



Valorisation des produits laitiers typiques de Thessalie

Diagnostic et stratégie locale

Janvier 2014



Projet
financé par
l'UNION EUROPÉENNE



**IEVP
CTMED**

LA COOPÉRATION TRANSFRONTALIÈRE
EN MÉDITERRANÉE

REFERENCES

Cette publication a été produite par le projet LACTIMED avec l'aide financière de l'Union européenne dans le cadre du Programme IEVP CT Bassin Maritime Méditerranée. Le contenu de ce document est la seule responsabilité de l'Université de Thessalie et de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier (CIHEAM-IAMM), partenaires du projet LACTIMED, et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union européenne ou celles des structures de gestion du Programme.

LACTIMED vise à renforcer la production et la distribution de produits laitiers typiques et innovants en Méditerranée par l'organisation des filières locales, l'accompagnement des producteurs dans leurs projets de développement et la création de nouveaux débouchés pour leurs produits. Le projet est mis en œuvre dans le cadre du programme IEVP CT MED. Il est financé, pour un montant de 4,35 millions d'euros, par l'Union européenne à travers l'Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat.

L'Union européenne est constituée de 28 États membres qui ont décidé de mettre graduellement en commun leur savoir-faire, leurs ressources et leur destin. Ensemble, durant une période d'élargissement de plus de 50 ans, ils ont construit une zone de stabilité, de démocratie et de développement durable tout en maintenant leur diversité culturelle, la tolérance et les libertés individuelles. L'Union européenne est déterminée à partager ses réalisations et ses valeurs avec les pays et les peuples au-delà de ses frontières.

Le Programme IEVP CT Bassin Méditerranéen 2007-2013 est une initiative de coopération transfrontalière multilatérale financée par l'Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat (IEVP). L'objectif du Programme est de promouvoir un processus de coopération durable et harmonieuse au niveau du bassin méditerranéen en traitant les défis communs et en valorisant ses potentialités endogènes. Il finance des projets de coopération en tant que contribution au développement économique, social, environnemental et culturel de la région méditerranéenne. Les 14 pays suivants participent au Programme: Chypre, Egypte, France, Grèce, Israël, Italie, Jordanie, Liban, Malte, Autorité palestinienne, le Portugal, l'Espagne, la Syrie, la Tunisie. L'Autorité de Gestion Commune (AGC) est la Région Autonome de Sardaigne (Italie). Les langues officielles du Programme sont l'arabe, l'anglais et le français.

© Copyright LACTIMED 2014. Reproduction interdite sans autorisation expresse. Tous droits réservés pour tous pays.

Version électronique disponible sur le site web : www.lactimed.eu

AUTEURS

- Rédaction du rapport :
- Auteurs principaux : Dimitris Goussios, Université de Thessalie, Konstantinos Tsiboukas, Université d'Agriculture d'Athènes, Theodosia Anthoupoulou, Université de Pantheon d'Athènes ;
- Contributions : Vasileiadis Anastasios, Expert en entrepreneuriat (partie « Systèmes de commercialisation et faiblesses des stratégies de marketing », pp. 44-45), Dimitra Gaki, Université de Thessalie (parties 1.2.3., pp. 17-19 et 2.2.2., pp 47-51) ;
- Réalisation de l'enquête de terrain :
- Experts principaux : Dimitris Goussios, Konstantinos Tsiboukas, Theodosia Anthoupoulou, Dimitra Gaki ;
- Experts junior : Goulas Apostolos, Louka Konstantia, Poutsiakas Nikolaos, Makris Georgios, Seggi Chrisavgi, Mardakis Prodromos, Faraslis Ioannis ;
- Analyse SWOT (en plus des experts susmentionnés) : Tsampra Maria, Université de Patras, Perucho Lola, Vétérinaire ;
- Réalisation des cartes : Mardakis Prodromos, Université de Thessalie ;
- Cadrage et relecture :
- Pour le CIHEAM-IAMM : Selma Tozanli et Hamid Bencharif ;
- Pour ANIMA : Jeanne Lapujade.

GLOSSAIRE ET ACRONYMES

AEI	Université
AGROCERT	Organisation de certification et de surveillance des produits agricoles
AOP	Appellation d'origine protégée
AGROVIZ	Division de l'Union des coopératives de l'Unité régionale de Trikala spécialisée dans la production d'aliments du bétail
CEE	Communauté économique européenne
CRSN	Cadre de référence stratégique national
DAYOK	Direction de l'économie agricole et vétérinaire
EKKYZ	Laboratoire de contrôle de la circulation des aliments du bétail
ELGO DIMITRA	Organisme hellénique agricole « DIMITRA »
ELOGAK	Organisme hellénique du lait et de la viande
ELSTAT	Services statistiques helléniques
EFET	Acteur unifié de contrôle des aliments
ETHIAGE	Institut national de la recherche agricole
EVOL	Industrie laitière coopérative de Volos
HT	Hors taxes
IGP	Indication géographique protégée
ISO	Organisation internationale pour standardisation
KEK	Centre de formation
LEADER	Liaison entre actions de développement de l'économie rurale
MINAGRIC	Ministère hellénique du développement rural et de l'alimentation
OGEEKA DIMITRA	Organisation de formation agricole « DIMITRA »
OGM	Organisme génétiquement modifié
OPAACH	Programmes intégrés pour le développement de l'espace rural PIDER
OTEX	Orientation technico-économique des exploitations
PAC	Politique agricole commune
PEP	Programme opérationnel régional
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
R&D	Recherche et développement
RICA	Réseau d'information comptable agricole
SA	Société anonyme
SAU	Surface agricole utile
SIAC	Système intégré d'administration et des contrôles
SVET	Association des entreprises et des industries de Thessalie
SWOT	Forces Faiblesses Opportunités Menaces
TEI	Institut universitaire technologique
THESgala	Groupement des éleveurs de Thessalie
THESgi	Groupement des agriculteurs de Thessalie
TTC	Toutes taxes comprises
UE	Union européenne
UGB	Unité de gros bétail
YAAT	Ministre du développement rural et des aliments

SOMMAIRE

1. ETAT DES LIEUX DE LA FILIERE LAITIERE EN GRECE ET EN THESSALIE	6
1.1. LA FILIERE LAITIERE EN GRECE	6
1.1.1. L'alimentation animale	6
1.1.2. Les productions laitières : lait de consommation, yoghourt, beurre et glaces	8
1.1.3. Les productions fromagères	11
1.2. SYSTEME DE COMMERCIALISATION ET POLITIQUES NATIONALES DE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE LAITIERE	14
1.2.1. Système de commercialisation	14
1.2.2. La formation des prix	15
1.2.3. Les politiques nationales de développement de la filière laitière	16
1.3. LA FILIERE LAITIERE EN THESSALIE.....	19
1.3.1. La place du territoire dans la filière nationale	19
1.3.2. L'élevage laitier	20
1.3.3. La culture fourragère.....	23
1.3.4. La transformation laitière	26
1.3.5. Les grandes entreprises présentes sur le territoire	28
1.3.6. Les industries apparentées.....	30
2. L'ENQUETE DE TERRAIN EN THESSALIE.....	34
2.1. ECHANTILLON ET METHODOLOGIE	34
2.1.1. Représentativité de l'échantillon	34
2.1.2. Méthode de traitement des données et résultats obtenus.....	38
2.2. ETAT ACTUEL DE LA FILIERE ET PRIORITES STRATEGIQUES POUR ASSURER SON DEVELOPPEMENT.....	38
2.2.1. Synthèse des résultats de l'enquête.....	38
2.2.2. Services publics et privés d'appui à la filière laitière.....	48
2.2.3. Atouts et contraintes de la filière laitière thessalienne.....	52
2.2.4. Priorités avancées par les différentes parties prenantes.....	54

2.3. LE PROJET DE CLUSTER LAITIER	57
2.3.1. L'opportunité de la création d'un cluster laitier en Thessalie	57
2.3.2. Les objectifs prioritaires	59
2.3.3. À la recherche d'un processus de « clusterisation » pertinent	61
2.3.4. Un plan d'action en deux phases	62
2.3.5. Les moyens à mobiliser	63
2.3.6. Les partenaires potentiels	64
2.3.7. Les modalités de gouvernance et d'animation	64
REFERENCES	68
ANNEXES	74
ANNEXE 1 : CAHIER DES CHARGES DES PRODUITS LAITIERS TYPQUES DE THESSALIE	74
Caractéristiques générales des produits laitiers typiques de Thessalie	74
Cahier des charges 1 – GRAVIERA AGRAFON (ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΑΓΡΑΦΟΝ) AOP	75
Cahier des charges 2 – FETA (ΦΕΤΑ) AOP	75
Cahier des charges 3 – TELEMES (ΤΕΛΕΜΕΣ) AOP	76
Cahier des charges 4 – ANTHOTYROS (ΑΝΘΟΤΥΡΟ) AOP	77
Cahier des charges 5 – GALOTYRI (ΓΑΛΟΤΥΡΙ) AOP	77
Cahier des charges 6 – MANOURI (ΜΑΝΟΥΡΙ) AOP	78
Cahier des charges 7 – MIZITHRA (ΜΥΖΗΘΡΑ) AOP	79
Cahier des charges 8 – XINOTYRI (ΞΙΝΟΤΥΡΙ)	79
Cahier des charges 9 – KEFALOTYRI (ΚΕΦΑΛΟΤΥΡΙ) AOP	80
Cahier des charges 10 – MPANTZIOS (ΜΠΑΤΖΟΣ) AOP	80
Cahier des charges 11 – TSALAFOUTI (ΤΣΑΛΑΦΟΥΤΙ)	81
Cahier des charges 12 – NIVATO (νιβατό)	81
Cahier des charges 13 – YOGHOURT (ΓΙΑΟΥΡΤΙ)	82
ANNEXE 2 : LISTE DES ACTEURS ET INSTITUTIONS ENQUETES	83

1. Etat des lieux de la filière laitière en Grèce et en Thessalie

1.1. La filière laitière en Grèce

La filière laitière occupe une place importante dans le secteur agro-alimentaire grec. La particularité de la Grèce par rapport aux autres pays de l'UE est la prédominance des petits ruminants dans l'élevage et le déficit de produits laitiers (et viande) de vache, malgré une forte modernisation technique de ces exploitations d'élevage et laiteries. Ainsi, à l'exception du lait frais de boisson, la plupart des produits laitiers traditionnels (yoghourts, desserts et fromages) sont fabriqués à base de lait de brebis et de chèvre, avec comme produits emblématiques la Feta AOP et le yoghourt (yaourt traditionnel au lait de brebis et yaourt au lait de vache égoutté). Ces produits connaissent, ces dernières années, une demande croissante sur le marché extérieur (UE, Etats Unis et Canada), liée à la reconnaissance de leur qualité spécifique et de leurs bénéfices pour la santé, ainsi qu'à leur intégration au régime méditerranéen.

Traditionnellement, la Grèce produit une gamme riche de fromages (70 sont enregistrés, dont 21 certifiés AOP), différents types de yoghourts (traditionnels et nouveaux), des crèmes et autres desserts lactés, des tartes paysannes au fromage et d'autres spécialités locales. En ce qui concerne les fromages, les consommateurs grecs n'ont jamais perdu le lien avec la tradition nationale : le fromage est une part intégrante de la diète quotidienne, et ce dans les différentes catégories de la population et tout au long de l'année (fêtes, coutumes régionales, régimes ecclésiastiques). Ainsi, la crise économique n'a pas touché la filière laitière de façon significative, comparé à d'autres filières de l'agroalimentaire et du commerce de détail. A l'inverse, d'après l'enquête réalisée auprès des acteurs du commerce de détail, une nouvelle perspective s'ouvre pour les produits identitaires, qui sont mieux à même de répondre au rapport qualité spécifique/prix à un moment où les consommateurs essaient de rationaliser leur budget alimentaire.

1.1.1. L'alimentation animale

L'analyse de l'alimentation animale implique de s'intéresser aux sources de production et d'approvisionnement (pâturages, cultures fourragères et aliments concentrés), à la relation entre l'offre et la demande, au circuit de distribution, et enfin, au système de vulgarisation et d'appui aux éleveurs.

L'alimentation animale est un facteur clé en Grèce dans la mesure où elle représente une part importante des coûts de production du lait cru, estimée à entre 60% et 80% selon le niveau d'intensification de l'élevage et la disponibilité des surfaces agricoles pour assurer une certaine autosuffisance en aliments du bétail (Tsiboukas, K., 2003 & 2006). L'alimentation du système semi-extensif des petits ruminants (à faible rendement laitier) est essentiellement basée sur les pâturages extensifs et relativement peu sur des aliments composés achetés. Le système semi-intensif des petits ruminants (à fort rendement laitier) est quant à lui pratiqué essentiellement en étables, avec un recours aux aliments concentrés et fourragers et une autosuffisance en aliments du bétail réduite. La situation est plus critique encore pour les élevages intensifs de vaches laitières de grande taille (plus de 100 têtes), dont l'alimentation en stabulation repose presque exclusivement sur des aliments achetés.

Concernant l'autosuffisance grecque en alimentation animale, trois étapes ont marqué la relation entre agriculture et élevage cours des dernières décennies :

- le passage radical de la culture du blé tendre et de l'orge à celle du blé dur suite à l'adhésion à la CEE en 1981 (subventions) et l'arrêt progressif des subventions à l'achat de céréales pour l'alimentation animale ;
- la fin des aides à la production et au passage aux aides à l'hectare (réforme MacSharry de la PAC) ;
- le découplage des aides de la production suite à la réforme de la PAC de 2003.

Depuis l'instauration des aides découplées, l'agriculture grecque est entrée dans une phase de restructuration de ses cultures. Ce dernier événement, associé au développement parallèle de la filière laitière, a marqué l'entrée de l'agriculture dans une nouvelle période d'accroissement de ses productions fourragères et de convergence avec la demande nationale en alimentation animale. Cette offre s'accroît rapidement grâce aux capacités agricoles des régions des plaines (Thessalie, Macédoine, Thrace et Grèce Occidentale), à leur bon niveau de modernisation (mécanisation, irrigation moderne) et à l'efficacité des services de vulgarisation. Une politique d'incitation aux cultures fourragères a par ailleurs été mise en place par le Ministère du Développement Rural et de l'Alimentation (MINAGRIC). Le développement des cultures fourragères se concentre sur le maïs, la luzerne et les légumineuses, souvent utilisées comme cultures intermédiaires, et se

fait en partie au détriment des surfaces de coton. Les progrès sont également notables au niveau de la technique et de la pratique de l'ensilage. On observe ainsi une tendance à la reterritorialisation de la production fourragère et de l'élevage, renforçant la qualité et l'identité des produits laitiers.

Près de la moitié (47,9%) de la Surface Agricole Utile (SAU) nationale est utilisée par les pâturages extensifs (tableau 1) tandis que la surface consacrée à la culture de maïs et de céréales pour l'alimentation animale ne dépasse pas 8% de la SAU. Il est à noter que la culture du blé tendre a diminué en faveur du blé dur, un produit agricole recherché et bien payé sur le marché international par les firmes productrices des pâtes alimentaires et de semoule. Les productions de blé tendre de faible qualité, d'orge, d'avoine et d'autres céréales sont utilisées pour l'alimentation animale. Enfin, les cultures fourragères comme la luzerne, le foin de vesce, etc., couvrent 5,1% de la SAU nationale.

Tableau 1 : Part de la Surface Agricole Utile grecque consacrée l'alimentation animale

Type de culture	Surface (ha)	% de la SAU
Blé dur	392 610	7,0%
Blé tendre	139 881	2,5%
Orge	107 559	1,9%
Avoine	71 762	1,3%
Autres Céréales	41 454	0,7%
Maïs	177 943	3,2%
Luzerne	78 092	1,4%
Autres cultures de foin	210 462	3,7%
Pâturages extensifs	2 705 108	47,9%
SAU totale	5 647 142	100,0%

Source : *Système Intégré d'Administration et des Contrôles (SIAC) des Aides Agricoles Européennes*

Autosuffisante en fourrages, la Grèce importe des céréales pour l'alimentation animale (tableau 2), surtout du maïs, de l'orge et du blé tendre de qualité inférieure. Elle importe aussi du soja (la culture est presque inexistante dans le pays) (Sekliziotis, 2013), dont 20% est utilisé pour l'alimentation des ruminants. La farine de soja représente autour de 20% du mélange des concentrés pour l'alimentation des ruminants, ce qui pèse de manière importante sur les coûts d'alimentation. Face à la forte augmentation du prix de la farine de soja en 2012 (0,6€/kg), les éleveurs cherchent à y substituer, au moins partiellement, des tourteaux produits dans le pays (tourteaux de coton et de tournesol) et des graines légumineuses (variétés locales). En 2012, un projet pilote de culture de soja sans OGM a été lancé en Macédoine de l'Est (Kavala) en vue de la diversification des assolements exigés par la nouvelle PAC 2014-2020 (verdissement).

Tableau 2 : Autosuffisance en céréales et en maïs pour l'alimentation animale en 2011 (M de tonnes)

Type de culture	Production	Importations	Exportations	Consommation	Taux d'autosuffisance
Blé dur	1 179	91,77	338,34	932,43	126,44%
Blé tendre	403	823,67	8,13	1 218,54	33,07%
Orge	317	176,10	0,06	493,04	64,29%
Avoine	177	9,15	0,02	186,14	95,09%
Maïs	2 112	420,13	30,76	2 501,37	84,43%

Source : *PASEGES, l'autosuffisance des produits agroalimentaires en Grèce, 2012*

La majorité des fournisseurs d'aliments du bétail sont des agriculteurs-producteurs de fourrages, de maïs et de céréales, installés à proximité des exploitations animales. Les détaillants, souvent des bureaux privés des services vétérinaires, fournissent quant à eux des aliments concentrés importés (maïs, farine de soja etc.) et les minéraux. La production nationale industrielle d'aliments du bétail couvre mal la demande : les mélanges produits sont chers et les éleveurs ont peu confiance dans leur qualité. Par ailleurs, les élevages de grande taille possèdent leurs propres moulins à grains et mélangeuses.

Au niveau de la vulgarisation, la transition d'un système public à un système privé complique la coordination entre la recherche, la diffusion des résultats et le suivi des éleveurs. Les services privés (bureaux des services vétérinaires) sont également actifs au niveau de la vente de produits vétérinaires (médicaments) et d'aliments du bétail, ce qui biaise leurs services de conseil technique. Ainsi, l'efficacité du réseau de conseil technique reste à améliorer.

1.1.2. Les productions laitières : lait de consommation, yoghourt, beurre et glaces

Comme indiqué précédemment, la production laitière grecque a une spécificité unique en Europe : la quantité de lait de petits ruminants (1,1 M de tonnes) dépasse celle du lait de vache (0,75 M) – voir tableau 3.

Tableau 3 : Evolution de la production animale en Grèce entre 2001 et 2011

	Année	2001	2003	2005	2007	2009	2011
Elevage laitier ovin	Nombre de brebis traitées	6 923 047	7 090 799	6 631 920	6 696 395	6 653 312	6 851 719
	Production de lait (tonnes)	682 632	682 265	676 671	681 359	724 843	744 860
	Productivité par femelle traitée (kg/tête)	99	96	102	102	109	109
Elevage laitier caprin	Nombre de chèvres traitées	3 946 875	4 060 980	3 871 929	3 768 873	3 571 729	3 405 900
	Production de lait (tonnes)	460 208	476 512	443 316	424 921	411 695	383 925
	Productivité par femelle traitée (kg/tête)	117	117	114	113	115	113
Elevage laitier bovin	Nombre de vaches traitées	215 607	219 799	251 358	214 113	197 600	178 268
	Production de lait (tonnes)	757 692	768 415	745 974	788 322	755 279	757 069
	Productivité par femelle traitée (kg/tête)	3 514	3 496	2 968	3 682	3 822	4 247

Source : Ministère du Développement Agricole et d'Alimentation

La quasi-totalité du lait de vache est livrée aux laiteries/fromageries (90%) et la majorité du lait de brebis est transformée dans les fromageries (70%). Le lait de chèvre est moins recherché par ces dernières¹ (il peut représenter jusqu'à 30% du lait utilisé pour la fabrication de la Feta) : en 2008, les livraisons de lait de chèvre ont régressé de 35% (voir tableau 4). Le reste du lait des petits ruminants est soit autoconsommé, soit transformé à la ferme (fromages, yoghourts).

Tableau 4 : Lait livré aux laiteries/fromageries (% du lait produit)

Type de lait	2001	2008
Lait de brebis	72%	72%
Lait de chèvre	52%	35%
Lait de vache	91%	90%

Source : ELSTAT

La Grèce est fortement déficitaire en produits à base de lait de vache (tableau 5). La production nationale est utilisée principalement comme lait de boisson (tableaux 6 et 7) bien qu'une bonne partie de la consommation de lait UHT (qui a récemment augmenté au détriment du lait frais pasteurisé) soit aussi importée.

Tableau 5 : Balance commerciale du lait de vache, des crèmes et autres produits laitiers, hors yoghourts, beurres, glaces et fromages (en M€)

Année	Importations	Exportations
2002	257	33
2003	299	37
2004	294	52
2005	299	59
2006	303	63
2007	349	88
2008	363	75
2009	329	71
2010	338	79
2011	352	81

Source : ELSTAT

Tableau 6 : Evolution de la consommation apparente de lait de vache 2000-2009 (milliers de tonnes)

Type de lait	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Lait frais pasteurisé	405	508	490	411	397	393
Lait concentré	256	242	244	223	256	252
Lait de haute pasteurisation	47	90	149	196	235	248
Lait UHT	24	21	20	19	23	24
Total	732	861	903	849	911	917

Source: ICAP Group S.A., estimations du marché

¹ Le lait de chèvres contient moins de matières grasses que le lait de brebis, ce qui implique des charges supplémentaires pour les fromageries (coûts de transport et de stockage plus élevés par rapport au lait de brebis).

Tableau 7 : Evolution de la consommation apparente des principaux produits laitiers entre 2000 et 2009 (kg/habitant/an)

Type de lait	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Lait frais pasteurisé	44,81	45,74	45,84	44,04	36,81	35,37	34,88
Lait concentré	24,86	23,83	22,83	21,93	19,92	22,82	22,36
Lait de haute pasteurisation	6,72	7,7	8,12	13,39	17,54	20,97	22,05
Lait UHT	1,95	1,87	1,89	1,82	1,68	2,09	2,11
Yoghourts	9,21	8,9	9,09	9,17	8	8,22	7,82

Source : ICAP Group S.A., estimations du marché, ELSTAT

La durée de consommation courte du lait frais pasteurisé (5 jours, conformément aux Actes administratifs du Ministère du Commerce, en vigueur jusqu'à la mi-2014) conduit les laiteries à s'approvisionner en lait de vache sur le marché intérieur (la période courte de consommation ne permet pas des importations de lait frais), ce qui explique le prix élevé du lait pratiqué par les exploitations². Le coût additionnel des quantités invendues contribue au prix relativement élevé du lait frais payé par le consommateur, à savoir entre 1,3 et 1,6 € par litre³. Ainsi, ces dix dernières années, certaines laiteries se sont tournées vers la production de lait UHT. Cette tendance est suivie par les consommateurs, qui cherchent à rationaliser leurs dépenses en profitant du prix inférieur du lait UHT et en réduisant les coûts de gaspillage grâce à la possibilité de stocker le lait pendant une longue période. L'utilisation du lait cru pour la fabrication de différents produits par les unités de transformation et par les fermes est présentée dans le tableau 8.

Tableau 8 : Utilisation du lait cru (milliers de tonnes)

Année	Lait, crème, autres produits laitiers	Différents types de yoghourts	Beurre	Fromages
2001	621	120	2	265
2008	698	163	2	265

Source : ELSTAT

Une partie de la production de lait de vache –et dans une moindre mesure de lait de brebis et de chèvre– est utilisée pour la fabrication de yoghourts, aussi bien industrielle (grandes laiteries) qu'artisanale (petites laiteries et fermes). Les grandes laiteries utilisent majoritairement du lait concentré ou en poudre importé pour la fabrication de leurs produits. Par ailleurs, près de 15% des yoghourts et desserts consommés sont importés, selon les chiffres de 2009 (tableau 9).

Tableau 9 : Evolution de la consommation de yoghourts (en tonnes)

Année	Production*	Importations	Exportations	Consommation apparente**
2000	100 000	2 708	7 982	94 726
2005	108 000	8 087	15 384	100 703
2006	114 500	8 801	21 291	102 010
2007	103 372	11 217	25 160	89 429
2008	102 289	13 411	23 468	92 232
2009	95 453	14 565	22 015	88 003

* Il s'agit de la production des laiteries. / ** Consommation apparente = Production + Importations - Exportations

Source : ELSTAT, estimations ICAP Group S.A., Ministère de Développement Agricole et d'Alimentation, Eurostat, ELOGAK

Le yoghourt occupe une place de plus en plus importante dans la filière laitière grecque. Au cours de la dernière décennie, les grandes laiteries réussissent à tripler leurs exportations de yoghourt grâce à une demande en forte croissance sur les marchés de l'Europe et des Etats Unis. Considéré comme bénéfique pour la santé et le bien-être, le yoghourt de type « grec » commence en effet à être consommé au petit déjeuner en Amérique du Nord. Cependant, le groupe grec FAGE a implanté en 2008 une usine de fabrication de yoghourt aux Etats-Unis pour répondre à la demande croissante. Le yoghourt est donc le seul produit laitier grec avec une balance commerciale excédentaire (tableau 10).

² La Grèce est le 5^{ème} pays de l'Union européenne en termes de prix du lait cru de vache.

³ Pour plus de détail, voir la 2^{ème} partie de ce rapport sur les résultats de l'enquête de terrain.

Tableau 10 : Balance commerciale des yoghourts (en M€)

Année	Importations	Exportations
2000	30	28
2001	38	29
2002	35	30
2003	49	35
2004	49	48
2005	54	48
2006	49	57
2007	59	74
2008	70	67
2009	71	60
2010	64	68
2011	59	69

Source : ELSTAT

La production de crèmes glacées est aussi en augmentation. Les laiteries importent du lait de vache concentré et en poudre pour leur production. 20% de la consommation de crèmes glacées (elle dépend fortement des flux touristiques aussi bien au niveau national que régional), soit environ 3,8 kg/an/habitant est par ailleurs couverte par les importations (tableau 11).

