à conduire doivent permettre d'atteindre les deux grands objectifs suivants :

- développer la réflexion stratégique et améliorer les processus de décision stratégiques et opérationnels : élaboration du PLT Cniel qui ne doit pas être la consolidation des différentes activités,
- resserrer les activités du Cniel dans un ensemble complet, optimisé et cohérent.

Les principes du changement sont les suivants :

➤ Pour répondre au premier objectif :

- 4 journées (une par trimestre) de réflexion au cours desquels est élaborée la doctrine du Cniel,
- une réunion des 4 directeurs (Cniel + 3 fédérations) est créée pour vérifier la cohérence des propositions et décisions prises lors des réunions avec les objectifs propres à chacune des fédérations,
- les Commissions font des remontées d'informations régulières et les sujets sont abordés lors de la réunion mensuelle des Présidents et des réunions des 4 Directeurs,
- un Secrétaire Général est recruté, dont la mission comporte la gestion de l'ensemble des informations du processus de réflexion et de décisions (réunions, comptes rendus, relevés de décision), ...pour toutes les instances. Il a la responsabilité de faire converger vers lui, par les moyens qu'il juge nécessaire, toute information de nature à éclairer les instances de décision du Cniel. Il facilite la transversalité entre les services. Il est hiérarchique sur le service gestion/finances.

➤ Pour répondre au deuxième objectif :

- la prestation des études marketing du Cidil est rapprochée structurellement des études économiques du Cniel, pour bénéficier d'une meilleure vision globale,
- la prestation de documentation localisée au Cidil est au service de l'ensemble du Cniel, de ses filiales, voire de l'ensemble de la Maison du Lait. Elle est transférée et mutualisée au Cniel.
- la relative multiplicité des structures dans le domaine de la recherche n'est pas un frein à l'efficacité de cette mission, mais il faut développer et améliorer la transversalité de l'ensemble vis-à-vis des fédérations et des adhérents,
- l'augmentation de l'efficacité dans le domaine réglementaire sera obtenue par une meilleure spécialisation des experts ainsi que par un renforcement de la synergie et de la coordination entre eux. De ce fait, le traitement des questions réglementaires (veille, information, traitement proprement dit et suivi (y compris lobbying)) doit être regroupé et mutualisé dans le cadre d'un **centre de compétences** animé par Atla, au service de l'ensemble des organisations de la Maison du Lait.
- Les compétences juridiques du Cniel sont clairement insuffisantes, celles d'Atla sont solides. Atla peut utilement devenir le centre de ressources et de compétences juridiques pour l'ensemble de la Maison du Lait.

Au total, cette réorganisation doit permettre de réduire certaines structures et augmenter les actions avec la possibilité pour Atla de mieux optimiser ses propres ressources et de facturer certaines prestations.

Enfin, le rôle du nouveau Directeur d'Atla, dont le profil reste toujours très axé sur l'international, sera également prépondérant pour conforter les choix stratégiques et optimiser les allocations de ressources du Cniel. Il devra mieux coordonner avec les entreprises la mise en œuvre des plans d'action des activités du Cniel, mieux faire partager aux entreprises l'utilisation des ressources importantes du Cniel et faciliter l'appropriation des outils et des expertises du Cniel par les entreprises.

Le Cniel est une organisation interprofessionnelle que beaucoup d'autres professions nous envient. Pour un euro financé par les entreprises, nous pouvons bénéficier de près de 4 euros d'expertises et d'actions multiples qui donnent un effet de levier très important aux entreprises sur de nombreux sujets majeurs. Certes, il y a encore des problèmes d'organisation et d'hommes à régler, mais au total, nous avons toutes les facilités pour conduire cette Association selon nos propres orientations. Face à ce potentiel, il reste à définir comment nous voulons nous organiser et nous impliquer davantage pour prendre toutes nos responsabilités.