Tableau 11 : Balance commerciale des glaces (en M€)

Année	Importations	Exportations
2000	14	7
2001	20	7
2002	18	5
2003	34	6
2004	31	7
2005	31	7
2006	26	8
2007	33	12
2008	38	14
2009	37	15
2010	35	17
2011	35	13

Source : ELSTAT

La consommation de beurre est faible, les Grecs ayant l'habitude d'utiliser abondamment l'huile d'olive dans la cuisine locale. Les quantités de beurre de lait de vache consommées sont importées en quasi-totalité (tableau 12) et essentiellement destinées à la restauration collective et touristique.

Tableau 12 : Evolution de la consommation de beurre (en tonnes)

Année	Production	Importations	Exportations	Consommation apparente
2000	1 500	5 088	22	6 566
2005	1 600	10 421	65	11 956
2006	1 700	10 016	47	11 699
2007	1 456	9 205	56	10 605
2008	1 200	10 280	270	11 210
2009	1 200	10 429	59	11 570

Source : ICAP Group S.A., estimations du marché

Tableau 13 : Balance commerciale du beurre (en M€)

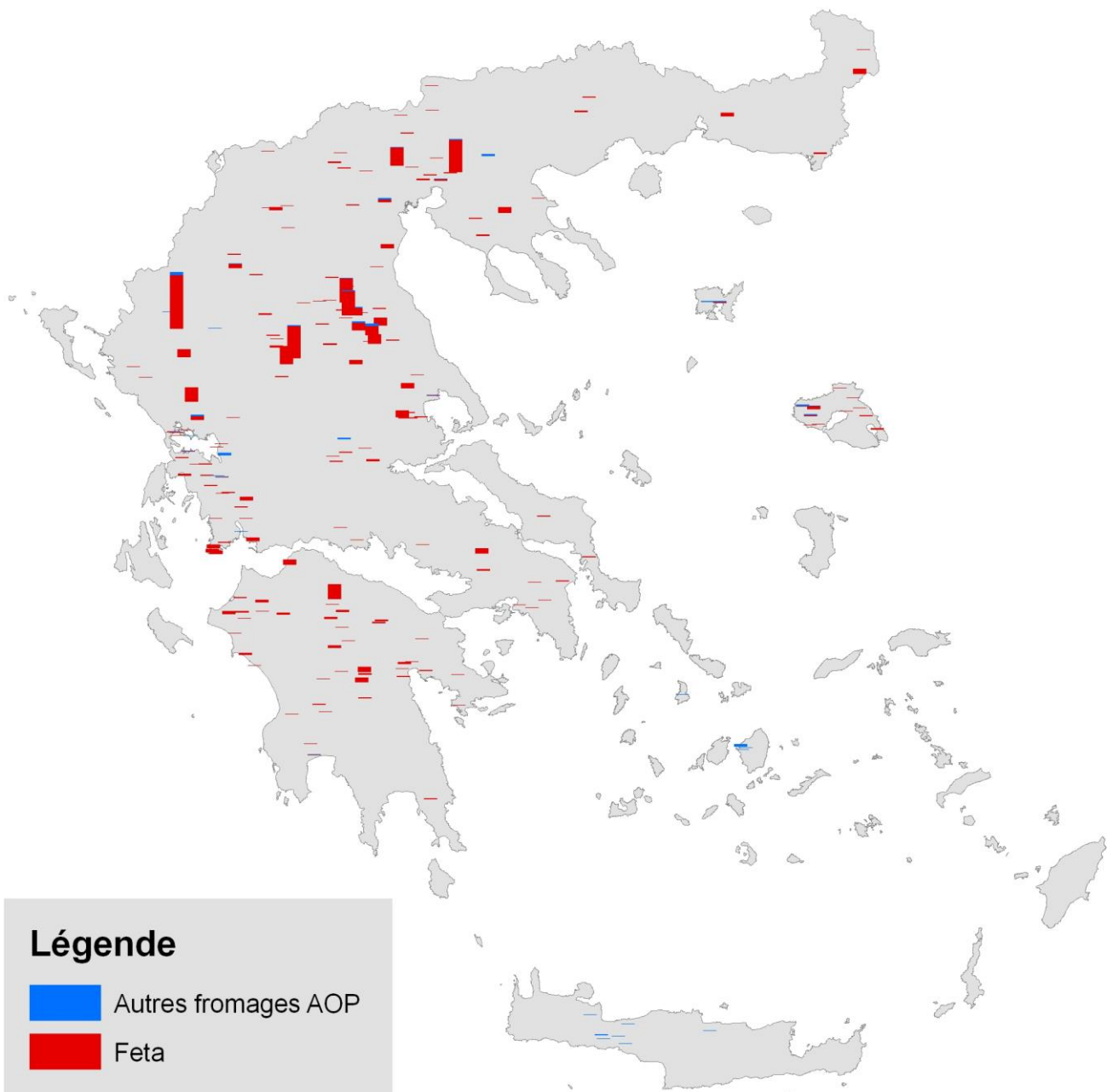
Année	Importations	Exportations
2002	23	0,1
2003	25	0,1
2004	27	0,4
2005	30	0,2
2006	30	0,2
2007	33	0,2
2008	34	0,6
2009	29	0,2
2010	34	0,5
2011	39	0,5

Source : ELSTAT

1.1.3. Les productions fromagères

La fabrication de fromages est la principale valorisation de la production laitière grecque et concerne presque exclusivement le lait de petits ruminants. La consommation de fromage par habitant approche les 30 kilos par an, ce qui fait des Grecs les premiers consommateurs de fromage au monde. Sur la base des données de l'Agence grecque de la statistique (ELSTAT), la dépense mensuelle moyenne des ménages pour ces produits représente environ 8% de la dépense mensuelle globale consacrée à l'alimentation. Pour les consommateurs grecs, le fromage n'est pas qu'un simple complément alimentaire mais un élément de base de la culture alimentaire.

Carte 1 : Production de fromages AOP par commune en Grèce en 2010



Source : élaboré par les auteurs

En 2011, la production fromagère nationale s'est élevée à 287 000 tonnes. La production industrielle, en plein essor ces dernières années, représente 73,2% du volume total. La production à la ferme contribue quant à elle à hauteur de 26,8%, avec des fluctuations annuelles. Par rapport aux autres pays membres de l'UE, où la vente directe à la ferme est devenue une forme institutionnalisée de commercialisation (ICAP, 2012), les marchés paysans et la vente directe à la ferme ne sont pas encore reconnus en Grèce comme des circuits de vente formalisés et généralisés. Or, la part de marché relativement élevée que les produits fermiers parviennent à atteindre via des circuits informels montre l'attachement des consommateurs aux territoires de production et

leur confiance vis-à-vis des éleveurs-producteurs, avec qui ils ont noué des liens personnels (critères subjectifs de qualité et de sûreté alimentaire). Plus généralement, cette part importante confirme la tendance à la « reterritorialisation de l'alimentation et des systèmes agroalimentaires ».

Le tableau 14 montre la forte augmentation de la production fromagère nationale (+19,5%) et des exportations (+56,7%) entre 2006 et 2011.

Tableau 14 : Evolution de la consommation des fromages (en tonnes)

Année	Production	Importations	Exportations	Consommation apparente*	%
2006	240 100	96 811	31 280	305 631	2,3%
2007	255 515	118 245	39 875	333 885	9,2%
2008	265 189	112 494	41 360	336 323	0,7%
2009	269 065	125 015	41 654	352 426	4,8%
2010	286 615	118 665	43 247	362 032	2,7%
2011	287 000	113 884	49 025	351 859	-2,8%

* Consommation apparente = Production + Importations - Exportation

Source : ELSTAT, estimations ICAP Group S.A., Ministère de Développement Agricole et d'Alimentation, Eurostat, ELOGAK

Les importations ont augmenté entre 2006 et 2009 (+29,1%) puis enregistré un fléchissement (-8,9%) après 2009. Elles restent cependant à des niveaux relativement élevés : 32,4% de la consommation totale. Une part importante des importations est destinée aux restaurants collectifs et aux épiceries fines.

Tableau 15 : Balance commerciale des fromages et du lait caillé (en M€)

Année	Importations	Exportations
2002	304	132
2003	294	119
2004	310	131
2005	338	138
2006	346	155
2007	381	176
2008	403	199
2009	364	204
2010	388	221
2011	405	238

Source : ELSTAT

Les fromages importés (principalement des fromages fondus ou de type cheddar) sont utilisés dans la pâtisserie ou en tant qu'ingrédient culinaire (ICAP, 2011)⁴.

Les exportations de fromages grecs sont importantes : environ 17% de la production nationale en 2011. La Feta AOP est le principal fromage grec exporté. L'obtention définitive de l'AOP Feta par la Grèce en 2005⁵ a contribué au développement significatif de la production aussi bien de Feta que de lait de brebis (voir tableau 3). Plus largement, l'enregistrement de 20 fromages grecs en tant que produits AOP a joué un rôle important pour la pénétration de ces produits sur les marchés internationaux. La reconnaissance de leur qualité distinctive par cette certification leur a permis d'être valorisés à des prix plus élevés sur le marché (prime price) dans un environnement concurrentiel loyal. Auparavant, la Feta grecque était sujette à une concurrence féroce et souvent déloyale des fromages blancs de type « Feta » venant des pays de l'Europe du Nord-Ouest.

⁴ ICAP (2011), rapport annuel sur « la situation et les perspectives des PME en Grèce »

⁵ En 1996, l'UE reconnaît le fromage Feta comme un produit AOP de Grèce et prévoit une période d'adaptation de cinq ans pour les autres États-membres qui produisent du fromage blanc de type « Feta » (à base de lait de vache). La même année, l'Allemagne, le Danemark et la France recourent à la Cour européenne contre la décision de la Commission, soutenant que la Feta est un « générique » qui implique des procédés de fabrication de base rencontrés dans tous les pays balkaniques sous différentes dénominations. En 1999, la Cour européenne, contestant la légalité du processus d'attribution de l'AOP Feta aux producteurs grecs, a annulé la délivrance de cette appellation. Dans le cadre du nouveau règlement 1070/99, la Feta a été retirée de la liste des AOP européennes. Après de nouvelles démarches de la partie grecque, il a été décidé en 2003 la restitution du label AOP Feta grecque (règlement 1829/2002). Les principaux arguments en faveur de 'la grécité' de la Feta étaient que : la Feta est produite en Grèce depuis l'Antiquité (selon des sources historiques) à base de lait de brebis et chèvre ; selon les perceptions des consommateurs européens, la Feta est associée à la Grèce ; les procédés de fabrication de la Feta ont été codifiés en Grèce beaucoup plus tôt qu'à l'étranger ; la production de la Feta grecque couvre plus de 60% de la production fromagère totale en Grèce (et 80% de la production totale de fromage au lait de brebis et de chèvre), ce qui montre le lien étroit de la Feta au territoire grec et à son milieu naturel et culturel (dominance des régions montagneuses et de semi-montagne arides et rocheuses, considérée comme un symbole de 'grécité' par les Grecs). Peu après la deuxième délivrance de l'AOP Feta à la Grèce, les gouvernements de l'Allemagne et du Danemark et les organisations de producteurs allemands, danois et français ont eu recours au Tribunal de la Communauté européenne contre le Règlement 1829/02. Le Tribunal s'est prononcé en 2005 en faveur de la certification de l'appellation d'origine grecque. Les industries laitières productrices de fromage blanc de type Feta des pays membres de l'UE avaient une période transitoire jusqu'à jusqu'en 2007 pour éliminer totalement le mot « Feta » de leur étiquetage.

Sur le marché grec, une grande variété de produits nationaux et/ou importés est vendue à la découpe et conditionnée. La Feta représente plus de 40% de la consommation de fromages en Grèce. Elle constitue une denrée alimentaire de base, aux saveurs multiples et aux caractéristiques organoleptiques qui satisfont tous les goûts. La Feta accompagne tous les repas, servie seule à la fin ou utilisée comme ingrédient dans des plats traditionnels, notamment pour les apéritifs (Saganaki, boulettes de viande) et les feuilletés au fromage (pitas). Plus généralement, les fromages à pâte molle représentent l'essentiel de la production nationale des fromageries (65-70%). Les fromages à pâte dure et mi-dure occupent une place plus faible, de l'ordre de 20%. Suivent les « fromages traités » (13%-15%).

En ce qui concerne la distribution, 75% des ventes (nationales et d'importation) sont réalisées au rayon frais sous forme de fromages à la découpe, conditionnés⁶. Pour les fromages nationaux, la part s'élève à 89%. On observe néanmoins une évolution progressive en faveur des produits emballés, malgré le fait que le prix au kilo reste relativement plus élevé : les rythmes de vie modernes incitent les consommateurs à se tourner vers les produits réfrigérés et pré-emballés du supermarché plutôt que de faire la queue chez leur fromager.

En résumé, entre les produits nationaux et les produits d'importation, le consommateur grec choisit en premier les fromages de son pays (plus de 2/3 de la consommation), pour la table, et en second les produits importés (meilleur marché), pour la cuisine, la pâtisserie, et pour préparer des toasts. Les fromages grecs sont « ancrés » dans les traditions alimentaires. Les consommateurs plébiscitent des fromages qui leur offrent une forte valeur ajoutée (valeur patrimoniale, Belletti & Marescotti, 2009) au niveau du goût et des caractéristiques organoleptiques plus larges (odeur, texture, couleur), de la région de production, et de la qualité. Le prix fait partie des derniers critères pris en compte, selon le responsable du rayon fromage d'une grande chaîne de supermarchés enquêté.

La crise socio-économique conduit les ménages à rationaliser leurs dépenses alimentaires et encourage une « hellénisation rapide du panier de la ménagère ». Grâce au soutien des consommateurs au marché national et à la protection des postes de travail, de nouvelles perspectives s'ouvrent pour les PME grecques dans la mesure où elles offrent une qualité élevée et des saveurs originales à leurs fromages (AGROTERRA, 2013). « Le tournant grec » de la consommation est confirmé par le rapport sectoriel d'ICAP sur les fromages de 2009, qui note que la demande en fromages est davantage liée aux types de fromage et à la région d'origine qu'à des marques commerciales.

Cependant, la croissance des ventes de produits conditionnés et pré-emballés conduit à l'émergence d'une demande de « marques reconnues », que le consommateur recherche dans les rayons des supermarchés. Par conséquent, les grandes entreprises laitières dépensent des sommes importantes pour la promotion de leurs marques de produits AOP, et jouent sur l'héritage culturel en mettant en avant des images de pâturages de montagne, d'élevage pastoral et de techniques traditionnelles fromagères. La publicité a une influence significative sur la demande en attirant les consommateurs vers des logos commerciaux ciblés ou vers de nouveaux types de produits. Cet élément est confirmé par les clients des grandes chaînes de supermarché. Plus concrètement, les plaquettes informatives installées dans les magasins informent les consommateurs sur la qualité et les caractéristiques alimentaires des produits fromagers traditionnels grecs et sur la certification AOP tandis que les campagnes publicitaires des groupes industriels se focalisent sur le soutien offert aux producteurs grecs, y compris les petits producteurs (ICAP, 2012).

Récemment, de plus en plus de sociétés proposent des fromages allégés en matière grasse. Les évolutions technologiques et les améliorations de la production facilitent la satisfaction des demandes diverses (fromages light, fromages spéciaux à base de matière grasse végétale, fromages de carême à base de soja, etc.).

Les ventes de fromages biologiques connaissent également un fort développement, principalement la Feta et les fromages fins, à forte valeur ajoutée et destinés à des marchés de niche dits « gourmets ». Bien que leur avenir soit incertain en raison de la crise économique, ces marchés de niche constituent des segments à fort potentiel de croissance.

⁶ Le conditionnement des produits date d'à peine deux décennies en Grèce.

1.2. Système de commercialisation et politiques nationales de développement de la filière laitière

1.2.1. Système de commercialisation

Le système de commercialisation des produits laitiers est caractérisé par la dominance d'un petit nombre de grands grossistes (écoulement de la production domestique et des importations) et de chaînes de supermarchés dans le commerce de détail (une dizaine parmi elles sont d'envergure nationale). Ainsi, le marché fonctionne dans des conditions oligopolistiques au détriment aussi bien des producteurs (éleveurs et PME de transformation) que des consommateurs. La dénonciation, en 2007, des cartels régissant le marché des produits laitiers a révélé au grand jour la situation⁷. En 2005, après les plaintes d'une association d'éleveurs de vaches laitières en Grèce du Nord, la Commission Nationale de la Concurrence a découvert l'entente illicite entre 8 grandes laiteries industrielles et 9 chaînes de supermarchés pour faire baisser le prix du lait payé aux producteurs et maintenir généralement les prix des matières premières à des niveaux bas tout en augmentant les prix finaux payés par les consommateurs.

La taille et le niveau d'organisation des unités de transformation (laiteries et fromageries) déterminent le mode de distribution de leurs produits sur le marché national. Les grandes entreprises laitières, à la fois productrices et importatrices de certains produits laitiers pour diversifier leur portefeuille (notamment de yogourts et desserts lactés), commercialisent leurs produits principalement par leurs propres réseaux et en utilisant leurs propres moyens de transport. Une partie de leurs marchandises transitent néanmoins par des représentants locaux et des grossistes. Le réseau des grandes entreprises couvre la quasi-totalité du territoire grec tandis que les représentants locaux desservent plutôt les régions éloignées des centres de distribution et des entrepôts (Georgakopoulos, 2012).

Les entreprises de plus petite taille collaborent généralement avec des réseaux de représentants, des intermédiaires et des grossistes mais certaines écoulent leur production directement sur le marché local et régional (mini-markets, crémeries, restaurants) ou par la vente directe à la fromagerie.

En ce qui concerne les exportations, notamment de Feta et de yogourts dits « grecs » (yogourt égoutté à base de lait de vache), les grands groupes industriels comme FAGE, VIVARTIA et OLYMPOS (Thessalie) commercialisent leurs produits par l'intermédiaire d'importateurs et de distributeurs de produits agroalimentaires grecs à l'étranger. Il est intéressant de noter que les petites et moyennes fromageries se mobilisent pour trouver des débouchés à l'étranger en s'appuyant sur leurs réseaux relationnels et familiaux (salons alimentaires internationaux, réseaux de connaissances, communautés de la diaspora grecque, etc.), à défaut de consortium pour promouvoir les produits typiques bénéficiant d'une appellation d'origine (régionale ou nationale).

Ainsi, bien que certains produits soient fortement appréciés sur les marchés étrangers et considérés comme un élément central de la diète méditerranéenne, les éleveurs et transformateurs peinent à capter une plus grande part de la valeur créée dans cette chaîne de valeur internationale, par manque de stratégie collective valorisant les attributs spécifiques de ces produits. L'enquête de terrain menée auprès des transformateurs de Thessalie a confirmé la tendance des entreprises grecques à se tourner vers les exportations, en raison du rétrécissement du marché national suite à la chute du pouvoir d'achat des consommateurs et aux mesures d'ajustement. Il est certain que d'importantes marges dégagées tout au long de la chaîne de valeur pourraient revenir aux producteurs, sur le territoire national et notamment en Thessalie.

Les canaux de distribution des produits laitiers peuvent être répartis comme suit :

▪ Commerce de gros

Habituellement, les grands groupes laitiers s'entendent et vendent directement aux grandes chaînes de supermarchés et aux grands groupes de distribution à l'étranger sans passer par les grossistes. Dans la filière laitière, 3-4 grands groupes laitiers couvrent 90% des ventes dans toute la Grèce.

Les grossistes de fromage qui couvrent tout le territoire national via les réseaux du commerce de détail sont aussi des importateurs de fromages de l'étranger. La majeure partie des exportations laitières (yogourts, desserts) et fromagères (principalement Feta) passe par les filiales de grands groupes agro-alimentaires grecs implantés aux Etats-Unis, au Canada, au Royaume Uni, en Italie, en l'Allemagne et aux Pays-Bas.

▪ Commerce de détail et réseaux de distribution

Les supermarchés ont enregistré un développement rapide et réalisent actuellement la plus grande partie des ventes totales. Ce développement a conduit les industries laitières et fromagères à se tourner vers le

⁷ <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=179611>

conditionnement pour s'adapter aux nouvelles tendances du marché. En effet, le commerce de détail a connu d'importantes restructurations au cours des années 1990, avec des rachats et fusions de supermarchés et l'entrée de colosses multinationaux au capital de groupes grecs.

En dehors des grandes chaînes de supermarchés, il existe également : des chaînes de superettes de quartier vendant des denrées alimentaires traditionnelles locales dans les grands centres urbains (comme Critica de Crète, Naxiotika de Naxos, Mytilinia de Mytilène, nommées d'après leur région d'origine) ; des magasins spécialisés dans des produits traditionnels grecs (épicerie fines) ; des magasins vendant des produits biologiques. Enfin, certains petits points de vente tels que les crémeries, boulangeries, kiosques, stations-service, etc. enregistrent une part importante des ventes de produits laitiers de consommation quotidienne (lait frais, yoghourts, desserts, Feta en petit emballage).

Les PME fromagères recherchent des marchés sur le territoire national et à l'étranger via des contacts personnels, généralement sans stratégie particulière de promotion.

▪ Réseaux informels de distribution au niveau local, régional et national

Ces réseaux reposent sur des relations personnelles entre éleveurs et fromagers, sur les marchés touristique et de proximité, sur les réseaux de compatriotes dans les grandes villes. Ils représentent approximativement 25% de la production fromagère des exploitations agricoles.

▪ Marché touristique et autres canaux professionnels de distribution

Il s'agit essentiellement des espaces de restauration commerciale et collective (restaurants, tavernes, hôtels, pâtisseries) et des sociétés de services alimentaires (catering). Ces marchés sont particulièrement importants pour les petites et moyennes unités de production dans les régions touristiques.

En conclusion, il apparaît que les entreprises laitières et fromagères, indépendamment de leur taille, agissent de manière individualiste, en l'absence d'une stratégie cohérente de promotion des particularités et du profil identitaire des produits laitiers (Feta, Kaseri, yoghourt grec) et de leur territoire d'origine portée par un partenariat professionnel ou des acteurs régionaux et nationaux. Ce manque de stratégie commune a pour résultat une perte de valeur ajoutée au niveau des producteurs et des territoires et une accumulation des retombés économiques liées à la valorisation de l'image des produits typiques (Feta, yoghourt grec, etc.) et de la qualité associée à l'origine (Feta Kalavryton ou Ladotyri Mytilinis AOP) en aval de la filière (commerce).

Au niveau institutionnel, il manque un cadre efficace pour encourager l'esprit d'entreprise des PME et développer les unités de transformation (augmentation des exportations). La conclusion de l'étude « *A Trade Promotion Strategy for Greece* », réalisée en 2013 pour le compte du gouvernement grec, mentionne des obstacles importants dans le secteur du commerce et de la promotion des exportations parmi lesquelles :

- les obstacles administratifs liés aux exportations ;
- l'absence de soutien effectif aux stratégies de commercialisation ;
- la part faible des exportations, qui ne permet pas aux PME grecques d'accéder aux marchés étrangers ;
- les actions de promotions qui ciblent des marchés de petite taille sans prendre en considération certaines questions stratégiques ;
- le manque de coordination entre les services compétents ;
- l'absence de politique commerciale unifiée au niveau national (branding)
- le manque de diplomatie économique⁸.

1.2.2. La formation des prix

Le niveau des prix du lait en Grèce, aussi bien comme matière première pour les unités de transformation que comme produit de consommation (lait frais pasteurisé), est parmi les plus élevés de l'UE (tableau 21). Le lait cru de vache grec est le plus cher après ceux de Chypre, de Malte, d'Italie et de Finlande (d'après Eurostat). Pour le lait de brebis, la Grèce arrive en troisième place après le Portugal et la France. Enfin, le prix du lait de chèvre est le plus haut de l'UE (Vallerand, F., Dubeuf, J.P., Tsiboukas, K., 2007).

⁸ http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_2_04/05/2013_519475

Tableau 16 : Evolution des prix des laits de vache, chèvre et brebis et de la Feta entre 2002 et 2011 (€/kg)

Année	Lait de vache	Lait de chèvre	Lait de brebis	Feta
2002	0,34	0,50	0,82	4,23
2003	0,35	0,50	0,85	4,31
2004	0,35	0,52	0,88	4,97
2005	0,36	0,54	0,90	4,70
2006	0,36	0,55	0,92	4,83
2007	0,35	0,51	0,87	4,71
2008	0,41	0,56	0,94	5,06
2009	0,42	0,58	0,96	
2010	0,37	0,58	0,97	
2011	0,42	0,56	0,95	

Source : ELOGAK et Ministère du Développement rural et de l'alimentation

Plusieurs facteurs institutionnels, structurels et organisationnels génèrent des faiblesses et distorsions dans le marché aux dépens des producteurs (éleveurs et transformateurs) et des régions productrices de produits identitaires. En l'absence de dispositifs collectifs pour la négociation des prix à la ferme (manque de coopératives, de groupes d'éleveurs et de syndicat interprofessionnel de la filière laitière), les prix et la période de collecte du lait sont fixés résultent des négociations individuelles entre éleveurs et transformateurs. L'utilisation de contrats formels est quasiment généralisée dans le cas du lait de vache tandis que, pour le lait des petits ruminants, les relations économiques et financières reposent essentiellement sur des accords oraux. Une autre insuffisance du système de formation des prix vient du fait que le prix à la ferme du lait des petits ruminants ne varie pas selon la qualité (application d'un prix unique), sauf pour quelques fromageries qui tiennent en compte de la teneur en caséine.

Dans ce contexte, la saisonnalité de la production laitière (6 mois) et le prix relativement faible de la Feta sont des contraintes pour le développement des fromageries, compte tenu des faibles marges dégagées par les activités de transformation. En 2012, le coût de la première matière pour fabriquer un kilo de Feta (4 litres de lait de brebis) était d'environ 4€ alors que le prix de vente en gros se formait aux alentours de 5,20€ HT et le prix au détail dans les grandes surfaces⁹ pour un kilo de Feta en vrac non emballé autour de 7,50€. Ainsi, la valeur créée semble se concentrer aux deux extrémités de la filière : les producteurs de lait en amont et les distributeurs et commerçants en aval. Au milieu, les transformateurs réalisent des marges très étroites (Vakoufari, H., 2010). Néanmoins, en ce qui concerne les éleveurs, il est important de noter que 60% à 80% des coûts de production du lait sont liées aux dépenses d'alimentation animale, et ce en raison de l'insuffisance des ressources fourragères. La majeure partie des recettes tirées de la production laitière revient donc aux fournisseurs d'aliments du bétail à différents titres, qu'ils soient agriculteurs, commerçants ou transporteurs. Dans ce contexte, malgré une faible croissance entre 2002 et 2012 (tableau 16), le prix de la Feta et des autres fromages à base de lait de brebis et de chèvre permet uniquement de rembourser les coûts de production. Le prix au consommateur du fromage grec est même souvent inférieur à celui de nombreux fromages au lait de vache importés.

L'enquête de terrain en Thessalie a révélé que les petites et moyennes unités de transformation qui commercialisent leur production sur les marchés locaux et régionaux par leurs propres contacts et à travers une clientèle loyale dégagent des marges supérieures à celles qui s'adressent au marché national à travers les réseaux de grossistes et les grandes chaînes de distribution au détail. Une stratégie de commercialisation plus territorialisée permet donc aux PME de mieux valoriser leurs produits AOP (cahiers de charge stricts sur la qualité de la matière première) et de résister à la concurrence des grandes unités, qui bénéficient d'économies d'échelle, grâce à la qualité spécifique de leurs produits.

1.2.3. Les politiques nationales de développement de la filière laitière

Les politiques de développement (programme de développement rural, lois d'investissement, Cadre de référence stratégique national –CRSN via ses programmes sectoriels et régionaux) touchant la filière laitière s'inscrivent dans le cadre des politiques européennes, et notamment du 2^{ème} pilier de la politique agricole commune (Programme de développement rural « Baltatzis » –PDR), et disposent de financements aussi bien pour la production primaire que pour la transformation. Le programme vise à améliorer la compétitivité de l'agriculture, l'environnement et le paysage, ainsi que la qualité de vie en milieu rural et la diversification de l'économie rurale. Le PDR « Baltatzis » est le principal moteur du développement agricole grec. Les

⁹ Le conditionnement traditionnel de la Feta est en tonneaux de bois de 60 kg ou en bidons métalliques de 16 kg. Dans le commerce de détail, le fromage est vendu à la découpe.

financements concernent principalement : la modernisation des unités de production aux divers niveaux de la filière ; l'amélioration de l'environnement de ces unités.

MODERNISATION DES UNITES DE PRODUCTION AUX DIFFERENTS NIVEAUX DE LA FILIERE

▪ **Modernisation des exploitations d'élevage**

Les petits plans d'amélioration des exploitations d'élevage prévus à la mesure 121 du PDR financent : la construction de nouvelles installations d'étables et de stockage ainsi que l'achat d'équipements mécaniques (machines à traire, tanks à lait, générateurs électriques à pétrole, laboratoires de préparation des fourrages, petits systèmes de traitement biologique des eaux usés, balances de pesage, broyeurs-mélangeurs, silos à grains, tracteurs et outils de tracteur/attelage).

Jugés complexes et très bureaucratiques, les projets classiques d'amélioration des exploitations n'étaient pas très attractifs (4 100 demandes approuvées au niveau national), tandis que les financements pour les petits plans d'amélioration des exploitations d'élevage sont jugés plus flexibles, fonctionnels et efficaces. En effet, ils n'exigent pas d'autorisations préalables, ne sont pas soumis à la bureaucratie et ne subissent donc pas de retards. Bien que la procédure de candidature ait été simplifiée, le manque de liquidités des éleveurs a freiné l'octroi de ces financements. De nombreuses exploitations de grande taille (>1000 têtes) en ont profité pour utiliser ces subventions pour financer en partie leurs installations et leurs équipements, dont le coût total dépassait souvent les 250 000 € (plafond de financement des plans d'amélioration).

▪ **Création, modernisation et délocalisation de fromageries et de laiteries**

La nouvelle loi d'investissement (3908/2011) et la mesure 123A du PDR encouragent les investissements dans la transformation et la commercialisation de produits agricoles¹⁰. Les financements prévus ont été utilisés tant par les entreprises laitières (renforçant ainsi la production de lait et de produits laitiers) que par les entreprises de production et de commercialisation de fourrages. Les 2 programmes ont contribué substantiellement à la modernisation du secteur, bien que la mise en œuvre du second soit freinée par une bureaucratie lourde et une concrétisation lente (retards de paiement). Dans les régions d'application des programmes LEADER et OPAACH (Programmes intégrés pour le développement de l'espace rural PIDER), l'intégration dans le cadre de financement de projets d'investissement en transformation laitière a contribué à la modernisation d'unités traditionnelles. Ces investissements ont résolu efficacement les problèmes de sécurité et de certification des produits, augmentant ainsi la compétitivité des unités bénéficiaires.

▪ **Création et modernisation de petites unités industrielles/artisanales domestiques**

Ces unités font partie de la filière car elles transforment/valorisent le lait pour la production d'autres produits. Les financements prévus par les mesures 311 et 313 (axe 3 du PDR) sont généralement utilisés en plus des avantages octroyés par la loi sur l'investissement. Ces unités font également appel aux financements prévus par la mesure 312 (axe 3, PDR) pour leur mise en réseau.

▪ **Promotion des produits laitiers**

Les actions de promotion des produits laitiers ont été réalisées jusqu'à maintenant de manière dispersée et aléatoire. Elles sont organisées au niveau central ou régional, sans objectif précis. La crise économique actuelle favorise une meilleure organisation de ce type d'actions. Une meilleure planification est cependant nécessaire pour améliorer le degré d'efficacité de ces interventions.

▪ **Entreprenariat et organisation des producteurs**

La mesure 133 concerne les actions d'amélioration du fonctionnement des unités de production (élevage, transformation), d'organisation des producteurs et de promotion de l'entreprenariat.

AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DES UNITES DE PRODUCTION

Dans le cadre des programmations précédentes, le PDR prévoyait des financements pour l'amélioration des conditions de production du lait mais ces mesures ont été confrontées à de nombreuses difficultés d'application, en raison des problèmes structurels suivants :

▪ **Vieillessement de la population des éleveurs**

La population des éleveurs a pu être rajeunie grâce à l'application des mesures 112 (encouragements à l'installation de jeunes agriculteurs) et 113 (mise à la retraite anticipée) du PDR.

¹⁰ Depuis 2000, 180 projets d'investissement ont été réalisés (le montant de la dépense publique s'élève à 50% du budget) dont 27 en Thessalie. Pour la période 2000-2006, le montant moyen d'investissement atteignait 1 473 € (3 373 € en Thessalie) tandis que pour la période 2007-2013, il était de 820 € (1 092 € en Thessalie).

- **Manque de formation et d'information**

La mise en œuvre de la mesure 111 du PDR (actions de formation professionnelle et d'information), inefficace, a été abolie.

- **Conditions difficiles d'exercice de l'élevage**

Les activités d'élevage ont été soutenues sur le plan des revenus grâce à l'application des mesures 211, 212 (indemnités compensatrices) et 214 (action 1.3 : encouragements spécifiques à la diversification des élevages).

- **Gestion et entretien des pâturages**

L'application de la mesure 125 (action 4), qui concernait l'amélioration des pâturages, a été inefficace. A l'état de projet, les financements prévus semblaient pouvoir apporter des solutions aux problèmes majeurs de gestion et d'entretien des pâturages (manque d'abris, d'habitats des bergers, de chemins d'éleveurs, d'abreuvoirs, de réserves d'eau de pluie, de clôtures, de petits travaux techniques). Une série d'obstacles a empêché d'obtenir les résultats attendus, parmi lesquels : le recoupement de compétences entre les Directions du développement rural et des inspections des forêts ; le régime flou de propriété ; l'usage indéfini des pâturages ; le faible budget de la mesure par rapport à l'étendue des pâturages du pays.

- **Voirie rurale**

La voirie rurale a été rénovée (ouvertures, ponts, travaux de terrassement, goudronnage, cimentage) dans le cadre de la mesure 125A-PDR, avec des résultats manifestes puisque toutes les installations d'élevage sont maintenant reliées à la voirie.

- **Electrification rurale**

Parallèlement, la mesure 125 (action 3) aurait pu permettre un raccordement électrique continu et sans obstacles des bergeries mais le budget prévu pour cette mesure n'était pas suffisant face à l'étendue des besoins dans de nombreuses régions du pays.

- **Risques de disparition de certaines races animales et ressources agricoles**

Le regroupement, dans le cadre de la mesure 214, des actions 1.3 (diversification de l'élevage), 3.1 (sauvegarde des races animales autochtones menacées) et 3.4 (sauvegarde des ressources génétiques agricoles), renforce l'activité d'élevage et contribue à la protection de la Feta ainsi que de tous les produits laitiers AOP. La bonne application de cette mesure est néanmoins pénalisée par des problèmes bureaucratiques, les retards de paiement (et les retards en général), la discontinuité entre les périodes de programmation et la faiblesse du financement.

- **Faible développement de la filière biologique**

Le passage de l'élevage conventionnel à l'élevage biologique a été appuyé par les actions 1.1 (agriculture biologique) et 1.2 (élevage biologique) de la mesure 214 du PDR. Les financements prévus couvrent de manière satisfaisante les pertes de revenu qui accompagnent habituellement cette transition. Cependant, le manque de coordination dans l'application et la promotion de ces actions sur chaque territoire a créé de nombreux problèmes. Par ailleurs, la faible pénétration des produits laitiers biologiques sur le marché et l'écart de prix important entre produits conventionnels et biologiques restent des problèmes majeurs. Dans ce sens, la mesure 132 du PDR encourage l'application de systèmes de contrôle de qualité des denrées alimentaires, soit à l'exploitation d'élevage soit à l'entreprise de transformation.

En plus de ces financements, le fonds national pour l'entrepreneuriat et le développement (ETEAN) contribue à améliorer la liquidité des petites entreprises avec des actions comme le « fonds d'entrepreneuriat », qui accorde des prêts principalement pour l'exportation, et comme le « fonds d'entrepreneuriat rural », qui accorde des prêts aux entreprises rurales.

De plus, dans le cadre du programme « Réserve nationale pour imprévu », un appel d'offre a été lancé pour la formation de 8 500 jeunes chômeurs sur des thèmes concernant l'économie rurale, avec un budget de 2 M€.

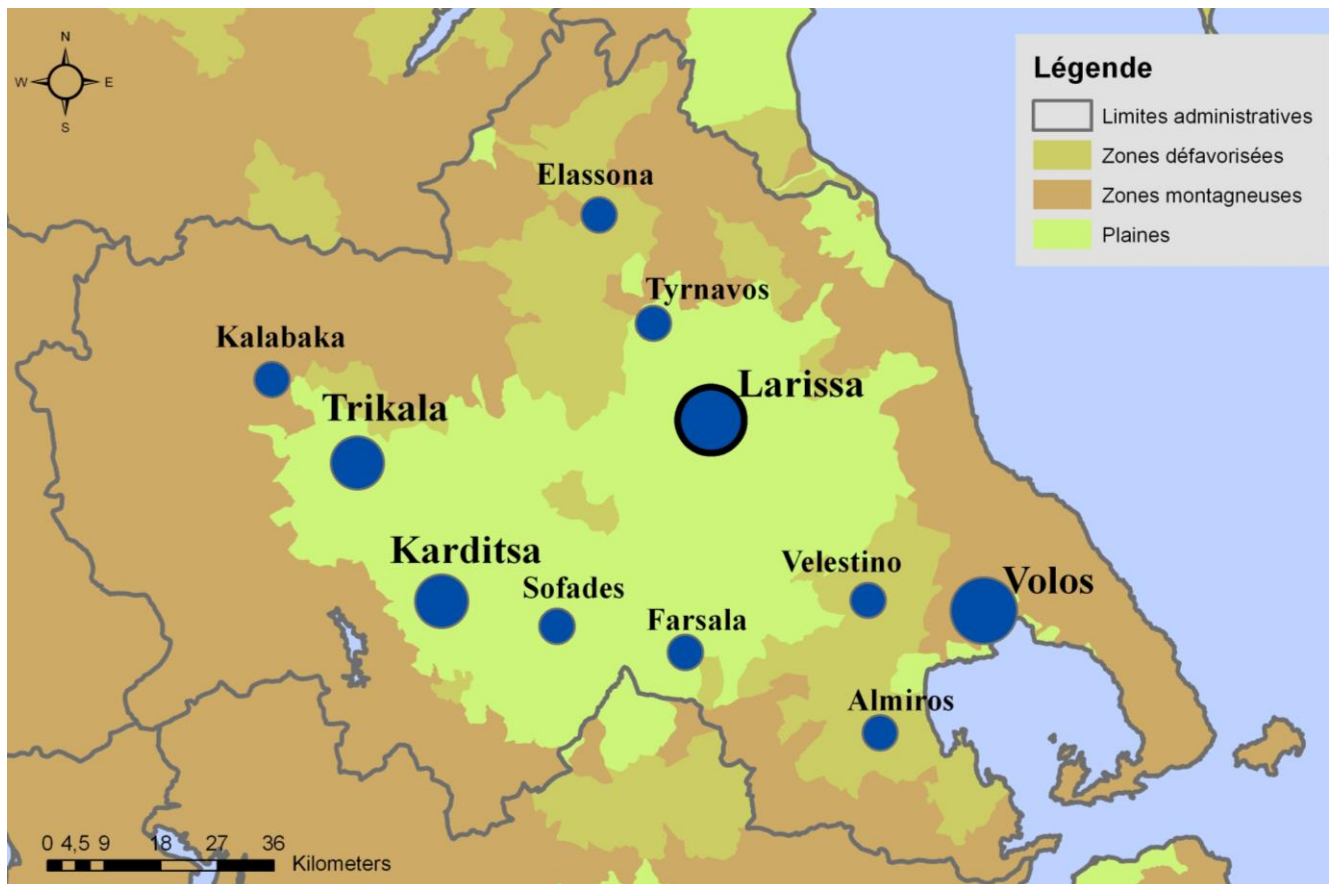
Enfin, le programme « Développement du potentiel humain » prévoyait des actions de formation, de reformation et de soutien à la population rurale (en matière de diversification, de compétitivité, d'innovation, de coopération, d'information, d'économie verte, etc.).

1.3. La filière laitière en Thessalie

1.3.1. La place du territoire dans la filière nationale

La région Thessalie, située au Centre-Est de la Grèce Continentale, a une superficie de 14 037 km² (50% de plaines) et une population de 730 730 habitants, soit une densité de 52,06 habitants/km². La plaine de Thessalie, la plus étendue de Grèce, est complètement entourée par les monts Olympe, Antihassia, Pinde, Orthrys, Pilion et Ossa (carte 2). En Thessalie, sont recensées 76 503 exploitations (cultures et élevages), contre 803 000 en Grèce (soit 9,5% des exploitations du pays).

Carte 2 : Caractéristiques géographiques de la région Thessalie



Source : élaboré par les auteurs

La concentration géographique du cheptel laitier à l'intérieur de la région (carte 3) correspond presque parfaitement à la répartition des pâturages extensifs de montagne (carte 4). Cette forte corrélation entre la localisation des troupeaux et des pâturages montre le rôle primordial des pâturages dans le système d'élevage des ruminants en Thessalie. Dans la plaine, on observe une forte surcharge sur les pâturages dans plusieurs localités en raison de la densité élevés de ruminants par hectare due au manque de pâturages.

La Thessalie présente une grande tradition dans la fabrication de fromages, et notamment de Feta. Cette tradition est liée au fait qu'une grande partie de ses éleveurs et fromagers sont d'origine nomade ou semi-nomade (Sarakatsanes, Valaques, etc.) et ne se sont sédentarisés que dans les années 1960. Parallèlement, toutes les exploitations agricoles de la région pratiquaient jusqu'aux années 1970 un système de production mixte (brebis et vaches laitières).

Tableau 17 : Structure des élevages de ruminants de Thessalie faisant partie des OTEX* (2011)

OTEX	Ovins	Caprins	Bovins	Elevage mixte	Cultures - élevage	Elevage mixte de ruminants	Total
Nombre d'exploitations	2.465	1.156	1.544	653	1.628	2.727	10173
Age du chef	50	51	47	51	52	52	51
Dimension économique (UDE)	20,53	20,25	70,43	24,85	17,84	22,51	28,45
SAU (ha)	32,35	38,05	96,5	31,47	17,53	49,58	457.030
Céréales (ha)	0,97	0,59	1,37	2,68	2,71	1,65	15.834
Maïs (ha)	0,06	0,05	0,53	0,41	1,21	0,31	4.114
Luzerne (ha)	0,08	0,05	0,22	0,33	0,69	0,23	2.565
Autre production de foin (ha)	0,31	0,25	0,86	1,09	1,51	0,83	7.834
Pâturages extensifs (ha)	30,66	36,87	92,94	23,82	9,67	45,86	418.061
Vaches laitières (têtes)	0	0	9,39	0,1	0,01	0,09	14.834
Autres bovins (têtes)	0,09	0,09	68,97	1,83	0,73	1,12	112.237
Brebis-femelles reproductives (têtes)	191,23	1,65	9,67	77,84	49,27	112,93	927.212
Caprins-femelles reproductives (têtes)	5,03	166,62	5,27	22,26	6,34	45,71	362.664

* Orientation technico-économique des exploitations

Source : Système Intégré d'Administration et des Contrôles (SIAC) des Aides Agricoles Européennes

1.3.2. L'élevage laitier

LE CHEPTEL

En appliquant la typologie du Réseau d'information comptable agricole (RICA) aux données du Système intégré d'administration et des contrôles (SIAC) des Aides agricoles européennes, on dénombre 10 173 exploitations spécialisées dans l'élevage de ruminants en Thessalie. Le tableau 18 présente, pour chaque OTEX, la structure moyenne des exploitations.

Tableau 18 : Nombre d'exploitations ovines, caprines et bovines par taille de troupeaux en Thessalie

	Nb. d'unités	Année	
		2011	1997
Nombre d'exploitations ovines par taille de troupeaux	1 – 50	4 957	6 309
	51 – 150	2 077	2 840
	151 – 350	2 100	1 900
	351 – 700	530	182
	700 – 1 500	25	5
	1 500 – 2 000	1	0
	>2 000	0	0
	Total	9 690	11 236
Nombre d'exploitations caprines par taille de troupeaux	1 – 50	4 228	5 156
	51 – 150	1 668	807
	151 – 350	925	812
	351 – 700	317	186
	700 – 1 500	29	11
	1 500 – 2 000	2	0
	>2 000	1	0
	Total	7 170	6 972
Nombre d'exploitations bovines par taille de troupeaux	1 – 7	753	1 344
	8 – 20	294	242
	21 – 50	404	234
	51 – 100	503	74
	101 – 200	279	13
	201 – 300	52	1
	>300	18	
	Total	2 303	1 908

Source : Système Intégré d'Administration et des Contrôles (SIAC) des Aides Agricoles Européennes

Pendant la période récente, ces 3 types d'élevage ont montré des tendances différentes :

▪ **Elevage ovin**

Entre 2001 et 2011, le nombre de femelles traitées a été maintenu et la productivité par femelle a augmenté de 10% alors que le nombre d'exploitations baissait fortement (-27%) pendant la période 1997-2011 (tableau 18). Les petits et moyens élevages semi-extensifs¹¹ (1-50 et 51-150 têtes) ont été particulièrement touchés en raison de l'évolution du système des aides européennes de la PAC après 2005 (passage de la prime/tête au paiement uni par exploitation). D'autre part, le nombre de troupeaux de grande taille (151-350 et 351-700 têtes) est en hausse en réponse à la demande croissante de lait de brebis par les fromageries, suite à l'attribution définitive de l'AOP Feta à la Grèce par l'UE. Il s'agit d'investissements récents dans des élevages semi-intensifs et intensifs (alimentation en étable), exploitant des races à forte productivité laitière (Chios, Karagouniko et dans une moindre mesure Frisarta) avec un système de traite mécanisé.

▪ **Elevage caprin**

L'élevage caprin régresse tant au niveau du nombre de femelles traitées, de la productivité laitière par tête, que du nombre d'exploitations (-41%) entre 1997 et 2011 (tableau 18). Cette chute a particulièrement touché les troupeaux de très petite taille (1-50 têtes) en raison du changement de la PAC et de la demande faible de lait de chèvre. Il s'agit généralement d'élevages extensifs de races locales à faible productivité laitière, avec une alimentation basée sur les pâturages buissonneux, un système de traite manuelle et des étables rudimentaires.

▪ **Elevage bovin**

L'élevage bovin, qui a été progressivement intégré aux industries laitières à partir des années 1980, a connu une forte baisse du nombre de vaches laitières (-17%) et un accroissement parallèle des rendements (+21%). Le nombre de petites exploitations (>20 vaches) a fortement diminué en raison de la pression des grands groupes laitiers sur les exploitations pour qu'elles agrandissent leur taille et accroissent leur production afin de minimiser le coût de collecte du lait. Mais cette politique sélective ne permet pas de couvrir le quota national en lait de vache (832 000 tonnes contre une production autours de 750 000 tonnes). Le système d'élevage des vaches laitières étant intensif, une seule race est utilisée (la race internationale Holstein) et la traite mécanique est généralisée. L'alimentation des animaux se fait en étable avec un mélange du maïs ensilé et d'aliments concentrés.

Ainsi, les exploitations s'orientent soit vers une logique de « monoculture », avec un système d'élevage intensif reposant sur une seule race animale, soit vers une activité mixte (culture-élevage, élevage mixte de ruminants et élevage mixte), avec un système plus extensif et différents types animaux, dont le choix est déterminé par la qualité des pâturages utilisés (buissonneux, etc.).

La comparaison entre la part de la Thessalie dans le cheptel national de ces 3 types de femelles laitières et dans le total national des exploitations montre que la taille moyenne des troupeaux de brebis et de vache de la région est supérieure à la moyenne nationale. En effet, le nombre de brebis laitières en Thessalie représente 14% du cheptel national tandis que le nombre d'exploitations ovines de Thessalie ne représente que 11% du total national. De même, les parts relatives pour les vaches montrent un écart positif entre nombre de têtes (17%) et nombre d'exploitations (12%).

Tableau 19 : Nombre de femelles laitières en Thessalie et part dans le cheptel national en 2011

Type d'animaux	Nombre d'animaux (têtes)	Part du cheptel de Thessalie dans le cheptel national
Brebis femelles reproductives	958 872	14%
Chèvres femelles reproductives	368 778	10%
Vaches laitières	14 854	17%

Source : *Système Intégré d'Administration et des Contrôles (SIAC) des Aides Agricoles Européennes*

Tableau 20 : Nombre d'élevages laitiers en Thessalie et part dans le total national en 2011

	Exploitations ovines	Exploitations caprines	Exploitations de vaches et génisses
Thessalie	9 690	7 170	2 303
Grèce	88 719	70 335	19 194
% Thessalie / Grèce	11%	10%	12%

Source : *Système Intégré d'Administration et des Contrôles (SIAC) des Aides Agricoles Européennes*

¹¹ Ces élevages sont caractérisés par une alimentation basée essentiellement sur les pâturages extensifs (2,7 M d'ha en Grèce) pendant la période de mars à novembre, par des bâtiments souvent rudimentaires et par la traite manuelle.

Pendant la période récente, la Thessalie est en effet devenue un important bassin laitier pour les groupes laitiers grecs, notamment en raison de la production locale d'aliments du bétail, qui s'est développée après l'entrée en vigueur de la PAC de 2005, le découplage des aides ayant favorisé la substitution de cultures de maïs et luzerne aux surfaces irriguées de coton. Ainsi, la place de l'élevage dans la région, comme dans toute la Grèce, tend à se renforcer.

LA PRODUCTION LAITIÈRE

Entre 2005 et 2010, la production brute de lait du secteur primaire s'est accrue en Thessalie tandis que la production brute de l'agriculture a diminué, ce qui a entraîné une augmentation de la part du lait dans la formation du PIB régional agricole, qui est passée 8% à 10% (tableau 21). Cette dynamique positive est confirmée par les données du tableau 22.

Tableau 21 : Production brute de la production laitière en Thessalie (M€)

Année	Production brute de lait	Production brute de l'agriculture	% production brute de lait/ Total de l'agriculture
2005	143,12	1750,19	8%
2010	161,39	1613,52	10%

Source : ELSTAT

Tableau 22 : Production brute de la transformation laitière* en Thessalie (M€)

Année	Production brute de la transformation laitière	Production brute des industries agroalimentaires	% Transformation laitière/ Industries agroalimentaires
2002	143,26	564,39	25%
2005	242,05	656,60	37%
2010	313,96	669,31	47%

* Unités de transformation possédant plus de 10 employés.

Source : ELSTAT

■ Production de lait de brebis et de chèvres

Au niveau régional, l'élevage ovin et caprin contribue à hauteur de 58,6% de la valeur brute de la production animale totale. La Thessalie produit 104 132 tonnes de lait ovin et 40 011 tonnes de lait caprin, soit 18,8% et 20,3% de la production nationale. Elle produit également plus de 30% de la Feta nationale, utilisant pour cela 85% du lait de brebis et de chèvre produit localement. Les 75 laiteries/fromageries établies en Thessalie collectent 94 560 tonnes de lait de brebis (64% proviennent de l'unité régionale de Larissa) et 24 983 tonnes de lait de chèvre (à 63% de Larissa). Sur l'ensemble de la production laitière des petits ruminants, 90% du lait de brebis et 62% du lait de chèvre sont transformés par les établissements de Thessalie ; le reste est transformé à la ferme (ou consommé en tant que lait frais). Larissa est la première unité régionale grecque pour la livraison de lait de brebis (11% des livraisons du pays) et la troisième pour le lait de chèvre (10%).

■ Production de lait de vache

La concentration des élevages de vaches laitières est importante en Thessalie (17,5% de l'ensemble du pays). D'après les données d'ELOGAK de 2009 (tableau 23), l'unité régionale de Larissa concentre à elle seule 64,6% de ces élevages, lesquels produisent près de 10% de la production nationale de lait de vache.

Tableau 23 : Elevages de vaches laitières en Thessalie (2009)

Unités Régionales (Ex-Département)	Vaches laitières	Production de lait (tonnes)
Larissa	19.000	65.000
Trikala	4.728	18.216
Karditsa	3.302	7.800
Magnesia	2.397	6.726
Thessalie	29.427	97.220
Grèce	149.000	670.000

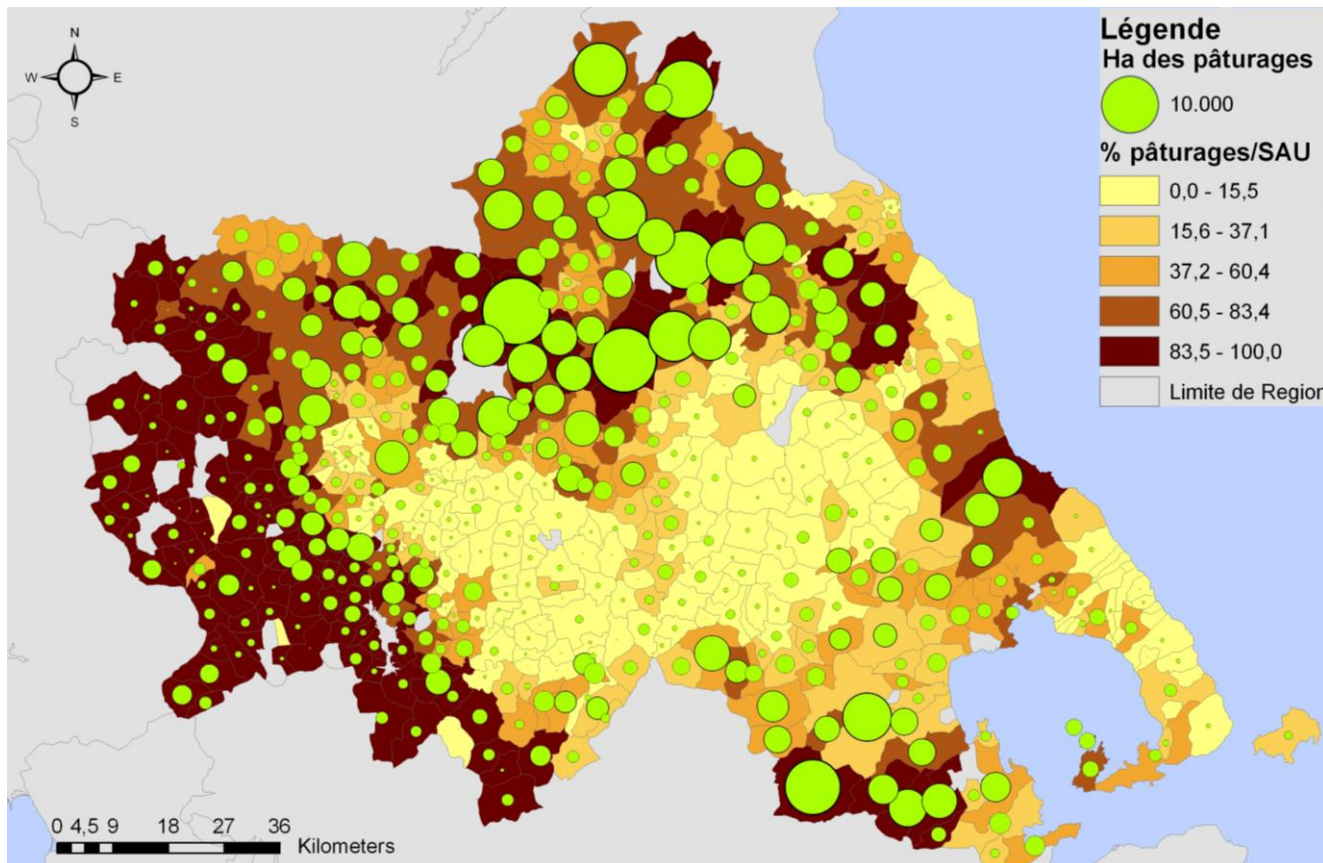
Source: Direction du Développement Rural de la Région Thessalie

Compte tenu du degré d'ouverture de la Grèce et de la contribution de la Thessalie à la production nationale, la filière laitière présente d'importantes opportunités de développement. La totalité du lait de vache produit en Thessalie est transformée, à l'exception d'une petite quantité correspondant à la consommation personnelle des producteurs. Le lait est livré aux grandes industries laitières telles que DELTA, FAGE, OLYMPOS, EVOL et TRIKKI ainsi qu'à de petites entreprises laitières thessaliennes, qui produisent principalement du lait frais pasteurisé mais aussi des produits laitiers comme le fromage, les yoghourts, les crèmes, etc.

1.3.3. La culture fourragère

La SAU de la Thessalie est de 861 00 ha, soit 15% de la SAU nationale. 50% des surfaces sont consacrées aux pâturages extensifs. Ceux-ci sont localisés surtout dans les zones montagneuses et semi-montagneuses (carte 3), la surface agricole dans la plaine étant dans sa très grande majorité consacrée aux cultures.

Carte 3 : Superficie des pâturages (ha) et leur part dans la SAU des communes



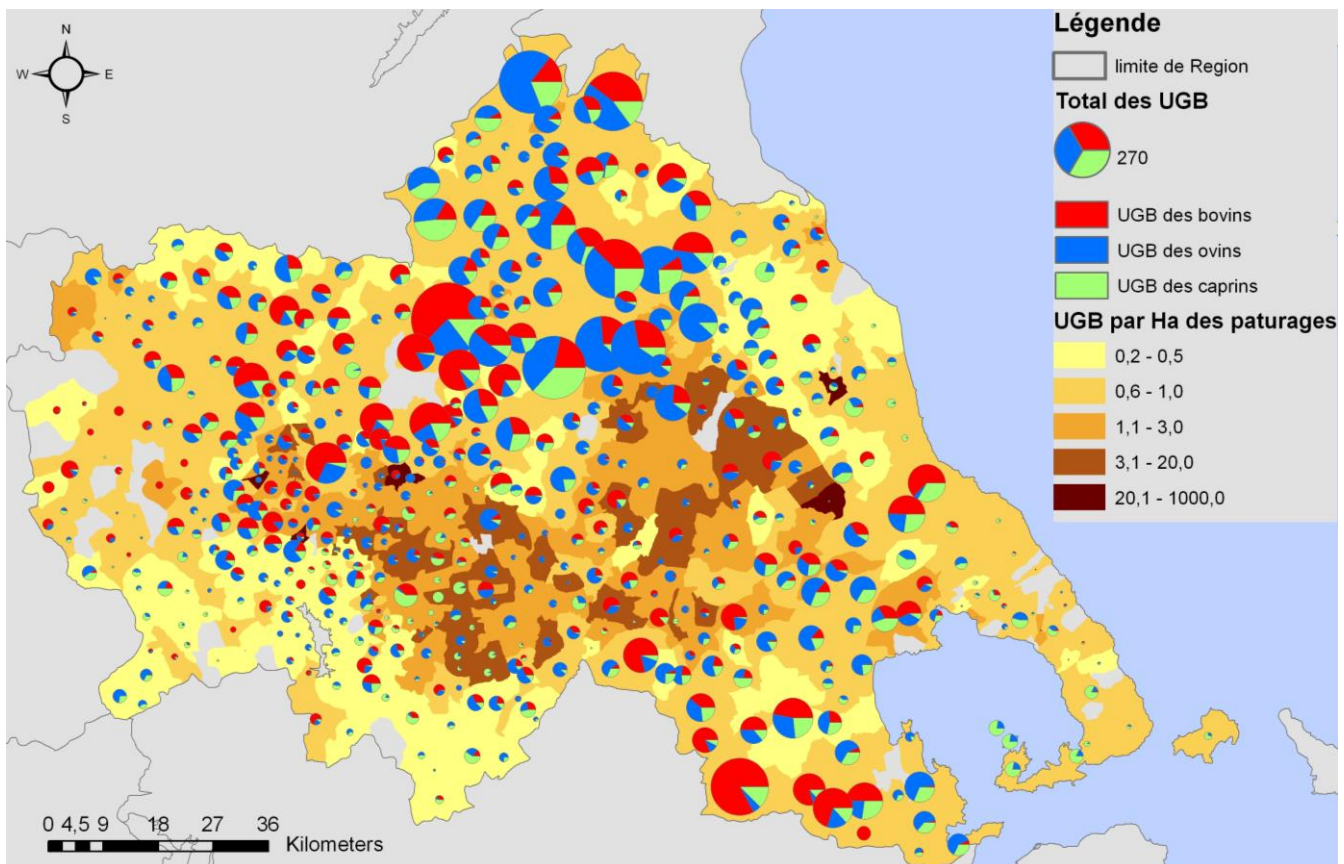
Source : élaboré par les auteurs

La quasi-totalité des pâturages de Thessalie sont de propriété publique, communale et collective (copropriété de l'Etat et des communes). Ce statut foncier et la législation forestière stricte expliquent le problème majeur de la délimitation des pâturages auquel sont confrontés les éleveurs. Il en résulte des conflits entre les services forestiers et ces derniers, notamment pour l'élevage caprin.

DES PATURAGES EN SURCHARGE

La surcharge observée dans la plaine s'explique par l'étroitesse des surfaces en pâturages dans cette zone. L'élevage bovin laitier étant fortement intensif, cette surcharge résulte essentiellement du poids et de la densité de l'élevage ovin et caprin extensif.

Carte 4 : Répartition de la superficie des pâturages et des femelles laitières (en UGB*) en 2010



* Unité de gros bétail

Source : élaboré par les auteurs

Ainsi, la charge sur les pâturages extensifs¹² est d'environ 1 UGB/ha pour l'ensemble des OTEX animales. Ces dernières sont donc fortement dépendantes du marché pour les aliments du bétail¹³.

Ce problème pourrait être résolu par la récupération des anciens pâturages et par la création de prairies artificielles (irriguées) sur des pâturages communaux. Ces anciens pâturages ont été défrichés et offerts à la location aux agriculteurs suite au déclin de l'élevage de plaine dans les années 1970-80. Dans les zones semi-montagneuses, les anciens pâturages défrichés dans les années 1960 ont des rendements de plus en plus médiocres en raison des pentes, du lessivage, de l'appauvrissement et de l'érosion des sols. La forte diminution des rendements et la réduction, à partir de 2014, de l'écart entre les aides destinées aux surfaces cultivées et aux surfaces en pâturage, devraient encourager la transformation de ces surfaces en pâturages. Dans la plaine, l'accroissement des troupeaux pousse déjà les éleveurs à revendiquer la réintégration de ces terres à l'usage précédent. Enfin, la nouvelle loi qui régit les compétences du Dème (collectivité territoriale élémentaire) prévoit la mise en œuvre de projets d'amélioration et de création de prairies artificielles sur des pâturages communaux.

LES CULTURES FOURRAGERES

Le tableau 24 montre que 32% des surfaces consacrées aux « autres céréales » en Grèce se trouvent en Thessalie, tandis que 16% du maïs, 14% de la luzerne et 15% des autres cultures pour la production de foin sont localisés dans la région.

¹² Il s'agit, en grande majorité, de pâturages détenus par l'Etat, dont la gestion a été confiée aux communes, qui les louent aux éleveurs locaux à prix bas.

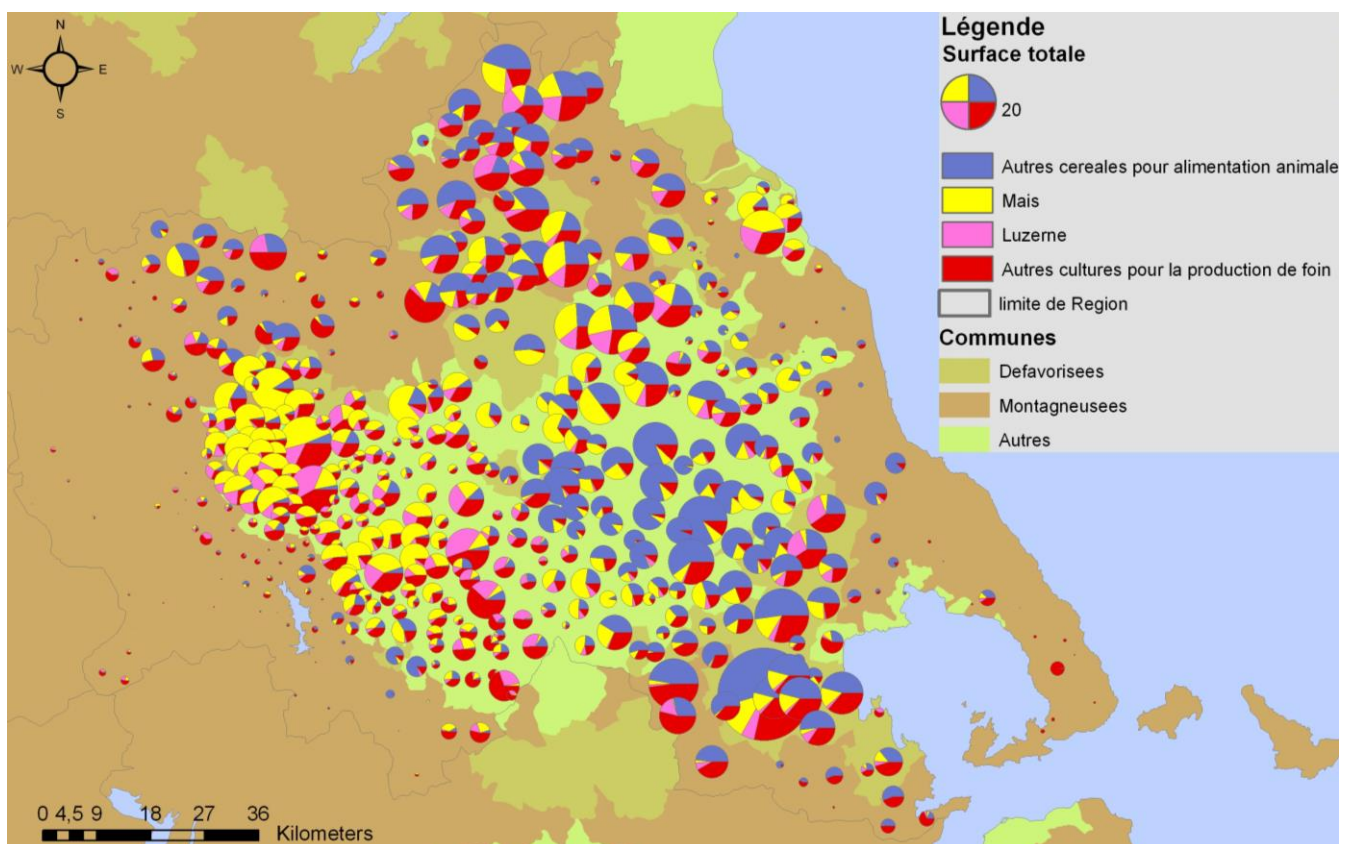
¹³ L'alimentation des vaches laitières se pratique en étable toute l'année tandis que, pour les petits ruminants, les aliments du bétail sont utilisés surtout pendant la période hivernale (novembre-mars).

Tableau 24 : Répartition de la SAU en Thessalie (2011)

Type de culture	Superficie (en ha)	% de la SAU de Thessalie	% des superficies en Grèce
Blé tendre	15 977	1,86%	11%
Blé dur	104 132	12,10%	27%
Riz	8	-	-
Autres céréales (de consommation animale)	36 143	4,20%	32%
Mais (irrigué)	28 152	3,3%	16%
Luzerne	11 065	1,3%	14%
Autres cultures pour la production de foin	30 567	3,6%	15%
Tabac	1 636	0,2%	11%
Coton	118 992	13,8%	39%
Tomate industrielle	2 033	0,2%	51%
Pâturages extensifs	429 251	49,9%	16%
Total SAU	860 757	100%	15%

Source : *Système Intégré d'Administration et des Contrôles (SIAC) des Aides Agricoles Européennes*

La carte 5 présente la répartition des cultures pour la production d'aliments du bétail en Thessalie par commune (2011). Le développement des cultures fourragères suit généralement la demande des élevages locaux en aliments du bétail. L'élevage biologique étant peu développé en Thessalie, la présence des cultures fourragères biologiques est encore faible. L'agriculture de Thessalie, par son bon niveau de modernisation et notamment son système d'irrigation, est en mesure de répondre aux besoins accrus de fourrages, aussi bien en quantité qu'en qualité. Dans le cadre de la restructuration du secteur agricole, on observe une intégration du maïs, de la luzerne et d'autres plantes fourragères traditionnelles et endémiques dans les systèmes de rotation. Cette tendance est favorisée par la demande en fourrages des élevages de la région ainsi que par la présence de plus de 70 unités de production d'aliments du bétail. Une partie de ces dernières sont installées dans les petits centres agricole de la région et entretiennent des relations directes avec les producteurs.

Carte 5 : Surface consacrée aux cultures pour la production d'aliments du bétail en Thessalie (2011)


Source : *élaboré par les auteurs*

Parallèlement, on assiste au regroupement des producteurs de fourrages, avec comme meilleur exemple THES-GI (Terre thessalienne), qui regroupe plus de 1 000 producteurs et coopère avec une coopérative d'éleveurs bovins laitiers, dont la production en lait atteint 150 tonnes par jour.

Face aux préoccupations fortes des acteurs de la filière laitière au niveau de la qualité et du coût de l'alimentation, des réunions et séminaires d'information sont organisées sur ces questions dans toute la Grèce, et notamment en Thessalie. Ainsi, en 2012, la coopérative des éleveurs bovins laitiers THESGALA a organisé un séminaire à Larissa sur le thème : « Culture de soja et de légumineuses en Grèce : méthodes d'application dans l'alimentation des ruminants ». Dans la même période, un séminaire de la succursale de l'Union des coopératives de l'unité régionale de Trikala, spécialisée dans la production d'aliments du bétail (AGROVIZ), a porté sur la culture de soja.

La force de l'offre de fourrages de la Thessalie ne repose pas uniquement sur sa capacité à répondre à la demande croissante en quantité mais aussi sur sa qualité (protéines) et sa bonne intégration dans chaque petit bassin d'élevage. La production de fourrages pâtit néanmoins de la faiblesse des services d'information et de formation des éleveurs et de l'absence d'un mécanisme d'appui et de suivi sur l'utilisation des aliments et l'adaptation de la ration aux besoins des troupeaux. L'absence d'un tel mécanisme complique la coopération entre centres de recherche et éleveurs et la valorisation des qualités spécifiques des aliments du bétail produits en Thessalie, ce qui freine l'amélioration des rendements en lait et de la qualité des produits laitiers.

1.3.4. La transformation laitière

La transformation laitière en Thessalie est caractérisée par le maintien de l'art fromager traditionnel, transmis de génération en génération, par les réseaux actifs et relations étroites entre éleveurs, et par la présence de fromageries à l'intérieur de petits territoires, ce qui favorise la résilience de la filière, en particulier en période de crise. La forte tradition fromagère se retrouve dans la gastronomie locale (feuilletés au fromage) et étend les possibilités de synergies entre secteurs et d'ancrage territorial de la valeur ajoutée.

Les produits dérivés du lait traditionnellement fabriqués en Thessalie sont :

- le lait frais de vache et de chèvre, biologique et non biologique ;
- divers types de fromage, à pâte mi-dure ou molle, produits en AOP ou en conventionnel ;
- les yoghourts, produits à base de lait de brebis, de chèvre ou de vache, et dont on distingue 2 types : traditionnel et européen (différentes variétés : allégé, mélangé avec des fruits, des céréales, du miel, etc.) ;
- le beurre, la crème, le riz au lait, etc.

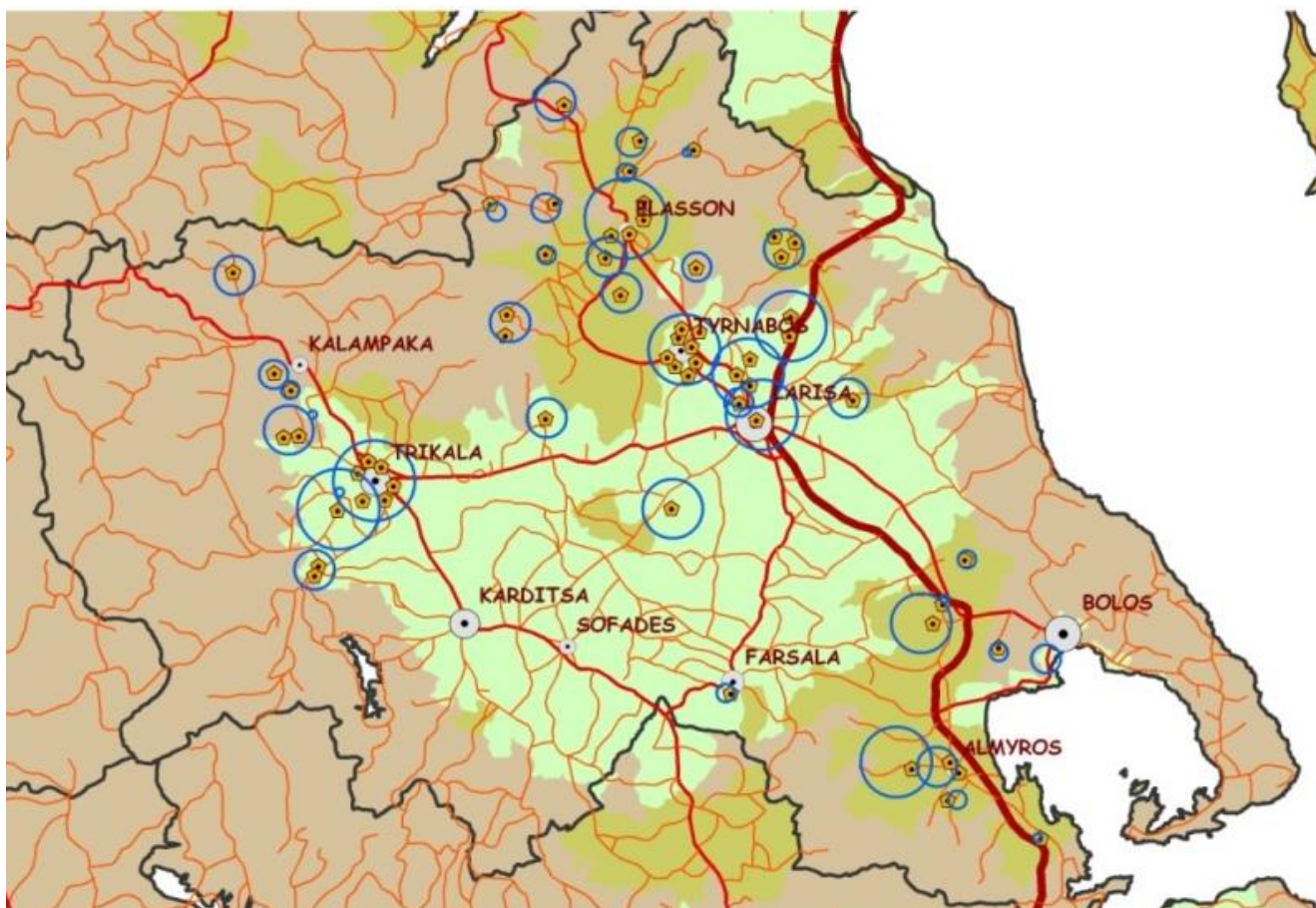
On retrouve une bonne partie de ces produits laitiers dans toute la Grèce. C'est notamment le cas pour : les fromages en saumure (Feta, Telemeas, Mpatzios), les fromages à pâte molle (Galotyri), les fromages à pâte mi-dure (Kaseri), les fromages à pâte dure (Kefalotyri, Graviera, Kefalograviera), le fromage de lactosérum, le fromage allégé en matière grasse (Anthotyro, Mytzithra) et le fromage à la crème aigre (Xinomytzithra). Nombre de fermes produisaient également par le passé des sous-produits locaux comme le Tsalafouti. Certaines laiteries en produisent encore aujourd'hui.

La Thessalie, tout comme la Grèce, possède donc une riche gamme de produits laitiers, notamment de fromages, certifiés selon le cadre institutionnel européen. Les spécifications des 13 principaux fromages fabriqués en Grèce et en Thessalie sont présentées dans l'annexe 1. Seul un fromage AOP est produit exclusivement en Thessalie : la « Gravière d'Agrafa ». Ce fromage typique est issu d'une zone bien délimitée, dans le Pinde, en Thessalie occidentale. Les 9 autres produits AOP de Thessalie ont un caractère national, le principal étant la Feta. Toutes les fromageries obéissent donc à des normes de production (HACCP, ISO) et à des règles définies dans les cahiers des charges AOP approuvés par l'UE. En conformité avec ces règlements, les fromages doivent être fabriqués avec du lait de races locales, alimentées à partir de la flore de la région. Le caractère contraignant de ces règles pour la Thessalie révèle le retard pris par la filière laitière régionale en matière d'identification et de promotion de ses ressources spécifiques (naturelles et culturelles) sur les étiquettes, symboles et autres supports d'information aux consommateurs, afin d'augmenter la valeur ajoutée associée au patrimoine régional (Barjolle et al., 2010 ; Bérard et Marchenay, 2006). D'autant que la Thessalie, par sa géographie, ses traditions et ses techniques de fabrication, fait partie de l'espace de la « diète méditerranéenne ».

LOCALISATION ET CONCENTRATION DES FROMAGERIES EN THESSALIE

En Thessalie, d'après ELOGAK (2010), on recense 75 fromageries/laiteries artisanales (13% des unités du pays), ce qui constitue un potentiel productif important par son degré élevé de concentration et sa capacité de transformation du lait produit localement. Ces unités sont localisées dans toute la région Thessalie, avec une plus forte concentration au centre et au nord (carte 6). Une autre caractéristique de la Thessalie vient du fait que 66 unités de transformation produisent des fromages AOP, soit 18% des capacités productives nationales (tableau 25).

Carte 6 : Répartition des fromageries (Feta) en Thessalie (2010)



Source : élaboré par les auteurs

Tableau 25 : Répartition des fromageries entre les unités régionales de Thessalie (2010)

Unités régionales	Fromageries/laiteries artisanales (a)	Unités produisant des fromages AOP (b)	% b/a
Larissa	41	37	90%
Trikala	16	15	94%
Magnésie	13	12	92%
Karditsa	5	2	40%
Thessalie	75	66	88%
Grèce	597	357	60%
Part de Thessalie dans le total national	13%	18%	

Source : ELOGAK

La production s'élève à 30 300 tonnes de Feta AOP¹⁴, ce qui montre le dynamisme et la capacité de la filière thessalienne à s'orienter vers des produits de qualité. Deux unités sont des coopératives, qui existent depuis de nombreuses années, produisent une large gamme de produits (lait frais et biologique, fromages, autres produits laitiers) et font d'importants efforts pour exporter. Le tableau 26 présente la répartition des fromageries produisant des AOP selon leur capacité de transformation de lait.

¹⁴ D'après les données d'ELOGAK (2010), environ 94 625 tonnes de lait ovine et 25 418 tonnes de lait caprin sont livrées aux industries laitières et aux fromageries.

Tableau 26 : Taille des fromageries produisant des AOP en Thessalie (2010)

Quantité de lait transformé (en tonnes/an - équivalent lait de brebis)	Nb. d'unités	Nb. de fournisseurs de lait*	% du lait collecté	% de la Feta produite
>8000	6	>384	53%	52%
2 680 - 8 000	9	384	27%	27%
1 600 - 2 680	4	128	5%	3%
400 - 1 600	29	80	13%	15%
<400	18	16	2%	2%

* Il s'agit de troupeaux fictifs de 125 brebis laitières/exploitation, avec une période de lactation de 165 jours/an.

Source : ELOGAK

Toujours d'après ELOGAK (2010), 4 fromages AOP sont produits en Thessalie (tableau 27) mais la Feta représente 95% de la production régionale alors qu'elle ne représente qu'un tiers (33%) de la production nationale (31 000 tonnes contre 95 000 tonnes). La Thessalie a en effet une longue tradition dans la production de Feta. Et de plus en plus d'entreprises se tournent vers les exportations.

Tableau 27 : Production de fromages AOP en Thessalie (2010)

Type de fromage	Quantité (en tonnes)	%
Kaseri	666	2,0%
Galotyri	83	0,3%
Manouri	896	2,7%
Feta	31.316	95,0%
Total	32.961	100,0%

Source : ELOGAK

A la quantité importante de lait transformé par les 75 fromageries et laiteries artisanales de Thessalie, doit être ajoutée la quantité non négligeable de lait transformé en fromage ou en yoghourt de manière traditionnelle par les éleveurs eux-mêmes (estimée à plus de 4 000 tonnes) et distribuée directement aux consommateurs finaux.

Enfin, la filière laitière contribue fortement à l'emploi régional, de manière plus prononcée qu'à l'échelle nationale (tableau 28). La Thessalie représente 14% de l'emploi dans les élevages en Grèce et 13% de l'emploi dans la transformation laitière, tandis qu'elle ne contribue qu'à hauteur de 7% de l'emploi national dans les industries agroalimentaires. Ces écarts révèlent la spécialisation de la Thessalie dans la transformation laitière.

Tableau 28 : Répartition des effectifs employés par la filière laitière en Thessalie et en Grèce (2012)

	Thessalie	Grèce	Thessalie/Grèce
Eleveurs	12 336	89 297	14%
Transformation laitière	1 491	11 285	13%
Industries agroalimentaires	7 740	105 048	7%
Secteur Agroindustriel	6 408	109 196	6%
Secteur commercial/services	9 931	141 392	7%

Source : ELSTAT

1.3.5. Les grandes entreprises présentes sur le territoire

L'essor du secteur laitier et le poids du marché grec sont en partie liés à la présence de grandes entreprises, qui occupent une place importante, tant sur le marché national qu'international. Leur position actuelle est le résultat d'un processus de concentration amorcé il y a une trentaine d'années suite à l'affaiblissement de la multitude de petites entreprises locales, de statut semi-coopératif et semi-étatique. Ces grandes entreprises ont fondé leur croissance sur la montée en puissance de la demande urbaine en lait de vache et produits laitiers frais (de vache).

Aujourd'hui, la transformation du lait de vache est dominée par 5 grands groupes : DELTA, FAGE, FRIESLAND, MEVGAL et OLYMPOS. Ce dernier a son siège à Larissa, capitale régionale de la Thessalie, et est propriétaire d'une grande laiterie à Larissa et d'une fromagerie de grande taille à Trikala (fromages à base de lait des petits ruminants). Ces 2 unités de production sont localisées en Thessalie. OLYMPOS possède une autre laiterie en Thrace (Rodopi) et 2 unités de transformation laitière dans les pays balkaniques (Bulgarie et Roumanie).

DELTA, filiale de VIVARTIA, la première holding agroalimentaire grecque, possède une fromagerie de grande taille à Elassona en Thessalie (lait des petits ruminants) et 2 grandes laiteries à Athènes et à Plati Imathias en Macédoine. Elle détenait également la plus grande usine laitière de Chypre jusqu'en 2012 (revendue).

FAGE possède une fromagerie de grande taille à Trikala en Thessalie (fromages à pâte mi-dure) et 2 laiteries à Athènes et à Amideo Florinas en Macédoine.

A l'exception du groupe MEVGAL, dont le bassin laitier est localisé au nord de la Grèce (Macédoine et Thrace), ces grands groupes laitiers collectent leur lait de vache en Thessalie. Ils fabriquent une grande variété de produits laitiers et possèdent un réseau de distribution bien organisé, avec une flotte importante de camions frigorifiques. Ils ont créé leurs propres réseaux commerciaux, bien établis en Grèce et particulièrement en Thessalie, et sont également présents sur les marchés européens et américains.

Encouragées par la croissance des exportations de produits laitiers, notamment de yoghourts au lait de vache égoutté, les grands groupes grecs réalisent d'importants efforts pour renforcer leur présence à l'étranger :

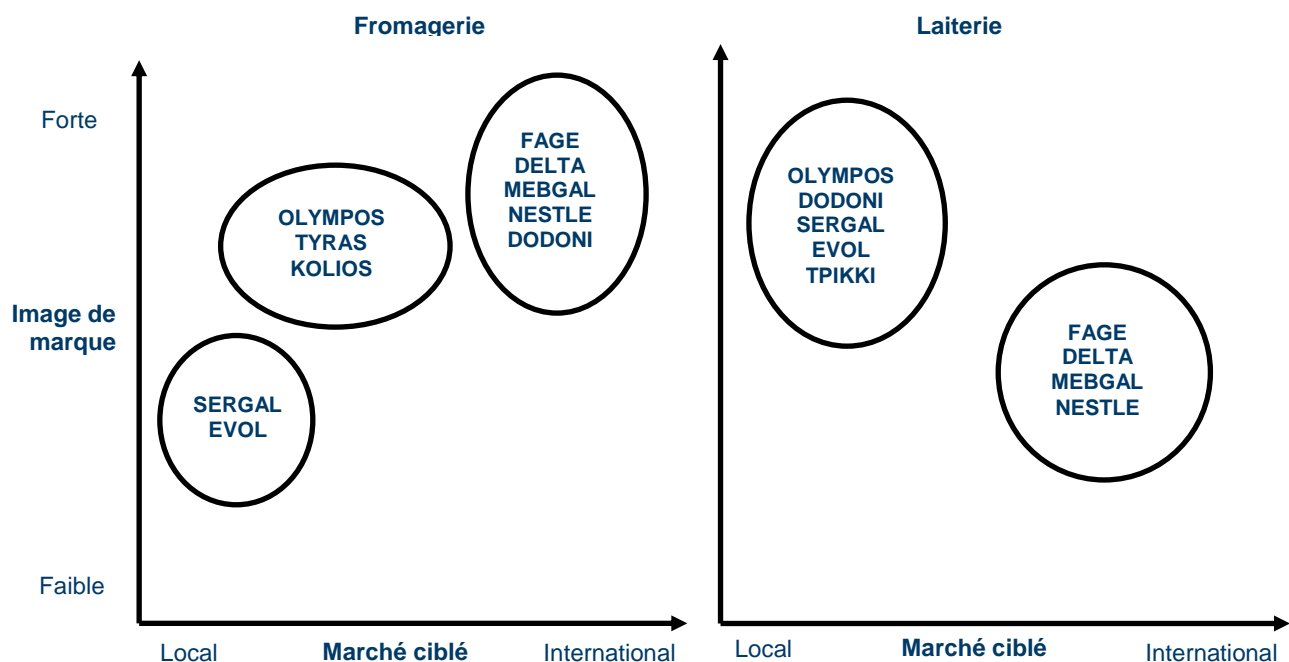
- FAGE a déployé une grande campagne publicitaire pour le lancement du yoghourt « Frugo » en Grande Bretagne ;
- La coopérative EVOL, dont le siège est à Volos en Thessalie, augmente la capacité productive de ses installations (notamment de yoghourts) pour s'attaquer au marché américain ;
- OLYMPOS prépare l'implantation d'usine de fabrication de yoghourts aux Etats-Unis ;
- L'entreprise KRI-KRI investit en vue d'une meilleure pénétration des marchés des Pays Bas, de la Grande Bretagne et de l'Italie.

Ces investissements résultent de l'essor « du yoghourt grec » sur les marchés étrangers. Aux Etats-Unis, les ventes ont doublé suite au lancement en 2006 de ce produit par l'entreprise grecque FAGE. Ceci a incité des géants multinationaux tels que Kraft Foods et General Mills à renforcer leur présence sur le marché américain par l'introduction de nouveaux yoghourts. Les ventes annuelles totales de yoghourt de type « grec » aux États-Unis étaient estimées à 1,5 Mds USD en 2012, soit 36% des ventes totales de yoghourts aux États-Unis (6,5 Mds USD), selon la société d'investissement AllianceBernstein. A New York, on dénombre 28 entreprises productrices de yoghourt de type « grec ».

Face à ces grands groupes laitiers, on trouve également des PME laitières produisant du lait pasteurisé et des produits laitiers à base de lait de vache (yoghourts, crèmes, etc.), qui se sont forgés une image de marque locale, particulièrement dans la période récente. Certaines de ces PME ont un statut coopératif¹⁵. Malgré la concurrence exercée par les grands groupes, elles maintiennent une part importante du marché national (de 20 à 25%). Néanmoins, leurs réseaux de distribution se limitent généralement au marché régional et local.

La graphique 1 montre la position de ces groupes et des PME régionales sur les marchés local et international.

Graphique 1 : Groupes stratégiques de la branche industrielle laitière



Source : élaboré par les auteurs ; Lazani Adamadia (2009). « La laiterie coopérative Dodoni et sa contribution au développement de la zone d'influence ». Mémoire à l'Université Harokopio, Athènes.

¹⁵ Ces PME sont : Kri-Kri, Farma Koukaki, Eurofarma, Neogal, Coop de Lamia, EVOL, TRIKI. Ces 2 dernières ont leur siège en Thessalie.

Ainsi, les entreprises régionales, et en particulier les coopératives, ont une meilleure renommée, un réseau de distribution performant et un bon accès au marché local. L'entreprise EVOL, coopérative implantée en Magnésie (Thessalie) et produisant du lait pasteurisé et du lait frais, est un bon exemple de ce succès. De la même manière, les PME produisant du fromage en Thessalie ont tissé des liens forts sur le marché local et ont leur propre réseau local de distribution.

1.3.6. Les industries apparentées

En Thessalie, les relations entre la filière laitière et les industries apparentées sont peu développées. Cependant, le potentiel lié aux entreprises présentes et les premiers signes de coopération ouvrent des perspectives importantes.

60 entreprises agroalimentaires disposent d'un savoir-faire pour l'application des systèmes de certification (gestion intégrée, AOP, IGP). Certaines de ces entreprises transforment des produits associés à la filière laitière comme l'huile, les piments, les amandes, les kiwis, le tourteau de coton¹⁶ (Agrocet, Direction régionale du développement agricole).

Cependant, les entreprises laitières de Thessalie ont établi des liens avec des industries apparentées localisées, dans leur grande majorité, en dehors de la région. Pour l'approvisionnement en ingrédients agroindustriels (ferments, etc.), la quasi-totalité des transactions sont réalisées avec des entreprises étrangères, notamment françaises et italiennes. Pour la fabrication des tonneaux, l'approvisionnement se fait auprès d'une usine installée à Metsovo, petite ville située à la frontière de la Thessalie et de l'Épire. On recense également une entreprise d'enzymes à Karditsa, fondée suite à une scission d'entreprises et qui regroupe un laboratoire de biotechnologies et des industries valorisant les plantes médicinales et aromatiques. Enfin, un projet de valorisation du lactosérum (petit lait) par la fabrication de produits énergisants pour athlètes a récemment été lancé.

Au niveau national, le poids du secteur agroalimentaire explique la présence de grandes entreprises. Ces dernières pourraient nouer des partenariats avec les sociétés du secteur laitier pour diversifier leur portefeuille de produits sur les marchés internationaux et développer un avantage compétitif. Cette tendance à la pénétration des marchés internationaux avec un « panier de produits » a été confirmée par l'enquête de terrain. Le soutien national et européen concernant à la création de partenariats entre laboratoires universitaires et entreprises favorise la création d'entités permettant la mise en place de projets de R&D coopérative.

Les entreprises actives dans la région couvrent un spectre relativement large d'activités productives, avec une concentration plus prononcée dans certains secteurs « moteurs » pour pénétrer les marchés internationaux tout en contrôlant le marché grec :

EQUIPEMENTIERS

En Grèce, de nombreuses entreprises fabriquent des produits en INOX¹⁷ et des équipements¹⁸. En l'absence d'entreprise nationale, le secteur est dominé par 2 entreprises d'origine étrangère : la société allemande Westfalia et l'entreprise suédoise DeLaval (ex Alfa Laval), qui commercialisent des machines à traire. Cependant, ces machines répondent aux besoins des grandes exploitations d'élevage et sont peu adaptées pour les nombreuses petites et moyennes exploitations¹⁹. Faute d'offre industrielle, les petites exploitations tardent à adopter les nouvelles technologies.

La présence de l'industrie d'irrigation, qui propose des technologies respectueuses de l'environnement comme le goutte à goutte, est importante et contribue à l'utilisation efficace de l'eau et au développement des semences et des foin.

ENTREPRISES D'EMBALLAGE ET DE SERVICES MULTIPLES

Le secteur de l'impression et des matériaux d'emballage est attractif pour les entreprises nationales. Il comprend : la production et la commercialisation des emballages alimentaires en papier, carton et boîtes métalliques, des sacs de nourriture et des matériaux composites ; l'offre de services d'impression d'étiquettes, brochures et catalogues ; les services graphiques, multimédia, de marketing et de conseil.

¹⁶ Dans cette catégorie, les coopératives de femmes jouent un rôle particulier puisqu'elles réalisent des produits à fortes caractéristiques locales à base de lait de brebis et d'autres produits laitiers (beurre, fromage, etc.).

¹⁷ Parmi lesquelles : INOX VESSEL HELLAS (production d'équipements mécaniques inoxydables, principalement des citernes pour les industries de traitement et de stockage des denrées alimentaires liquides, des boissons et des produits chimiques), Αφοι Πραπόπουλοι ΑΕ, ALPHA INOX (centre d'équipements professionnels).

¹⁸ Citernes de lait, TANK CONTAINER, récipients inoxydables avec couvercle vissé, cuves réfrigérantes, etc.

¹⁹ Ces entreprises proposent des machines à 24 places alors que les plus petites exploitations ont besoin de machines à 2/4 places.

ENTREPRISES UTILISANT LES SOUS-PRODUITS LAITIERS

Ces dernières années, de nouvelles entreprises se spécialisent dans la valorisation des sous-produits du lait, notamment de la caséine (sous forme de poudre), utilisée comme adhésif (colle) dans l'industrie du bois. Cette activité revêt un grand intérêt pour l'économie nationale, contrairement à l'utilisation de la caséine pour la fabrication de papier, textiles, matières plastiques et peintures, ou en œnologie, qui ne permet pas aux producteurs de caséine de générer de la valeur en raison de la baisse des prix. D'autres entreprises utilisent aussi les ingrédients du lactosérum pour la production de protéines en poudre (Elliniki Proteini SA), de nourriture pour les abeilles (Evangelopoulos-Karditsa), de produits énergétiques de boulangerie et de produits biologiques protéinés à forte valeur ajoutée.

Enfin, ces dernières années, on observe un renforcement des relations entre la filière laitière et le secteur des produits fonctionnels, avec l'implication des laboratoires de biotechnologie (Université de Crète, de Thessalie, etc.). Dans le secteur pharmaceutique, la coopération avec la filière laitière progresse également au niveau national (notamment avec l'Université de Crète) et régional, suite à la reconnaissance par les résultats de la recherche des bénéfices de certaines propriétés du lait pour le système immunitaire.

ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES

Le secteur agro-alimentaire, qui comprend un grand nombre d'entreprises dynamiques, a des liens étroits avec la filière laitière mais ces liens restent limités à l'utilisation du lait comme matière première. Trois exemples importants peuvent néanmoins être cités :

- Les producteurs (industries modernes et unités artisanales) de « Tyropitas » (sorte de friand au fromage très populaire en Grèce et consommé quotidiennement comme collation) s'approvisionnent auprès de petites fromageries et distribuent leurs produits à travers un réseau national dense de points de vente, qui couvre l'ensemble de la Grèce. 2 entreprises se distinguent : BARBA STATHIS SA et Alpha-Kozanis. En plus de son réseau national de distribution, Alpha-Kozanis exporte vers 28 pays (Europe, Etats-Unis et Australie) et collabore étroitement avec une fromagerie de taille moyenne en Thessalie (Tzafetas), qui lui fournit la matière première (fromage et mytzithra) ;
- De nombreuses unités artisanales localisées dans toute la Grèce utilisent du yoghourt pour la fabrication du Tzatziki, une sorte de salade très rafraichissante à base de concombre et d'ail, et consommée massivement par les grecs et les touristes ;
- La société ALMI ABEE, créée en 1996, produit des poivrons farcis au fromage, une entrée traditionnelle très demandée par les marchés européens.

Les produits laitiers sont également utilisés par les industries agroalimentaires comme ingrédients dans la pâtisserie, la biscuiterie, la charcuterie et l'alimentation animale sous forme de lait en poudre et de lactosérum. On les retrouve dans les secteurs suivants :

- Les biscuiteries, qui exportent une bonne partie de leur production et utilisent du lait concentré sucré et/ou du beurre ;
- Les industries des compléments alimentaires ;
- Les artisans-pâtisseries ;
- Les industries de pâtes surgelées (avec des entreprises comme Barba Stathis²⁰, Nutriart²¹ et Viotros SA²²)

Il en résulte une dichotomie : face aux grandes entreprises compétitives sur les marchés internationaux, et qui s'appuient sur la qualité et l'authenticité de leurs produits, se trouvent des milliers d'unités artisanales dispersées sur l'ensemble du territoire national, et notamment dans le Péloponnèse, qui produisent des pâtes comme Tarhana et des nouilles à base de lait de brebis frais.

Les grandes entreprises ont des lacunes face aux ateliers traditionnels grecs. Selon les dires des artisans, les œufs et le lait utilisés sont importés par les grandes industries modernes. L'essor des petites unités artisanales

²⁰ La société Barba Stathis a une position de leader sur le marché grec et approvisionne le marché avec des pâtes surgelées de la marque "la pâte d'or". L'industrie est soutenue par ses propres chercheurs, qui collaborent avec des centres de recherche grecs. Sa marque "7DAYS Bake it" (destinée au marché international) est une des plus demandées par les marchés des Balkans et d'Europe (Espagne, Allemagne, Suède, Belgique, Suisse, etc.), mais aussi des Etats-Unis, du Canada, d'Australie. La marque propose aussi entre autres les petites pâtes à fromages. (VIVARTIA, succursale de MIG).

²¹ Le développement de ce secteur et ses adaptations stratégiques pour s'orienter vers les exportations est témoigné par la fusion en 2009 de 3 grandes sociétés ayant une position de leader sur le marché grec (Katselis, Allatini et ELVIPET) et la création de Nutriart. Parmi ses produits, on retrouve également les pâtes surgelées et la confiserie.

²² Viotros SA est la plus grande industrie de production et de conditionnement de fromages fondus et de produits fromagers alternatifs à base de matière grasse végétale. Elle occupe une place dominante sur le marché européen.

est indéniable car leurs produits sont largement préférés par les consommateurs grecs. Le problème principal de ces unités artisanales est leur impossibilité d'élargir leur marché au-delà de leur territoire. Les inciter à coopérer et à se mettre en réseau pourrait les conduire vers d'autres marchés.

L'accroissement de la demande de produits laitiers, la reconnaissance de leur valeur nutritionnelle et la consolidation du secteur laitier grec semblent déjà avoir un impact positif sur la coopération des industries apparentées avec la filière laitière. L'impact est beaucoup moins visible en Thessalie. Les petites économies d'échelle créées par ces industries sur le territoire peuvent contribuer au renforcement de cette coopération. Cette évolution ouvre de nouvelles possibilités d'amélioration en matière d'avantages comparatifs et différenciatifs ainsi que de marketing. Le dynamisme des industries apparentées est alimenté par leur capacité à innover et leur recours à la R&D pour produire des aliments traditionnels ou de nouveaux produits (produits fonctionnels à base de lait, de ses ingrédients et/ou de produits laitiers). Le secteur thessalien doit se préparer à mettre à profit cette tendance.

BILAN

Le segment des fromageries/laiteries en Grèce est caractérisé par une grande concentration en Thessalie et une forte spécialisation dans la production de Feta. Cependant, la région ne parvient pas à valoriser pleinement les bénéfices du label Feta AOP et à profiter de la valeur ajoutée créée (manque de structures collectives de promotion et de stratégies de marketing).

Le développement de la filière repose, d'une part, sur une tradition pastorale forte et un cheptel important (nombre d'exploitations, races locales, production laitière couvrant les besoins des laiteries/fromageries) et, d'autre part, sur la compétitivité de l'élevage grâce notamment à une production locale de fourrages et d'aliments du bétail abondante. Ceci met en évidence une force majeure de la filière laitière en Thessalie.

Concernant le lait de vache, la production locale d'aliments du bétail renforce la tendance au développement et à la concentration des exploitations bovines, en créant un bassin laitier bovin important pour la Grèce, qui approvisionne toutes les grandes industries laitières nationales mais aussi les fromageries/laiteries locales. Cependant, le modèle de croissance rapide des exploitations bovines imposé par les grandes laiteries pourrait peser sur l'évolution du secteur, notamment dans le contexte actuel de crise financière.

2. L'enquête de terrain en Thessalie

2.1. Echantillon et méthodologie

2.1.1. Représentativité de l'échantillon

L'enquête s'est intéressée aux principaux acteurs (groupes cibles) de la filière laitière du territoire. Ces groupes comprennent, d'une part, les éleveurs, transformateurs et fournisseurs, et d'autre part, les structures d'appui, industries apparentées, distributeurs, opérateurs touristiques et points de vente et de consommation. Pour chacun de ces groupes, un échantillon d'enquête a été défini sur la base des objectifs spécifiques du projet et de critères liés aux spécificités de la filière laitière thessalienne. Toutes les autorités régionales et locales (Dèmes, Région) ont par ailleurs été rencontrées. La question de la représentativité de l'échantillon d'éleveurs a été la plus problématique en raison du grand nombre de ces exploitations sur le territoire (>10 000). Face à ce problème, une approche systémique a été adoptée et les exploitations ont été regroupées en 3 systèmes de production bien distincts.

EXPLOITATIONS D'ELEVAGE

Pour garantir la représentativité de l'échantillon des élevages, 2 caractéristiques de la filière thessalienne ont été prises en compte :

- l'existence de 2 systèmes de production interne

La majorité des exploitations maintiennent un système extensif traditionnel d'élevage ovin et caprin. Il s'agit principalement d'éleveurs originaires de la montagne, descendants des ex-nomades de Pinde, qui se sont installés définitivement dans des zones de moyenne montagne et de plaine dès 1920 et pour la plupart après 1960. Ces éleveurs peuvent être divisés en 2 sous-groupes : l'ancienne génération, sans succession ; la nouvelle génération, qui a pris la relève ces dernières années en raison de la reprise de l'élevage. Ce deuxième sous-groupe renforce a) la possibilité, à une échelle locale, d'avoir une production extensive répondant aux attentes des consommateurs, qui veulent des produits de qualité en toute sécurité, et b) le développement, depuis la réforme de la PAC de 2003 (découplage) et plus particulièrement depuis le début de la crise, d'étables modernes pour les moutons et les vaches, financées grâce aux aides européennes. L'enquête a légèrement favorisé l'échantillon des exploitations semi-intensives, en tant que nouveau système, encore peu étudié.

- le rôle des petites unités géographiques de cohésion territoriale, structurées autour d'une petite ville, dans le développement de la distribution et le regroupement des exploitations

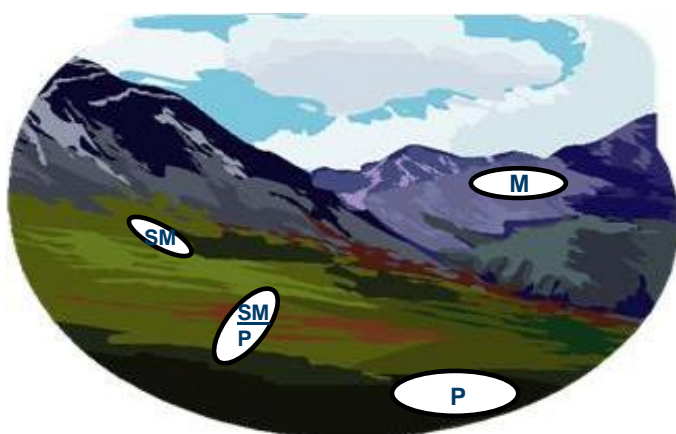
Ces unités territoriales sont généralement situées à la limite entre la plaine de Thessalie et les zones de montagne. Historiquement, elles ont joué un rôle de médiation entre les centres urbains de plaine et les zones de montagne, dont l'économie était fondée sur un élevage puissant. Cette relation, ainsi que l'installation de nomades dans ces zones, explique dans une grande mesure la spécialisation actuelle de la production laitière. Malgré l'intervention de grandes entreprises laitières nationales et multinationales en Thessalie, des relations puissantes persistent entre éleveurs et petites fromageries locales à l'intérieur de ces zones pour la collecte du lait. C'est pourquoi l'enquête ne s'est pas intéressée seulement à l'ensemble des exploitations d'élevage et systèmes productifs de Thessalie mais aussi à leur concentration à l'intérieur de ces unités territoriales historiques, en s'interrogeant sur le niveau de cohérence informelle de ces unités et sur la force des relations entre éleveurs et transformateurs.

Sur la base de ces éléments, l'échantillon a été défini en prenant en compte, entre autre, l'altitude (plaine, moyenne montagne, montagne) en raison de la relation étroite entre l'existence de pâturages et la localisation et le type de système d'exploitation (tableau 29).

Tableau 29 : Répartition de l'échantillon d'éleveurs sur le territoire

Territoires		Système de production				
Unités régionales	N°	Territoires d'élevage	Extensif / succession	Intensif ovin	Intensif bovin	Total
Trikala	1	Kalampaka	2	2	-	4
	2	Farkadona	1	1	1	3
	3	Pyli	1	1	1	3
Larisa	1	Elassona	2	3	-	5
	2	Tempi	3	5	-	8
	3	Tyrnabos	1	2	2	5
	4	Farsala	1	2	1	4
Karditsa	1	Sofades	2	2	-	4
	2	Karditsa	1	-	2	3
	3	Palamas	1	2	-	3
	4	Mouzaki	2	3	-	5
	5	M KAR	4	2	-	6
Magnesia	1	Velestino	1	1	-	2
	8	Almyros	1	1	-	2
Total			23	27	7	57

Source : élaboré par les auteurs

Carte 7 : Répartition des exploitations d'élevage selon l'altitude des pâturages


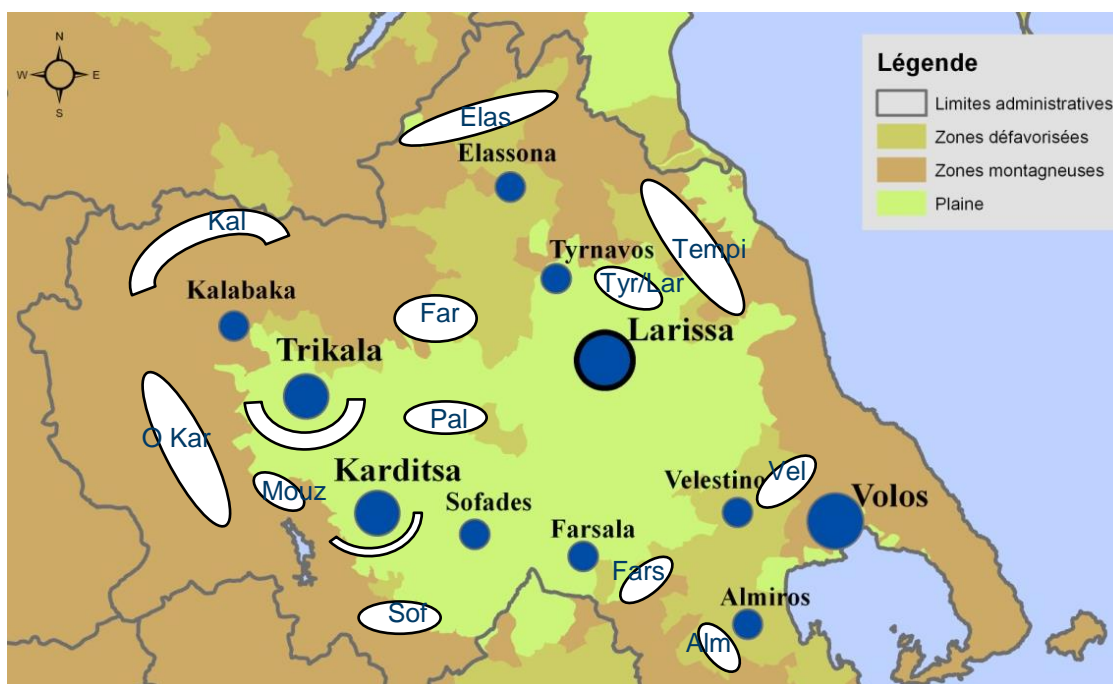
P = plaine (37%)

M = montagne (23%)

SM = semi-montagne (9%)

SM/P = localisation dans la plaine mais à proximité des pâturages de semi-montagne (31%)

Source : élaboré par les auteurs

Carte 8 : Répartition de l'échantillon selon les territoires d'élevage


Source : élaboré par les auteurs

PRODUCTEURS D'ALIMENTS DU BÉTAIL

Sur les 56 entreprises de production et commercialisation d'aliments du bétail localisées en Thessalie, un échantillon de 15 entreprises a été retenu sur la base des critères suivants : capacité de production, volume d'aliments concentrés produits, taille (petites, moyennes, grandes). Sur cet échantillon, 12 entreprises ont répondu et été enquêtées. Elles sont réparties de la manière suivante sur le territoire :

- Trikala : 27 entreprises au total => 4 enquêtées (1 petite, 2 moyennes et 1 grande), dont 2 coopératives ;
- Karditsa : 4 entreprises au total => 4 enquêtées (3 petites et 1 moyenne) ;
- Magnésie : 8 entreprises au total => 2 enquêtées (1 grande et 1 moyenne) ;
- Larissa : 17 entreprises au total => 2 enquêtées (2 moyennes).

UNITES DE TRANSFORMATION

Sur les 75 entreprises de transformation localisées en Thessalie, 20 fromageries/laiteries de différentes tailles ont été enquêtées, soit 26,7% de l'effectif total. Les principaux critères de sélection ont été les suivants : taille, localisation, type et nombre de produits. Ils ont permis de dresser une première liste (tableau 30).

Tableau 30 : Répartition des unités de transformation par volume annuel de lait transformé

Classe	Volume de lait	Nb. d'unités	1 ^{er} échantillon	Nom des unités	Echantillon définitif	%
1	0-500	8+9	2	Zacharis (Far), Tsantilis (M-Lar), Farma-Notas (M-Lar), Voskos (EI)	4	24
2	501-1 000	11	2	Veroukas (Alm), Pedis (Kal), Tsaknakis (Ver), Gaitanidi (Kar)	3	27
3	1 001-2 000	18	5	Laitsia (Vel), Karakanas (Stef), Bebezias (Tri), Vlahogiannis (Kal), Tahas (Tempi)	3	17
4	2 001-3 000	9	4	Kissas (Mouz), Kaltsoudas (Kal), Yfantis (Fark), Mitsiou (Elas)	3	33
5	3 001-7 000	6	4	AAvramoulis (Tempi), Dalakouras (Alm)	3	50
6	9 000-12 000	5	3	Divani (Tri), Tzafetas (Tyr)	2	40
7	13 000-60 000	9	5	Pilio-Tyrokomiki (Vel), Lytras (Lar), Giotsas (ELas)	2	22
Total		66+9	25	Roussas (Alm), Noussias (Lar), EAS (Tri), Bizios (EI), Vigla Olympe (EI)	20	

Compte tenu de la structuration de cette population, l'accent a été mis sur 2 groupes de fromageries :

- les petites fromageries (échantillon de 25% des classes 1 et 2), en raison de leur nombre élevé (28 unités transformant moins de 1 000 tonnes de lait, soit 37% de l'effectif total) et de leur fort ancrage territorial (lait, fourrages, circuits courts) ;
- les fromageries de taille moyenne (de 2 000 à 12 000 tonnes), qui allient à la fois un fort ancrage territorial et une capacité de s'orienter vers les marchés nationaux et internationaux (échantillon de 40% des classes 4, 5 et 6).

Le troisième groupe, celui des grandes entreprises, a un profil beaucoup plus national et international. Si ce dernier groupe est légèrement sous représenté, c'est en raison du refus des directions de répondre au questionnaire. Ce problème a été en partie contourné par des entretiens semi-directifs avec l'Union des Coopératives Agricoles de Trikala, Kissas, Tzafeta, Laitsos et Zaharis.

Les fromageries de taille moyenne apparaissent comme un groupe stratégique en raison de leur grand nombre et de leur positionnement entre les 2 extrémités de la filière, qui n'ont pas de réels contacts. Leur stratégie vis-à-vis de l'amont et de l'aval de la filière a donc été analysée en profondeur. Un intérêt particulier a été consacré à leur position sur le territoire, pour les raisons suivantes :

- les PME fondent encore leur stratégie sur la relation traditionnelle étroite avec le potentiel productif des zones d'élevage de l'intérieur de la Thessalie ;
- on observe une importante concentration d'unités de transformation au Nord de la Thessalie (14 entreprises enquêtées, soit 70% de l'échantillon) et notamment au Nord-Est (8, soit 40% de l'échantillon).

La modification de l'échantillon initial est due :

- au fait que les données initialement utilisées ne concernaient que les entreprises produisant sous AOP ;

Au cours de la pré-enquête, 9 autres entreprises ne produisant pas sous AOP ont été localisées (tableau 31). Parmi elles, les plus représentatives ont été choisies sur la base de leurs produits (yoghourt, crèmes, etc.), de leur taille et de leur emplacement géographique.

Tableau 31 : Répartition des unités de transformation par types de production et par unités régionales

	Larissa	Trikala	Karditsa	Magnesia	Thessalie	Grèce	%
AOP	37	15	2	12	66	357	18,5
Autres	4	1	3	13	9	240	3,75
Total	41	16	5		75	597	12,5

- au refus des grandes entreprises de se rendre disponible pour une rencontre, justifié par des déplacements à l'étranger ou une surcharge de travail (tableau 32).

Tableau 32 : Répartition des unités de transformation enquêtées par volume annuel de lait transformé

Quantité de lait transformé (en tonnes/an - équivalent lait brebis)	Unités	Unités enquêtées	
		Nombre	%
>8 000	6	1	16,7
2 680-8 000	9	2	22
1 600-2 680	4	3	75
400-1 600	29	8	27,5
<400	18	5	27,7
Total	68	19	

POINTS DE VENTE ET DE CONSOMMATION

L'enquête réalisée dans de grands et petits centres urbains de Thessalie s'est concentrée sur les catégories suivantes de points de vente de produits laitiers :

- Points de vente traditionnels de yoghourts artisanaux (6 enquêtés) ;
- Nouveaux types de magasins (petits supermarchés de fromages/épicerie fines) (3 enquêtés) ;
- Fromageries (7 enquêtés) ;
- Mini-marchés (2 enquêtés) ;
- Restaurants et traiteurs (2 enquêtés).

Tableau 33 : Répartition des points de vente de produits laitiers artisanaux par types et par centres de consommation en Thessalie

Types de points de vente	Karditsa	Trikala	Larissa	Magnésie	Total
Petits supermarchés de fromages	1	1			2
Laiteries	1	1			2
Laiteries/charcuteries		2			2
Laiteries/fromageries			2	1	3
Fromageries		1	5		5
Épicerie/produits traditionnels			2		2
Épicerie fines			1		2
Restaurants/Traiteurs	1		1		2

GROSSISTES ET REPRESENTANTS COMMERCIAUX

Pour comprendre la place et l'image des produits laitiers thessaliens pour les consommateurs, des entretiens ont été réalisés avec des acheteurs potentiels dans une grande chaîne de supermarchés (AB Vasilopoulos), avec le plus grand importateur de denrées alimentaires grecques aux Etats-Unis et Canada (KRINOS SA), ainsi qu'avec l'un des plus grands commerces de détail de produits traditionnels grecs au centre d'Athènes (« épicerie d'alimentation méditerranéenne »).

NOMBRE D'ENTRETIENS ET IDENTITE DES ENQUETES

Les chiffres suivants indiquent respectivement le nombre de personnes ayant répondu au questionnaire d'enquête et le nombre de personnes ayant participé à un entretien pour chaque groupe cible de la filière : éleveurs (57 questionnaires, 10 entretiens), groupements d'éleveurs (3 questionnaires, 5 entretiens), entreprises laitières (19 questionnaires, 5 entretiens), points de vente et de consommation (17 questionnaires, 3 entretiens), sociétés de conseil (1 entretien), distributeurs (2 entretiens), producteurs d'aliments du bétail (12

questionnaires, 2 entretiens), industries apparentées (2 entretiens), opérateurs touristiques (2 entretiens), maires et maires adjoints (4 entretiens), laboratoires de R&D (3 questionnaires, 3 entretiens), centres de recherche et de formation (5 questionnaires, 1 entretien), chambres consulaires (3 questionnaires, 3 entretiens), agences de développement (1 questionnaire), unions de consommateurs (2 questionnaires), directions régionales (2 questionnaires, 7 entretiens), membres du Conseil régional (3 entretiens), secrétaire général de la Région de Thessalie (2), Ministère de l'Agriculture (1)²³.

2.1.2. Méthode de traitement des données et résultats obtenus

Les données collectées sur les élevages, fromageries/laiteries et points de vente ont été entrées dans une base de données Access, puis traitées sous Excel. La méthodologie de RICA a été appliquée pour le calcul de l'orientation technico-économique des 57 exploitations d'élevage de l'échantillon. Il s'agit d'exploitations mono spécifiques (ovins, caprins et bovins), mixtes de petits ruminants et mixtes de ruminants (tableau 34).

Tableau 34 : Orientation technico-économique et taille du cheptel de l'échantillon

Types d'élevages	Nb. d'exploitations	Brebis laitières (têtes/EA)	Chèvres laitières (têtes/EA)	Vaches laitières (têtes/EA)	Autres bovins (têtes/EA)
Ovins	38	328			
Caprins	6		148		
Bovins	5			189	
Petits ruminants mixtes	6	215	65		
Ruminants mixtes	2	368	13	30	25
Total	57				

2.2. Etat actuel de la filière et priorités stratégiques pour assurer son développement

2.2.1. Synthèse des résultats de l'enquête

Ce chapitre examine les problèmes auxquels sont confrontés les différents maillons de la filière laitière en Thessalie afin d'identifier : les faiblesses et points de blocages ; les ressources et compétences à valoriser ; les priorités mises en avant par les parties prenantes. L'analyse se base sur les résultats de l'enquête auprès des producteurs de fourrages, des éleveurs, des transformateurs et des distributeurs (questionnaires spécifiques) ainsi que des représentants des institutions et de quelques grandes laiteries (entretiens semi-directifs).

GESTION DES PATURAGES ET SYSTEME D'ALIMENTATION DU BETAIL

Au niveau des pâturages, le problème d'identification et de délimitation des zones de pâturages par rapport aux zones forestières persiste sur le plan législatif, empêchant une gestion efficace à long terme et décourageant souvent l'installation de jeunes éleveurs. L'atout dont dispose la Thessalie dans ce domaine est l'abondance de parcours extensifs, dont la qualité fourragère pourrait néanmoins être améliorée dans le cadre d'un programme spécifique.

Les éleveurs peuvent aussi s'approvisionner en cultures fourragères de la plaine de Thessalie par, d'une part, l'autoproduction, d'autre part, les circuits locaux de commercialisation. Dans les deux cas, l'accès aux fourrages est caractérisé par une grande proximité, dans un rayon de 1 à 20 km pour les petites unités et de 25 à 100 km pour les plus grandes. Plus le rayon d'approvisionnement est court, plus ces transactions s'appuient sur des relations interpersonnelles.

Dans le deuxième cas, les éleveurs peinent souvent à faire face au coût des fourrages achetés, relativement élevé compte tenu de la proximité des terres cultivées dans la plaine. Cette relative cherté est due à l'intervention de différents intermédiaires dans la chaîne de commercialisation, comme par exemple les transporteurs qui jouent parfois aussi le rôle d'intermédiaire commercial, créant une véritable asymétrie dans le marché. La récente loi de libéralisation des transports publics devrait régler ces distorsions dans le marché des fourrages. D'autre part, les éleveurs ont de plus en plus de mal à remplir leurs obligations financières envers les fournisseurs de fourrages en raison de l'effet domino de la crise économique et du manque de liquidités dans le marché : les fromageries ne font plus d'avances ou tardent à rembourser les éleveurs (car elles ne sont elles-mêmes payées que tardivement par les distributeurs) ; ces derniers perdent ainsi leur crédibilité vis-à-vis des producteurs de fourrages et n'ont pas la disponibilité fourragère nécessaire à la bonne conduite de leur élevage.

²³ Voir annexe 2 pour la répartition détaillée des réponses aux questionnaires et entretiens par catégories d'acteurs.

Enfin, les entreprises laitières interviennent souvent en se portant garantes pour les éleveurs auprès des agriculteurs.

Deux principaux points critiques sont apparus en ce qui concerne l'amont des exploitations d'élevage : la gestion défaillante des pâturages et la ration déséquilibrée du bétail, qui jouent à la fois sur la productivité du cheptel et sur la qualité du lait produit. Néanmoins, la région Thessalie est riche en ressources pour l'alimentation du bétail : parcours extensifs dans les zones montagneuses et semi-montagneuses (de qualité hétérogène en raison des problèmes de surcharge ou d'abandon), prairies communales dans les zones de basse altitude (mais accaparées par des cultures arables rentables), terres de plaine à forte productivité pour les cultures céréalières et légumineuses (mais sans intérêt économique au sein du modèle productiviste soutenu par le système de subventions de la PAC). Le regain d'intérêt pour l'élevage (impasses productives dans l'agriculture, demande croissante pour les produits laitiers) et les tendances récentes à la restructuration des cultures dans la plaine forcent à repenser la gestion durable des parcours naturels et l'amélioration de la ration alimentaire du bétail en vue de diminuer les coûts de production et d'augmenter les rendements laitiers.

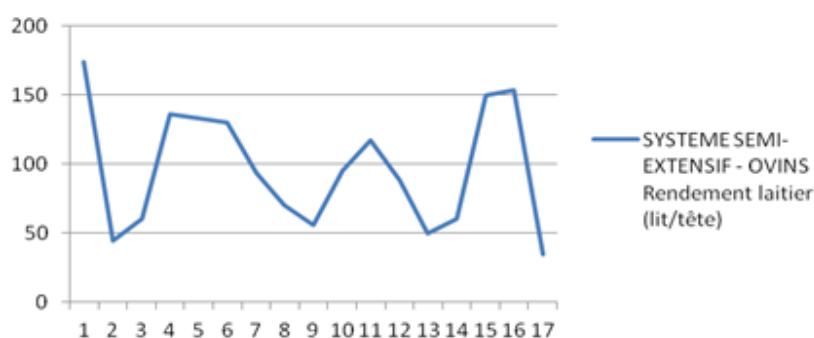
Comme mentionné dans la partie 1. du rapport, plusieurs circonstances favorables sont réunies sur ce point :

- Les autorités locales des nouveaux Dèmes issus de la réforme administrative de 2010, qui sont en charge des parcours communaux de leur territoire, semblent disposés (entretiens auprès de Maires) à procéder à des plans d'amélioration fourragère et de gestion raisonnée des parcours, ainsi qu'à résoudre les confrontations entre les services agricoles et forestiers sur le statut foncier des pâturages résultant de l'ambiguïté du cadre institutionnel. Ils semblent également déterminés à récupérer les anciens pâturages défrichés et les prairies communales (donnés en location aux agriculteurs).
- Le Ministère du développement rural et de l'alimentation vient de lancer une politique d'incitation aux cultures fourragères. Ce dispositif devrait favoriser une meilleure territorialisation de la production fourragère et du système d'élevage, et ainsi renforcer la qualité et l'identité des produits laitiers.
- L'accroissement des fourrages et légumineux produits localement permettra l'élaboration de rations alimentaires mieux adaptées aux besoins des troupeaux.

ELEVAGE : STRUCTURE ET SYSTEMES DE CONDUITE DES EXPLOITATIONS

Deux systèmes de production sont pratiqués pour l'élevage de petits ruminants : semi-extensif et semi-intensif. Le premier système, pratiqué traditionnellement (y compris les cheptels transhumants), est le plus répandu en Thessalie et le plus étudié. Il repose sur des races locales et des bâtiments rudimentaires (souvent en tôle métallique en raison de l'interdiction des constructions dans les normes sur les terres communales). L'alimentation est essentiellement basée sur des pâturages extensifs, sauf l'hiver (novembre-février), où des céréales et du foin sont utilisés. Les surfaces pastorales représentent 81% de la SAU et font partie des terres communales. Les terres cultivées ne couvrant pas les besoins de l'alimentation hivernale du bétail, les exploitations achètent 70% de leurs aliments concentrés et 76% de leurs fourrages. Cette dépendance les oblige à demander en septembre²⁴ aux fromageries des avances de paiement comprises entre 30 et 50% de la valeur du lait produit pour payer leurs fournisseurs de proximité (producteurs de céréales, maïs et foin de luzerne).

Graphique 2 : Rendement laitier des systèmes semi-extensifs d'élevage ovin (litres/tête)



Source : élaboré par les auteurs

La traite étant manuelle, le système exige beaucoup de travail, essentiellement familial. La proportion d'exploitations ayant recours à de la main d'œuvre salariée (immigrés) est très faible (4 sur les 17 élevages

²⁴ Le paiement du solde est réalisé au mois de juillet-août.

semi-extensifs). Par ailleurs, la transmission générationnelle semble être assurée puisque seules 5 des 17 exploitations concernées n'ont pas de successeur.

La productivité laitière tourne autour de 100 litres/brebis traite. Les faibles rendements s'expliquent par une alimentation déséquilibrée, des croisements avec des animaux non sélectionnés (manque de services et d'appui technique) et des conditions d'hébergement des troupeaux rudimentaires. Le manque d'assistance technique en matière d'alimentation et d'amélioration génétique (surtout avec les races Karagouniko et Frisarta) est reflété dans les fortes variations de rendement laitier entre exploitations (graphique 2).

La viabilité économique de ce système d'exploitation est soutenue par les primes européennes (40% et plus du revenu agricole familial) et par le fait que les exploitations de ce système sont, d'après la réglementation de l'AOP Feta, les seules fournisseurs légaux.

Graphique 3 : Rendement laitier des systèmes semi-intensifs d'élevage ovin (litres/tête)



Source : élaboré par les auteurs

Le développement du système semi-intensif est récent (années 2000) et résulte, d'une part, des perspectives économiques favorables pour l'élevage de petits ruminants liées à l'inscription définitive de la Feta comme fromage AOP, et d'autre part, des nouvelles orientations de la PAC de 2005 (découplage des aides). Cette dernière a favorisé la libération partielle de terres irriguées, auparavant utilisées pour le coton (culture fortement subventionnée dans le cadre de la précédente PAC), en faveur de la production d'aliments du bétail (maïs, luzerne), ainsi que la recherche par les exploitations agricoles de revenus dérivés du marché (notamment l'élevage de petits ruminants à forte productivité laitière). Par conséquent, 17 des 28 exploitations semi-intensives de l'échantillon ont été créées au cours des 10 dernières années. La traite mécanisée est généralisée, le rendement laitier tourne autour de 260 litres/brebis (tableau 35) et la période de traite peut aller jusqu'à 8 mois. Une bonne partie des exploitations organisent les naissances pour avoir une production laitière toute l'année. Mais, comme pour les exploitations de type semi-extensif, le manque de conseil permanent et efficace pour l'alimentation et l'amélioration génétique (surtout avec la race Chiotiko) entraîne de fortes variations de rendement laitier (graphique 3).

Tableau 35 : Structure moyenne des élevages ovins de l'échantillon par système d'exploitation

Système d'exploitation des ovins	Semi-extensif	Semi-intensif	Total
Nb. d'exploitations de l'échantillon	17	28	45
SAU (ha)	44,2	31,9	33
Terres cultivées (ha)	8,3	18,3	14
% SAU louée/SAU	91%	77%	83%
%Terres cultivées louées/SAU	10%	37%	27%
%Terres pastorales/SAU	81%	41%	57%
%Pâturages extensifs loués/SAU	79%	34%	53%
Nb. de têtes/exploitation	258	356	319
Rendement laitier (litres/tête)	96	257	206
% d'aliments concentrés achetés/ consommation totale de concentrés	70,30%	59,70%	65,83%
% d'aliments fourragers achetés/ consommation totale de fourrages	76,15%	49,74%	58,23%

Le système d'alimentation diffère par rapport au système semi-extensif. L'alimentation est pratiquée surtout en étable, les exploitations possédant des moulins à granulés, silos à grains, etc. pour la fabrication des rations d'aliments concentrés. Pour faire face à la demande accrue en aliments, les exploitations cultivent des céréales, du maïs et de la luzerne (la farine de soja, les minéraux, etc. sont achetés à des commerçants spécialisés). Les exploitations tentent de produire les aliments du bétail nécessaires (en moyenne 59% de la SAU est consacrée à ces cultures) mais doivent tout de même acheter 60% des aliments concentrés et 50% des fourrages utilisés (à des producteurs de proximité). Cette dépendance vis-à-vis du marché les oblige à demander aux

fromageries des paiements mensuels pour le lait livré afin d'avoir les liquidités nécessaires. Ainsi, les exploitations doivent faire face à d'importants coûts d'amortissement (constructions et équipements) et d'alimentation, qui dépassent souvent 80% du coût total du lait, ce qui les oblige à développer la productivité laitière de leurs troupeaux (alimentation et amélioration génétique).

Concernant l'élevage caprin, les systèmes de production semi-extensif et semi-intensif sont similaires à ceux des élevages ovins, avec pour seule différence que, dans le système semi-extensif, les chèvres sont alimentées essentiellement par des pâturages buissonneux (tableau 36). Ces exploitations dépendent donc très peu des aliments du marché (seuls 21% des aliments concentrés et 14% des fourrages sont achetés).

Tableau 36 : Structure moyenne des élevages caprins de l'échantillon par système d'exploitation

Système d'exploitation des caprins	Semi-extensif	Semi-intensif	Total
Nb. d'exploitations de l'échantillon	4	10	14
SAU (ha)	110,6	6,7	36,4
Terres cultivées (ha)	8,1	2,5	4,1
% SAU louée/SAU	97%	71%	93%
%Terres cultivées louées/SAU	4%	19%	6%
%Terres pastorales/SAU	93%	63%	89%
%Pâturages extensifs loués/SAU	93%	63%	89%
Nb. de têtes/exploitation	77	100	93
Rendement laitier (litres/tête)	143	293	258
% d'aliments concentrés achetés/ consommation totale de concentrés	20,54%	64,74%	54,36%
% d'aliments fourragers achetés/ consommation totale de fourrages	14,27%	75,66%	61,24%

Tableau 37 : Structure moyenne des élevages bovins de l'échantillon par système d'exploitation

Taille des élevages bovins laitiers	Moyenne	Grande	Total
Nb. d'exploitations de l'échantillon	2	4	6
SAU (ha)	23,9	27	26
Terres cultivées (ha)	12,3	27	22,1
% SAU louée/SAU	91%	78%	82%
%Terres cultivées louées/SAU	46%	78%	68%
%Terres pastorales/SAU	49%	0%	15%
%Pâturages extensifs loués/SAU	46%	0%	14%
Nb. de têtes/exploitation	43	230	168
Rendement laitier (litres/tête)	4 709,3	10 005,4	9 552,7
% d'aliments concentrés achetés/ consommation totale de concentrés	69,57%	81,35%	80,32%
% d'aliments fourragers achetés/ consommation totale de fourrages	70,57%	85,96%	84,62%

Deux groupes d'exploitations d'élevage bovin laitier peuvent être distinguées selon leur taille (tableau 37) : moyennes et grandes.

Les exploitations de taille moyenne élèvent en moyenne 43 vaches laitières, de race Holstein, avec un rendement médiocre en lait (4,7 tonnes/vache). Elles essaient de diminuer les intrants (aliments) en utilisant aussi des surfaces pastorales (49% de la SAU) et en produisant des aliments, atteignant ainsi un taux d'autosuffisance de 30%.

Les grandes exploitations (poussées par les industries laitières), élèvent en moyenne 230 vaches, de race Holstein, avec une alimentation en étable et un rendement laitier de 10 tonnes/vache. Pour faire face à leurs besoins significatifs en aliments, elles cultivent toutes leurs terres disponibles et possèdent tout l'équipement nécessaire pour l'ensilage. Cependant, leur autosuffisance est très faible (19% pour les grains et 15% pour les fourrages). Ces exploitations sont très sensibles aux variations du prix de lait en raison de leurs besoins de liquidités pour acheter des aliments et rembourser leurs dettes liées à leur agrandissement rapide. Certaines sont membres de la coopérative régionale de production laitière Thessgala, qui vient d'être créée pour négocier le prix du lait avec les industries laitières. Cette coopérative collabore avec une autre coopérative régionale, Thess-gi, récemment créée et spécialisée dans la production d'aliments du bétail, pour garantir la régularité des approvisionnements. Une des exploitations produit du yoghourt et assure la commercialisation par ses propres moyens. Enfin, la crise a poussé plusieurs exploitations à se tourner vers la production d'un fromage traditionnel de type « Feta » mais à base de lait de vache appelé « Telemes », en collaboration avec des fromageries de la région.

L'une des questions stratégiques pour la filière laitière de Thessalie est la capacité des exploitations d'élevage, notamment de petits ruminants, à améliorer leur productivité et à renforcer leur ancrage territorial. En ce sens, les cahiers de charge des fromages AOP de Thessalie ont un caractère structurant. Or, le premier constat de l'enquête est le faible rendement des exploitations de type extensif et à fort ancrage territorial. L'une des priorités d'intervention pour le développement de la filière laitière doit donc être le renforcement de cet ancrage, particulièrement dans les exploitations de type intensif, au niveau de la qualité du potentiel génétique et de l'alimentation du bétail.

L'enquête de terrain a également révélé que les acteurs du maillon de l'alimentation du bétail ne mettent pas en avant l'importance de l'alimentation et de la ration dans la hausse du rendement laitier. Les éleveurs s'appuient sur des méthodes traditionnelles d'alimentation du bétail. Ils acquièrent des animaux de race pure pour augmenter les rendements mais négligent d'adapter la ration aux besoins de leurs troupeaux. Les rencontres bilatérales et/ou en groupes et l'échange de points de vue avec toutes les parties-prenantes ont abouti, d'une part, à évaluer les pertes en rendement (de 10 à 15%), et d'autre part, à examiner la possibilité de développer une structure compétente et une assistance technique efficace. Les participants, conscients du potentiel d'amélioration des rendements des races locales, ont reconnu l'importance d'une telle structure, d'autant plus que la Thessalie dispose des services compétents et des productions fourragères et d'aliments, en quantité suffisante et de grande qualité.

Enfin, le manque de dialogue et de coordination entre les différents partenaires du maillon de l'alimentation animale, lié à la fragmentation des organismes représentatifs et à la réforme du système administratif grec en cours, semble poser problème. Conscients de la nécessité d'une organisation de taille critique dans ce domaine, regroupant l'ensemble des producteurs de fourrages, des éleveurs et des transformateurs, les acteurs réunis se sont mis d'accord sur le besoin de créer un centre technique et de vulgarisation en Thessalie.

TRANSFORMATION : DYNAMIQUES DE MODERNISATION ET INERTIE DANS L'INNOVATION TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE

L'échantillon enquêté en Thessalie comprenait 19 fromageries/laiteries, sélectionnées dans la catégorie des PME. Ces entreprises ont été réparties en 3 sous-groupes selon leur taille (capacité de transformation de lait), leurs caractéristiques organisationnelle et leur stratégie : 5 laiteries de taille moyenne (2 500 à 7 500 tonnes), 6 petites unités de transformation (700 à 1 300 tonnes) et 8 très petites unités (70 à 400 tonnes), dont 1 coopérative. 11 des 19 ont une structure partenariale de type collectif. La création de 4 unités remonte aux années 1970 tandis que 5 unités de petite taille ont été fondées après 2005.

▪ Investissement dans la modernisation des structures techniques

Presque toutes les petites et moyennes unités de transformation ont procédé à des investissements de modernisation de leurs installations et équipements (chaîne de production, flotte de véhicules, panneaux photovoltaïques, construction de locaux) à travers des programmes de financement européens (ou cofinancés), principalement dans les années 2000-2009. Les très petites unités de l'échantillon n'en font pas partie dans la mesure où la plupart d'entre elles ont été fondées après 2000. Dans l'ensemble, les installations et notamment les équipements de transformation, de pasteurisation et de réfrigération sont assez récents (début des années 2000), même dans les fromageries installées depuis plus de 40 ans. Ces unités sont conformes à l'ensemble des réglementations de l'UE concernant la qualité de transformation du lait. Elles possèdent des camions pour l'approvisionnement en lait cru auprès des exploitations et des camions réfrigérés pour la distribution des produits finis.

▪ Personnel et services spécifiques

Le personnel employé varie selon la taille et la capacité de production. Plus la taille de l'entreprise est petite, plus le nombre d'employés permanents diminue en faveur des employés temporaires (ouvriers et conducteurs de camions). Toutes les entreprises possèdent au moins un technicien diplômé spécialisé dans la transformation laitière (Bac+2 ou diplômé universitaire). En revanche, aucun spécialiste de la commercialisation/promotion des produits n'a été recensé parmi les entreprises enquêtées. Cette activité est exercée par le propriétaire. La promotion des produits à l'échelle régionale est souvent prise en charge par les conducteurs de camions réfrigérés distribuant les produits. Pour toutes les analyses chimiques et microbiologiques, les transformateurs font appel à des laboratoires privés (sauf la plus grande fromagerie, qui dispose de son propre laboratoire d'analyses chimiques, géré par un spécialiste). Ils font aussi appel à des bureaux de contrôle et de certification de la qualité (HACPP) et à des cabinets comptables. Toutes les unités sont par ailleurs soumises aux contrôles des 3 institutions parapubliques AGROCERT, ELOGAK et EFET pour la certification de leurs produits AOP et la qualité sanitaire du lait.

▪ **Approvisionnement en lait : bassins de collecte et formation du prix à l'éleveur**

Les systèmes de collecte du lait s'organisent sur des rayons plus ou moins grands en fonction de la taille et de la capacité de transformation des unités. Pour les plus grandes unités, le rayon peut atteindre jusqu'à 100 km tandis que, pour les très petites unités, cette distance ne dépasse pas 10 km (tableau 38).

Tableau 38 : Structure des fromageries/laiteries enquêtées en Thessalie par taille

	Quantité de lait transformé (tonnes/an - équivalent lait brebis)				
	>8 000	2 680-8 000	1 600-2 680	400-1 600	<400
Unités	6	9	4	29	18
Unités enquêtées	1	2	3	8	5
Employés permanents (moyen/unité)	16	11	8	6	4
Employés temporaires (moyen/unité)	7	10	12	1	1
Collaborateurs externes (moyen/unité)	4	2	4	3	2
Nombre moyen d'élevages de petits ruminants de différentes tailles fournissant du lait / exploitation					
Petite taille (<50 brebis/chèvres)		7	2	10	4
Taille moyenne (50-250 brebis/chèvres)	340	35	136	25	8
Grande taille (>250 brebis/ chèvres)	80	168	32	14	
Nombre moyen d'élevages de vaches laitières de différentes tailles fournissant du lait / exploitation					
Petite taille (<20 vaches laitières)					
Taille moyenne (20-150 vaches laitières)				1	1
Grande taille (>150 vaches laitières)					1
Rayon de collecte de lait (km)	100	70	50	30	10

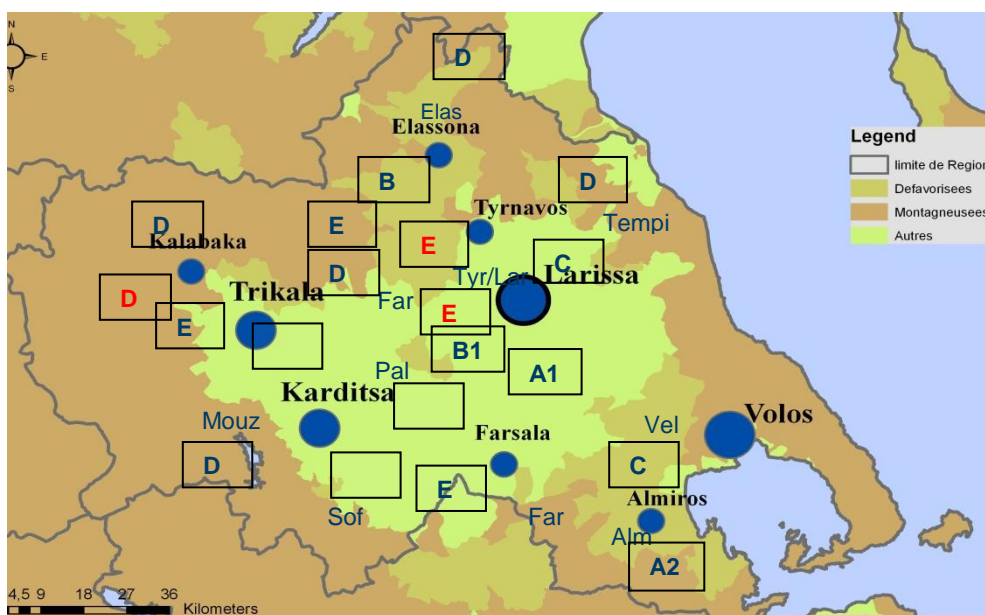
Les besoins accrus en lait et la nécessité de diminuer le coût de collecte conduisent les transformateurs de taille moyenne²⁵ à s'approvisionner auprès d'élevages moyens ou de grande taille. Ils demandent souvent aux exploitations, surtout à celles qui ont une productivité élevée, de produire du lait tout au long de l'année afin de pouvoir fonctionner 12 mois/an, d'exploiter pleinement leur capacité productive et ainsi de réduire les charges d'amortissement de leurs installations et équipements.

La grande concurrence entre transformateurs pour l'approvisionnement en lait de petits ruminants pousse les unités moyennes les plus dynamiques à étendre leur rayon de collecte au-delà des limites du bassin de production de leur région. Elles arrivent à proposer des conditions plus favorables aux éleveurs que les petites laiteries/fromageries en accordant de meilleurs délais de paiement du lait et attirent ainsi de nouveaux fournisseurs. Les petites laiteries/fromageries s'approvisionnent surtout auprès de petits et moyens élevages semi-extensifs en s'appuyant sur des relations interpersonnelles de confiance de longue date, souvent fondées sur une base intergénérationnelle et d'origine culturelle pastorale. Leur bassin de collecte est plus localisé (10-30 km) et coïncide en grande partie avec les limites territoriales des nouveaux Dèmes à tradition pastorale comme Ellassona, Velstino, etc. (carte 9). Etant donné qu'une grande partie des unités produisent des yoghourts, des crèmes et du lait de consommation, elles sont aussi approvisionnées par un ou deux élevages locaux de vaches laitières chacune.

Ce système tissé territorialement concerne aussi bien les unités de taille moyenne que les petites et très petites unités. Parallèlement, les moyennes et les grandes unités s'approvisionnent en lait cru en dehors du territoire, dans un rayon de plus de 100 km. La liaison entre fromagers et éleveurs locaux est souvent fondée sur des relations traditionnelles de longue durée (beaucoup de fromagers sont les descendants d'anciennes familles d'éleveurs appartenant à des groupes ethniques nomades tels que les Valaques et les Sarakatsanes). Chaque fromagerie a développé son propre bassin laitier selon ses capacités de production et de financement sur la base d'accords oraux, ce qui n'est pas le cas entre les éleveurs bovins laitiers et les laiteries. Le prix du lait des petits ruminants est fixé entre décembre et janvier, soit 2 à 3 mois après le début de la campagne laitière. Les éleveurs reçoivent une avance en septembre, qui correspond à environ 30% de la valeur du lait produit, pour acheter des aliments du bétail (maïs, céréales, foin) nécessaires pour la période hivernale. Le reste du lait est payé en liquide ou par chèque en juillet (fin de la campagne laitière) et la date de mise en paiement est à négocier. Cette pratique se répand de plus en plus suite aux effets de la crise sur la liquidité des entreprises²⁶.

²⁵ Ces besoins sont partagés par les grandes unités, qui ne sont pas incluses dans l'échantillon.

²⁶ Face à cette situation, on assiste à l'émergence d'un véritable mouvement d'en bas et à la formation de coopératives ou de groupements de producteurs par des éleveurs de petits ruminants afin de négocier collectivement le prix du lait et de signer des contrats avec les fromageries. Ce mouvement n'en est encore qu'au stade de l'amorçage. Aussi, quelques fromagers remettent en question le système des avances en raison de la crise bancaire et de la pénurie de financements qui en résulte.

Carte 9 : Localisation des 19 unités de transformation de l'échantillon


Rouge : lait de vache / Noir : lait de brebis et/ou pas du tout de vache

A, B, C, etc. : Taille de l'entreprise

Source : élaboré par les auteurs

En ce qui concerne le prix du lait à l'éleveur, il n'y a pas de différences majeures entre les fromageries : de 0,95 à 0,98€/litre de lait de brebis et de 0,55 à 0,58€/litre de lait de vache. La prime à la qualité n'est appliquée que par une seule fromagerie. En revanche, le prix du lait peut être réduit en cas de baisse de la qualité (faible teneur en caséines). La plupart des fromagers considèrent que la qualité du lait livré s'est beaucoup améliorée au cours de la dernière décennie, avec une baisse des microbes et un accroissement de la teneur en caséines. Les fromagers distribuent des tanks de refroidissement aux éleveurs, ce qui facilite la collecte et le transport du lait par leurs propres camions. Deux fromageries se distinguent du reste de l'échantillon en offrant 0,10€/litre aux éleveurs qui transportent le lait à la fromagerie par leurs propres moyens.

▪ Gamme de produits, conditionnement et emballage

Les fromageries de taille moyenne de l'échantillon sont spécialisées dans la production de 3-4 fromages de qualité standardisée, dans laquelle la Feta AOP domine. La grande majorité des volumes produits est absorbée par les chaînes de supermarchés d'envergure nationale. Les unités de petite et de très petite taille ont une gamme plus diversifiée de produits, incluant des fromages typiques locaux comme le « Nivato » et le « Galotyri », des yoghourts traditionnels à base de lait de brebis ou de vache et des crèmes, principalement commercialisés sur le marché local et régional à travers des contacts personnels. Dans tous les cas, une part minoritaire de la production est destinée aux marchés étrangers, grâce à la participation spontanée du transformateur à des foires et salons alimentaires internationaux.

Concernant le conditionnement et l'emballage des produits, les fromageries sont passées de la Feta en baril (60 kg) aux bidons métalliques (16 kg), puis en barquettes ou en vacuum. Pour les autres fromages, la pratique générale est la vente en vrac (en barquettes ou en vacuum, selon le type de produits), d'autant que les consommateurs grecs conservent l'habitude d'acheter leur fromage « à la planche à découpe », au poids et sans emballage. Cependant, face au succès des petites quantités de fromage emballé en raison du manque de temps pour faire la queue dans les rayons des supermarchés, les fromagers s'interrogent sur les évolutions possibles de leurs emballages pour améliorer la promotion de leur production.

Il est intéressant de constater que peu d'entreprises ont modifié le type de conditionnement et d'emballage de leurs produits alors qu'elles possèdent toutes leurs propres équipements d'emballage. Parmi celles ayant réalisé des changements, seuls 2 ont incorporé une innovation : l'étanchéité à l'air et l'emballage en bois.

La plupart des transformateurs considèrent que l'emballage de leurs produits doit être amélioré, que ce soit au niveau du format, de la qualité des matériaux d'emballage ou encore de l'étiquetage. Cependant, les faibles marges dégagées par les fromagers en raison du coût élevé du lait et des prix de détail faibles payés par la grande distribution, le coût lié à ces changements reste prohibitif.

Malgré la modernisation des équipements techniques et les progrès réalisés dans le domaine du conditionnement (passage de la Feta en baril à la Feta sous vide), les fromageries enquêtées semblent être en

retard quant à la modernisation de leur organisation et de leurs techniques de marketing (plan opérationnel rudimentaire, logistique, etc.). Par ailleurs, leur faible niveau d'innovation en matière de produits (allégés, fonctionnels, identitaires, etc.) et de présentation (emballages, étiquettes) ne leur permet pas de répondre à les demandes nouvelles des marchés de niche.

SYSTEMES DE COMMERCIALISATION ET FAIBLESSES DES STRATEGIES DE MARKETING

L'analyse des réponses au questionnaire des entreprises de transformation (en particulier les petites et moyennes fromageries et les très petites laiteries produisant des yogourts et crèmes) met en évidence les faiblesses en matière de stratégies de marketing.

Elles sont notamment liées au manque de cadres spécialisés en marketing au sein des entreprises. Seules 2 entreprises sur les 19 enquêtées ont des employés permanents pour cette activité support, 2 autres font appel à un prestataire externe, tandis que 3 autres forment leur personnel en techniques de marketing. Ceci explique le manque de culture de la promotion commerciale au sein de ces entreprises.

Cependant, le principal problème est le manque de stratégie globale de marketing. Aucune des entreprises enquêtées n'a développé de programme intégré de promotion de ses fromages et autres produits laitiers. Par conséquent, les actions indispensables concernant la valorisation des produits, la politique de prix, les réseaux de distribution et le système de promotion et de présentation des produits n'ont pas été réalisées.

Les entreprises gagneraient également à améliorer leurs réseaux de distribution et en découvrir de nouveaux. En effet, leurs réseaux de vente se limitent généralement aux liens personnels qu'elles ont tissés avec des grossistes et des détaillants locaux. Les marchés ciblés étant essentiellement locaux ou régionaux, la commercialisation passe par des voies classiques : supérettes, restaurants, grandes chaînes de supermarchés, représentants commerciaux en Grèce. Néanmoins, la plupart des entreprises laitières, même les très petites, parviennent à exporter à travers leurs réseaux relationnels, bien que les volumes concernés soient très faibles. Certaines participent aussi à des foires et salons pour promouvoir leurs produits à l'étranger.

Le manque d'actions de promotion commerciale est confirmé par les résultats de l'enquête auprès des points de vente (fromageries, épiceries, etc.) de Thessalie (détaillés ci-après). La majorité des propriétaires ont déclaré que la présence de produits laitiers locaux dans leur magasin résulte de leur propre initiative. En ce qui concerne l'écoulement des produits, la majorité des commerçants estiment que l'approvisionnement est en quantité suffisante et dans des délais suffisamment rapides.

Le tableau 39 résume les résultats de l'enquête, analysés selon la méthodologie d'Anterasian et Phillips (1988) concernant la marge d'amélioration des différents niveaux de la chaîne de valeur.

Tableau 39 : Marges d'amélioration de chaque élément de la chaîne de valeur des produits laitiers

Niveau de la chaîne de valeur		1	2	3	4	5
		Marge faible				Marge élevée
Sélection de la valeur	Evaluation de la valeur par les clients	x				
	Sélection des clients cibles	x				
	Valeur perçue par les clients	x				
Fourniture de la valeur	Produit	x	x			
	Distribution	x	x	x		
	Prix	x	x			
Communication de la valeur	Publicité	x	x	x	x	x
	Vente	x	x	x	x	
	Promotion-Relations publiques	x	x	x	x	x

Source : élaboré par les auteurs

L'un des premiers niveaux d'amélioration concerne la valeur perçue par le consommateur. Le consommateur, en achetant le produit, doit se sentir sûr de son choix et payer un prix inférieur au bénéfice qu'il va en tirer.

Un autre problème est la politique de prix appliquée : le coût de revient des produits est élevé en raison du coût de la matière première et d'une mauvaise organisation logistique ; le produit arrive donc chez le consommateur final au prix fort alors que les marges des transformateurs restent faibles. Le cas de Feta est un bon exemple : le coût de la matière première (3,9€ pour 4 litres de lait de brebis) correspond à 75% du prix de la Feta vendue aux grossistes et à la grande distribution (5,2 €/kg HT en baril ou en bidons métalliques), qui représentent plus de 85% des quantités commercialisées. Le prix de vente au détail en supermarché de la Feta est entre 7,5 et 8,5€/kg TTC. La Feta en saumure dans des barquettes plastiques (de 0,5kg, 1kg et 2kg par pièce) est quant à elle vendue à 5,8 €/kg HT. Enfin, la Feta en vacuum est vendue à 7 €/kg HT (par pièces de 0,2 kg et 0,3 kg).

En outre, plusieurs fromagers ont mentionné le problème des retards de paiement par les réseaux de distribution, pouvant aller jusqu'à 8 mois selon les dires d'un transformateur. De son côté, le responsable d'une grande chaîne de supermarché a indiqué que les retards ne dépassaient pas 90 à 100 jours.

D'autres problèmes concernent la promotion et la présentation des produits, dont la majeure partie est vendue à la découpe au rayon frais des supermarchés et dans d'autres grands points de vente. Les actions de promotion réalisées par les transformateurs sont presque inexistantes. La situation est identique dans les petits points de vente tels que les magasins spécialisés en fromages traditionnels, où les transformateurs pourraient valoriser leurs produits de manière plus organisée grâce à des affiches, des brochures informatives, des dégustations gratuites, etc. Ces actions sont nécessaires dans la mesure où les transformateurs reconnaissent eux-mêmes que la concurrence est forte sur le marché, parfois même déloyale, et qu'il est important de mettre en avant la qualité spécifique et les modes de fabrication traditionnels de leurs produits. Néanmoins, seules 7 entreprises sur les 19 enquêtées, principalement de taille moyenne, ont répondu qu'elles étaient s'intéressées de collaborer avec des structures de R&D pour introduire des innovations en matière de promotion et de commercialisation. Le coût élevé associé à ces actions semble être un frein pour les PME laitières thessaliennes.

Pour conclure, les fromageries/laiteries locales ont réussi à améliorer la qualité de leurs produits grâce à leurs installations modernes et l'application rigoureuse des règles et prescriptions des systèmes ISO et HACCP. Cependant, leurs produits ne révèlent pas le caractère local (qualité spécifique liée aux attributs du milieu naturel) ni la valeur patrimoniale intégrée. Par ailleurs, les conditionnements et logos utilisés ne valorisent pas suffisamment l'image du lieu de production. Ceci est confirmé par le responsable des achats de fromages d'une des plus grandes chaînes de supermarchés en Grèce, qui possède également la plus grande entreprise d'importation d'aliments grecs aux Etats-Unis et au Canada et le plus grand magasin de produits du terroir grec dans le centre historique d'Athènes. Les responsables des autres chaînes de supermarchés ont également mentionné que, malgré la forte tradition pastorale thessalienne, les fromages originaires de ce territoire ne reflètent pas, aux yeux du consommateur moyen, les spécificités gustatives et organoleptiques qui pourraient en résulter. La tradition ancestrale d'élevage et de transformation laitière semble avoir disparu de Thessalie au bénéfice d'un système agricole productiviste, soutenu par les subventions européennes et la modernisation/industrialisation de la transformation. Ainsi, la gamme de produits tend à se réduire en raison de l'orientation de la transformation vers la Feta et les autres produits AOP au niveau national. Parallèlement, la qualité spécifique liée au lieu de production cède la place à l'uniformisation du goût. Ainsi, bien qu'ils s'approvisionnent en produits laitiers et fromages auprès de grandes entreprises de la région et en apprécient la haute qualité standardisée, les distributeurs trouvent que, dans l'état actuel, la Thessalie « n'a rien à dire de particulier » en matière de produits typiques locaux en raison du manque de stratégie coordonnée de promotion.

CIRCUITS DE DISTRIBUTION A L'ECHELLE LOCALE, NATIONALE ET INTERNATIONALE

Les réseaux et les systèmes de commercialisation des entreprises thessaliennes de transformation diffèrent selon leur taille (Tableau 40).

Les TPE et PME enquêtées promeuvent principalement leurs produits aux niveaux local et régional, auprès des supérettes, des crémeries et des petits points de vente, ainsi qu'au niveau national, auprès des grandes chaînes de supermarchés. Elles exportent également mais de manière isolée, et en quantités limitées. Sur le marché domestique, les unités de transformation livrent leurs produits finis avec leurs propres camions (1-2 véhicules), de petite capacité, ce qui augmente le coût de transport en raison de la faible taille des commandes (surtout les commandes locales). Les tarifs des transporteurs pour les petites et les grandes commandes, surtout pour les régions éloignées, sont également élevés. Au niveau local, les fromagers livrent leurs produits directement aux points de vente, sans intermédiaires. C'est un atout qui renforce les liens de confiance entre fromagers et commerçants. Les exportations sont coûteuses pour la plupart des PME et représentent un grand risque économique.

Les grandes unités régionales (non incluses dans l'échantillon), en plus de leur bon positionnement sur le marché régional, vendent la majeure partie de leur production aux grandes chaînes de supermarchés en mettant en avant leurs atouts : des quantités suffisantes, des livraisons régulières et une qualité standardisée. Elles commercialisent également leurs produits à travers des grossistes et d'autres types de commerces, et sont présentes sur les marchés internationaux, notamment européens et américains. De même, les grandes industries laitières grecques basées en Thessalie, telle qu'OLYMPUS, diffusent elles-mêmes leurs produits sur l'ensemble du territoire national auprès de tous types de points de vente, des grands supermarchés aux petites épiceries, boulangeries et supérettes de quartier, grâce à une flotte privée de camions réfrigérés de toutes les tailles. Elles disposent par ailleurs d'installations de stockage et de transbordement dotées d'équipements modernes et de systèmes de gestion informatisés. En complément, elles utilisent les services soit de grossistes, soit de représentants locaux pour toucher les régions éloignées et d'accès difficile. Elles font parfois également appel aux services 3PL (Third Party Logistics). Ces grandes industries laitières fonctionnent à une échelle supra

locale et ne développent pas de liens territoriaux. Elles ne communiquent pas sur l'identité thessalienne des produits ni sur des coopérations intersectorielles.

Tableau 40 : Produits et types de commercialisation des fromageries/laiteries enquêtées en Thessalie

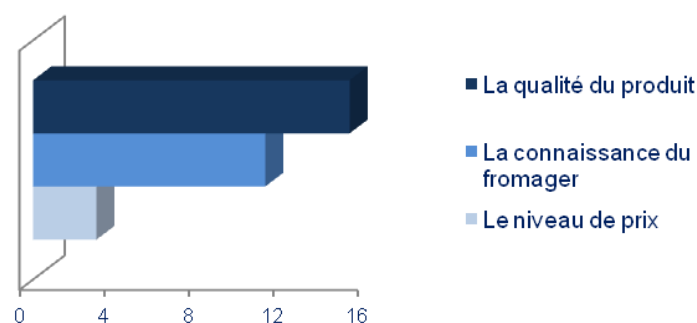
		Unités enquêtées	Nb. de produits	Type de commercialisation en Grèce	% d'unités exportatrices	Type d'accès aux exportations
Volume de lait transformé (en tonnes/an - équivalent lait de brebis.)	>8 000	1	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ grandes surfaces ▪ grossistes 	100%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ représentants commerciaux ▪ foires internationales
	2 680-8 000	2	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ grandes surfaces ▪ grossistes 	50%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ contacts personnels ▪ foires internationales
	1 600-2 680	3	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ grandes surfaces ▪ grossistes ▪ détaillants ▪ fabricants artisanaux de feuilletés au fromage 	100%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ contacts personnels ▪ représentants commerciaux
	400-1 600	8	5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ grandes surfaces ▪ grossistes ▪ détaillants ▪ supérettes locales ▪ points de vente locaux ▪ propres points de vente ▪ fabricants artisanaux de feuilletés au fromage 	38%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ foires internationales à travers les consulats grecs
	<400	5	5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ supérettes locales ▪ épicerie fines ▪ points de vente locaux ▪ propres points de vente ▪ tavernes 	-	-

Source : élaboré par les auteurs

Afin d'explorer la position et l'image des fromages thessaliens sur le marché, des responsables de commerces alimentaires ont été interrogés : 16 responsables de crémeries, épicerie et supérettes de Thessalie ; le responsable de la 3^{ème} plus grande chaîne de supermarchés de Grèce (fondée à Athènes en 1953 et dotée d'une forte tradition de vente de fromages typiques grecs ou d'importation) ; le propriétaire d'une grande surface de produits alimentaires typiques provenant de toute la Grèce et localisée dans le centre d'Athènes.

L'enquête a révélé que les très petites et petites fromageries pénètrent mieux que les grandes dans les points de vente locaux (crémeries, supérettes) et gardent une clientèle loyale. Deux tiers des fournisseurs de crémeries sont de très petites unités de transformation. L'initiative d'introduire des produits locaux revient aux commerçants et non pas aux fromagers. Dans certains cas, les commerçants choisissent un produit suite à des demandes des consommateurs. Sur les 16 interrogés, 15 ont répondu que le critère le plus important dans leur choix de fournisseurs était la qualité du produit, 11 ont mis en avant leurs liens personnels avec les fromagers et 3 seulement ont cité le niveau de prix (Graphique 4). L'origine locale des produits semble également jouer dans leur choix.

Graphique 4 : Critères de sélection des fournisseurs par les commerçants



Malgré la crise, la demande n'est pas particulièrement touchée. Les produits qui résistent le mieux sont ceux des petites et très petites unités, en raison de la loyauté de leurs clients. Même si les quantités achetées sont inférieures, les clients restent aussi nombreux. Avec la crise, les consommateurs jugent le rapport qualité/prix et ont tendance à se tourner vers les étiquettes locales. 1 épicerie sur les 16 commerçants enquêtés a mentionné avoir remplacé la Feta par du « fromage blanc » tandis que 4 crémeries ont mentionné l'augmentation du

nombre et de la quantité des produits typiques dans leur magasin. Les commerçants considèrent que les prix sont corrects compte tenu de la bonne qualité des produits locaux (les prix pourraient même être dans certains cas plus élevés). En revanche, quelques-uns considèrent que les produits standardisés des grands groupes agroalimentaires nationaux sont chers par rapport à la qualité offerte. Néanmoins, même si le prix correspond à la qualité, les fromages entrent de plus en plus difficilement dans le budget des ménages. Les commerçants s'estiment concurrencés, et ce de manière déloyale, par les chaînes de supermarchés et les multinationales. Ils survivent grâce à une base de clients fidèles, qui connaissent la provenance des produits et en reconnaissent la qualité. Il s'agit alors d'un système de production et de commercialisation territorialisé.

De l'autre côté, les entretiens avec les grands distributeurs ont révélé leur indifférence envers les produits typiques locaux, et plus largement des PME. Cette indifférence n'est pas seulement due aux questions de disponibilité en quantité et de régularité des livraisons mais aussi, et surtout, au fait qu'ils s'adressent à un large public avec des produits de qualité et de goûts standardisés. Par conséquent, il n'y a pas de place dans leur gamme pour de nouveaux produits certifiés IGP, autour desquels une histoire et une image devraient être construites. Ils se contentent donc de s'approvisionner auprès des grandes et moyennes fromageries/laiteries de Thessalie, en Feta et en autres fromages AOP de réputation nationale comme le Kasseri et/ou le Manouri, ainsi qu'en sous-produits comme l'Anthotyro.

Le propriétaire d'un grand magasin athénien qui commercialise des produits du terroir grec s'est montré intéressé par la perspective d'un cluster thessalien des produits laitiers typiques. Il est conscient de la qualité spécifique des produits locaux et se méfie des productions de masse des grandes industries basées sur une stratégie d'économies d'échelle.

En résumé, les TPE et PME laitières thessaliennes semblent avoir des débouchés sûrs et des perspectives de développement sur les marchés locaux et régionaux (y compris la restauration collective et le marché touristique), ainsi que sur les marchés d'exportation (notamment pour la Feta AOP). Les grandes entreprises nationales sont des fournisseurs importants pour la grande distribution car elles traitent de grands volumes de fromages et autres produits laitiers classiques de qualité standardisée comme la Feta, le Kasseri, la Graviera, le Manouri, etc. La demande croissante sur les marchés extérieurs pour les produits typiques grecs, comme la Feta AOP et le Yoghourt égoutté, laissent beaucoup de marges à tous les professionnels du secteur laitier pour élargir leurs marchés, à condition qu'ils s'appuient sur des capacités de production suffisantes, la qualité spécifique liée au territoire d'origine (ressources naturelles et culturelles, image du territoire de production), des compétences en marketing et des collaborations interprofessionnelles.

2.2.2. Services publics et privés d'appui à la filière laitière

LES FONCTIONS SUPPORT

D'après Porter (1998), une filière repose sur des activités principales et des activités support, avec pour objectif la création de valeur et d'un avantage compétitif²⁷. Les activités support concernent les différents maillons de la filière (élevages, entreprises laitières et fromagères, commerces de produits laitiers, etc.) dans les domaines suivants :

▪ Gestion de l'entreprise

L'écart entre grandes entreprises et PME est important dans ce domaine : contrairement aux grandes entreprises, les PME ne s'appuient pas sur des systèmes de planification et d'objectifs de développement. Le manque de culture entrepreneuriale et de coopération entre acteurs bloque la transmission des connaissances et savoirs-faires développés dans les centres de recherche et d'éducation, sauf par bribes isolées et aléatoires.

Le financement des entreprises laitières provient soit de leurs capitaux propres soit de subventions issues de programmes publics. Les efforts de modernisation ont produit des résultats visibles. La gestion de la qualité reste une priorité pour la plupart des entreprises. Ces dernières cherchent à appliquer des systèmes intégrés de gestion de la qualité (ISO, HACCP) allant de la collecte des matières premières à la préparation des produits finis.

Le soutien aux entreprises laitières en matière d'entrepreneuriat est assuré par les Chambres de commerce et d'industrie et l'Association des entreprises et industries thessaliennes (SVET) et porte essentiellement sur la formation, la promotion et la mise en réseau. Ces actions ne sont pas systématiques ni coordonnées car elles dépendent de financements extérieurs. En matière de promotion, elles se limitent souvent à de l'information sur les foires et salons organisés en Grèce ou à l'étranger. Les efforts de mise en réseau touchent aussi bien les unités de transformation que les éleveurs et concernent la définition et le suivi des règles et obligations (accords de qualité, groupements de producteurs, etc.).

²⁷ <http://www.strategy-train.eu> - Small Enterprise Strategic Development Training

Enfin, le suivi comptable, financier et juridique des unités laitières locales est confié à des acteurs privés comme les comptables, les conseillers d'entreprises et les avocats, ce qui montre l'absence de services publics d'appui aux entreprises.

▪ **Gestion des ressources humaines**

Les entreprises laitières de Thessalie, en raison de leur petite taille, sont encadrées par un petit nombre de personnes, dont la plupart sont de l'entourage familial du propriétaire-dirigeant. Dans l'élevage, la présence de jeunes formés au métier devient de plus en plus fréquente. Dans les entreprises fromagères/laitières, aussi bien les propriétaires que les employés sont formés et spécialisés.

L'un des principaux problèmes de cette filière est le manque de formation et d'éducation du personnel. Bien que des structures comme OGEEKA DEMETER forment et informent la population rurale sur les questions techniques, leur travail a été dévalorisé ces dernières années en raison de la diminution des financements. En outre, la formation sur les techniques de marketing, l'adoption de nouvelles technologies et les processus productifs reste lacunaire.

La formation continue auprès des entreprises de transformation et de commerce est dispensée par des centres de formation privés (KEK) ou par des organismes tels que l'Association des entreprises et des industries de Thessalie (SVET) ou la Chambre de commerce et d'industrie (plus rarement).

▪ **Développement technologique**

Des progrès récents ont été réalisés par les unités laitières de Thessalie au niveau de la modernisation de leurs installations, imposée par la législation grecque et par les besoins accrus qu'elles ont ressentis. La plupart de ces améliorations ont été couvertes par des programmes cofinancés²⁸ encourageant les entreprises à repenser leurs systèmes productifs en valorisant les nouvelles technologies et en employant des techniques innovantes et respectueuses de l'environnement.

Cependant, les entreprises investissent peu dans la recherche, le développement ou la re-planification de la production. Par exemple, malgré le besoin d'améliorer le conditionnement et l'emballage des produits laitiers, aucune action n'a été entreprise dans ce sens dans la plupart des unités de transformation.

▪ **Fournitures**

Pour faire face aux nouveaux besoins de la production, les entreprises sont amenées à moderniser leurs installations et équipements. Ainsi, les exploitations d'élevage sont dépendantes de 2 sociétés d'importation de machines à traire. De leur côté, les entreprises de transformation et les commerces de produits laitiers ont le choix entre plusieurs entreprises de production d'équipements dans le pays.

Au niveau de l'approvisionnement en lait cru, les petites entreprises, à travers leurs relations avec les éleveurs, ont une possibilité de contrôle. Le contrôle est plus difficile dans les plus grandes unités, dont le rayon d'approvisionnement s'élargit.

Enfin, pour les matériaux d'emballage, les grandes unités de transformation ont un avantage compétitif par rapport aux plus petites car elles peuvent développer des économies d'échelle.

INSTITUTIONS ET SERVICES

L'enquête a révélé que l'organisation et le fonctionnement des services publics sont pénalisés par la lente restructuration administrative de la Grèce. La réforme de 2010, qui a érigé la Thessalie en collectivité territoriale, a par ailleurs intensifié la diminution du personnel. Néanmoins, la région dispose d'un cadre institutionnel et réglementaire complet et est dotée de presque tous les services nécessaires pour soutenir les différents maillons de la filière laitière, et notamment le maillon primaire. Les acteurs opérant dans ces institutions publiques sont nombreux et actifs.

▪ **Services de la Région Thessalie**

La Région Thessalie intervient dans la filière laitière à travers les services de la Direction générale (DG) de l'économie rurale et vétérinaire et de la DG du développement, qui appliquent la politique en vigueur et les règlements, en agissant seules ou en collaboration avec d'autres organismes. Elles contribuent à :

- la valorisation des pâturages : avis sur le droit d'utilisation des pâturages, leur conformité, leur capacité à accueillir des animaux, le régime de propriété ;

²⁸ Selon la Loi de développement, le Programme Opérationnel Régional (PEP), le Cadre Stratégique National, le Programme de Développement Rural « Alexandros Mpaltatzis »

- le fonctionnement des exploitations d'élevage : contrôles sanitaires des animaux, gestion et mise en œuvre des programmes de développement rural sur la modernisation des exploitations, l'adoption de mesures agro environnementales, la production biologique, etc. ;
- la production et le contrôle du fourrage produit et distribué : contrôle administratif et contrôle des fraudes des entreprises de production de fourrages par des superviseurs, en coopération avec les trois EKKYZ ;
- le fonctionnement des entreprises laitières et des sociétés de commercialisation de produits alimentaires : délivrance des permis de fonctionnement aux entreprises concernées, contrôles des conditions de production et de commercialisation des produits laitiers avec l'Autorité alimentaire grecque (EFET).

La Commission de gestion du lactosérum de la Région Thessalie, à caractère consultatif, suit et contrôle la gestion des déchets des entreprises laitières de la région et intervient pour résoudre les problèmes de traitement et de valorisation du lactosérum afin d'éviter les problèmes environnementaux.

▪ **Autorités locales**

Les autorités locales, à travers le Bureau de développement rural, interviennent au niveau de :

- la valorisation des pâturages : octroi des droits d'occupation des pâturages, amélioration de leurs infrastructures (voirie rurale, abreuvoirs, etc.) ;
 - le fonctionnement des exploitations d'élevages : coopération avec les services publics, en particulier en matière d'information.
- #### ▪ **Services de contrôle**

Les services de contrôle procèdent à des analyses auprès des différents maillons de la filière laitière :

- Amélioration génétique des animaux : le centre d'amélioration génétique des animaux de Karditsa (KGBZ), service décentralisé du Ministère de l'agriculture (YAAT), met en œuvre des programmes d'amélioration génétique en collaboration avec des coopératives de races pures de brebis et de chèvres ;
- Production de fourrages : les laboratoires de contrôle de la distribution des fourrages de Larissa (EEKYZ), sous tutelle du Ministère de l'agriculture, sont responsables de la bonne mise en œuvre du Programme national de contrôle des fourrages au niveau de la production d'aliments du bétail et de leur transport. Les échantillons font l'objet d'analyses chimiques et sont expédiés aux superviseurs du programme (DAYOK - DG de l'économie rurale et vétérinaire de la région) et/ou à des laboratoires nationaux ou internationaux accrédités pour résoudre les éventuels problèmes liés aux toxines, aux restes de produits phytosanitaires, aux métaux lourds, à la traçabilité de fourrages génétiquement modifiés, etc. ;
- Fonctionnement des exploitations d'élevage : l'Organisme hellénique du lait et de la viande (ELOGAK), sous tutelle du Ministère de l'agriculture, contrôle la qualité du lait produit (frelatages, microbes, toxines, urée) et informe les producteurs sur la pureté de leur lait et la productivité des animaux ;
- Fonctionnement des entreprises laitières et des commerces de produits alimentaires : l'Autorité alimentaire grecque, en partenariat avec DAYOK et le laboratoire vétérinaire, s'assure du respect des normes HACCP et ISO et de l'harmonisation de la qualité du lait, et réalise des contrôles sur le lait et les produits laitiers (fromages, yoghourts), ainsi que des contrôles ADN, des résidus de médicaments vétérinaires et des mélanges de denrées alimentaires d'origine animale, en coopération avec le laboratoire vétérinaire de Larissa, service décentralisé du Ministère de l'agriculture.

▪ **Structures de recherche et d'éducation**

Les structures de recherche de niveau national installées en Thessalie disposent d'un important personnel spécialisé et qualifié, et réalisent des recherches ciblées sur les différents maillons de la filière laitière :

- Pâturages/fourrages : ETHIAGE, l'Institut des plantes pour l'alimentation animale, réalise des recherches appliquées sur les plantes fourragères (introduction de nouvelles variétés améliorées, etc.) et les pâturages (techniques de gestion des prairies, etc.) ;
- Formation/éducation : les centres de formation de l'organisme agricole grec DIMITRA, relevant de la DG de l'éducation et de la formation, sont chargés de la formation et de l'information de la population rurale sur les programmes du Ministère de l'agriculture et de la Région concernée ;
- Recherche : l'Université de Thessalie (laboratoires et unités de recherche de la Faculté polytechnique, de la Faculté des sciences agronomiques et de la Faculté des sciences de la santé) et l'IUT de Larissa (départements de la production végétale, de la production animale, des technologies alimentaires), grâce à leur personnel scientifique qualifié, réalisent des recherches sur la production de fourrages et de ration

alimentaires, sur la santé et la reproduction des animaux, sur la production et la sécurité sanitaire des produits laitiers, ainsi que sur l'innovation technologique et la gestion des entreprises laitières.

▪ **Organismes d'information, de soutien et de mise en réseau**

En Thessalie, plusieurs organisations mènent des actions d'information, de soutien et de mise en réseau auprès des différents acteurs de la filière laitière :

- Exploitations d'élevage : les chambres de commerce et d'industrie et les agences de développement financent les projets d'élevage et mènent des campagnes d'information et de sensibilisation auprès des éleveurs sur l'application de systèmes de gestion intégrée, la mise en réseau et le démarrage d'une activité de transformation ;
- Organisations de producteurs (ThESgala, ThESgi, etc.) : elles défendent les doléances de leurs membres tout en assurant la qualité de leurs produits via l'établissement de règles. Ainsi, elles contrôlent la qualité du lait, apportent une assistance technique pour son amélioration, gèrent l'approvisionnement en fourrages et en outils, contrôlent la qualité des fourrages, interviennent pour la diminution des coûts de production et négocient les prix de vente via des contrats établis avec les industries laitières ;
- Entreprises laitières et commerces de produits alimentaires : les chambres de commerce et d'industrie et les agences de développement financent les projets de ces entreprises et mènent des actions d'information ciblées, d'appui à l'application de systèmes de qualité, de formation et de conseil, ainsi que de sensibilisation des entreprises sur la mise en réseau et la recherche de financements pour la modernisation et la promotion de leur activité (OPAACH, LEADER, programmes européens) ;
- Consommateurs : les unions des consommateurs, organisations bénévoles, diffusent des informations visant la protection des consommateurs.

CONCLUSION

Le système actuel d'appui par les structures de l'Etat et de l'administration locale couvre l'ensemble des champs d'application des politiques de développement de la filière laitière. Cependant, ce système n'est pas efficace en raison du manque d'applications et d'information causé par la réduction du potentiel humain scientifique (malgré la qualification du personnel) et des ressources financières. En matière de connaissance et d'innovation, les résultats sont limités alors que la Thessalie dispose d'un réseau de structures capables d'appuyer tous les niveaux de la filière. La coordination nationale et régionale du soutien aux systèmes de commercialisation présente également des faiblesses au niveau de l'organisation des politiques de marketing. Les chambres de commerce et d'industrie et les organisations de producteurs et de commerçants tentent de palier à ces insuffisances mais les actions menées ne ciblent pas spécifiquement la filière laitière.

Le principal problème réside dans le manque de structure unifiée et de système global d'intervention (enquêtes, transfert de savoirs-faires, conseils spécialisés, etc.), qui favoriseraient les coopérations et échanges entre acteurs régionaux (R&D, services publics, services consulaires, services privés, etc.). Suite à la privatisation des prestations de conseil à la filière, le système public n'exerce désormais que des activités bureaucratiques telles que les contrôles et la gestion des aides européennes et a perdu les points vitaux de contact direct avec les producteurs et les entrepreneurs. Ce vide est comblé partiellement par des bureaux privés d'études et de conseil. Le problème actuel est lié à l'articulation inefficace entre les pôles public et privé du système d'appui et de conseil. Le manque d'intégration des unités productives à un même système efficace de conseil, d'appui et de R&D a des répercussions négatives sur la coopération entre les différents maillons de la filière et son fonctionnement d'ensemble. Ce problème intensifie la discontinuité des financements et du soutien aux projets des entreprises, initialement liée à la crise, de telle sorte que les actions menées sont souvent fragmentaires et sans résultats. Cette discontinuité réduit la fiabilité du système et met en danger le respect des cahiers des charges des produits de qualité.

En ce qui concerne la R&D, l'enquête a révélé l'absence de mesures d'accompagnement pour développer la recherche, valoriser ses résultats et les diffuser auprès des entreprises. On observe également un manque de coordination au niveau des programmes de recherche comparative sur l'espace rural, et plus particulièrement sur les branches d'activités apparentées à la filière laitière. Parallèlement, les moyens mis en place pour regrouper et former les chercheurs au niveau régional sont sporadiques et non coordonnés. Le besoin d'une institution en capacité d'organiser et de diffuser les résultats des recherches menées est donc bien réel. La création des conditions nécessaires pour encourager la coopération entre centres de recherche et de formation au bénéfice des entreprises laitières aiderait à franchir les obstacles identifiés.

La Thessalie n'a pas encore réussi à rassembler, dans la branche d'activité très dynamique à l'échelle nationale qu'est la filière laitière, une masse critique de ressources et de compétences en mesure de renforcer sa position dans la compétition économique mondiale. Bien que la création d'un pôle de compétences ait déjà été projetée

par le passé, ces efforts n'ont pas encore eu de résultats significatifs. L'absence de pôle d'innovation et de coopération avec les entreprises contribue au manque de coordination et de focalisation des recherches concernant la filière laitière en Thessalie. La coordination insuffisante entre les nombreuses structures d'appui aux entreprises et leur non-participation aux projets ayant pour but la création d'un pôle d'expertise aggrave cette situation.

Concernant les services d'appui et de recherche, on peut conclure que :

- Au niveau de l'agriculture et de l'élevage, mettre en place des mécanismes de sensibilisation et d'appui, et encourager le développement de cellules de R&D dans la région permettrait d'améliorer les systèmes de production, et notamment la qualité du lait cru et la régularité des livraisons aux unités de transformation ;
- Au niveau de l'industrie laitière, les ressources qualifiées en techniques de transformation, en ingénierie, en informatique, en gestion, etc. ne manquent pas. En revanche, les compétences de haut niveau en R&D sont encore faibles, ce qui ne favorise pas le développement de la recherche et des activités conjointes telles que les colloques.

2.2.3. Atouts et contraintes de la filière laitière thessalienne

L'analyse SWOT décrit les forces et les faiblesses d'une filière tout en évaluant les opportunités et les menaces susceptibles d'influencer son développement. Le croisement entre forces et opportunités révèle les atouts de la filière et ses perspectives de développement à moyen terme. Quant aux faiblesses et menaces, elles représentent des contraintes sur lesquelles les différentes parties prenantes devraient travailler pour faire émerger des opportunités.

AMONT DE LA FILIERE

- Territoire : préservation des liens territoriaux et de la qualité des terroirs tout en améliorant la productivité pour satisfaire la demande de la filière laitière et attirer de jeunes éleveurs ;
- Amélioration génétique²⁹ : maintien et amélioration des races locales pour lutter contre les races introduites et renforcer les produits distinctifs ;
- Alimentation : amélioration et soutien du système d'alimentation mixte thessalien/méditerranéen fondé sur le pacage, la production de fourrages et les aliments concentrés avec une attention particulière à la qualité et la dimension territoriale (proximité entre production et consommation) ;
- Ration : ajustement des rations alimentaires à l'animal et au troupeau pour augmenter la lactation tout en diminuant les coûts de production grâce à une stratégie de qualité et d'ancrage territorial.

AVAL DE LA FILIERE

- Laiteries/Fromageries : valorisation des caractéristiques qualitatives et territoriales des produits laitiers à travers la promotion d'une identité thessalienne authentique et distincte ;
- Commerce et export : recherche d'un équilibre entre les exigences des grands réseaux de distribution et la promotion de l'identité des produits laitiers thessaliens ;
- Industries apparentées : renforcement de la coopération entre la filière laitière et les industries agroalimentaires et pharmaceutiques, avec comme épicerie l'innovation et les biotechnologies ;
- Structures et mécanismes : création d'un cadre de coopération et de valorisation des résultats de la recherche entre centres de recherche, entreprises industrielles et structures intermédiaires d'appui ;
- Filière : renforcement de la compétitivité et diversification des marchés tout en conservant la qualité, l'authenticité et la dimension territoriale des productions.

ATOUTS POUR LE DEVELOPPMENT DE LA FILIERE LAITIERE THESSALIENNE

- Grande concentration d'élevages ovins et caprins, ainsi que d'entreprises laitières (véritable bassin laitier) ;
- Capacités productives élevées des 75 laiteries présentes dans la région, dotées d'équipements modernes ;
- Relations étroites et traditionnelles entre éleveurs et transformateurs au sein de petites unités territoriales ;
- Centres de recherche et services couvrant l'ensemble des domaines de la filière ;

²⁹ Des objectifs de « second ordre » concernant l'accroissement de la compétitivité par les gains de productivité en amont de la filière (élevages) ont été intégrés en raison de l'importance a) du système semi-extensif local dans le coût, la qualité et l'identité des produits laitiers locaux b) de la grande fidélité du marché grec.

- Capital humain instruit et qualifié ;
- Grande diversité de marchés pour les produits de la filière,
- Forte reconnaissance de la Feta ;
- Tradition gastronomique régionale/nationale accordant une place importante aux produits laitiers ;
- Emergence de synergies entre entreprises laitières, industries apparentées et laboratoires de recherche ;
- Ancrage territorial et spécificité des ressources déterminant la qualité et l'authenticité des produits laitiers ;
- Capacité d'adoption des prescriptions concernant le respect de l'environnement et la traçabilité ;
- Fidélité des marchés local, régional et national à la Feta et préférence des points de vente de la région pour les petites fromageries locales ;
- Demande croissante pour la Feta et le yoghourt grec sur les marchés internationaux ;
- Réorientation du système agricole intensif de la région vers la culture fourragère, favorable au développement de l'élevage ;
- Réseaux de distribution établis aux différentes échelles de marchés, et notamment sur les circuits courts ;
- Nouvelle PAC.

CONTRAINTES A INTEGRER DANS UNE STRATEGIE DE RESISTANCE

- Collaborations et synergies de faible intensité entre entreprises laitières et industries apparentées ;
- Coûts élevés liés aux réseaux de distribution classiques ;
- Manque de soutien à l'internationalisation des entreprises malgré une demande croissante sur les marchés étrangers ;
- Problèmes de liquidité générés par la crise économique et financière ;
- Discordances entre qualité et prix des produits laitiers ;
- Manque de stratégie de marketing pour la filière ;
- Position dominante des grandes chaînes de distribution dans le commerce de détail ;
- Production de lait devenant insuffisante en raison de la demande croissante de produits laitiers à l'étranger ;
- Faible pouvoir de négociation des entreprises thessaliennes face aux grandes enseignes de distribution ;
- Manque d'organisations professionnelles et de coopératives efficaces pour rééquilibrer les relations entre les différents maillons de la filière (maîtrise du commerce de fourrages par les transporteurs par exemple) ;
- Déficit de services de vulgarisation agricole ;
- Absence de pôle régional d'expertise et d'innovation ;
- Apparition de cartels coopérant avec les grands enseignes de distribution ;
- Manque d'innovation limitant la valeur ajoutée des produits.

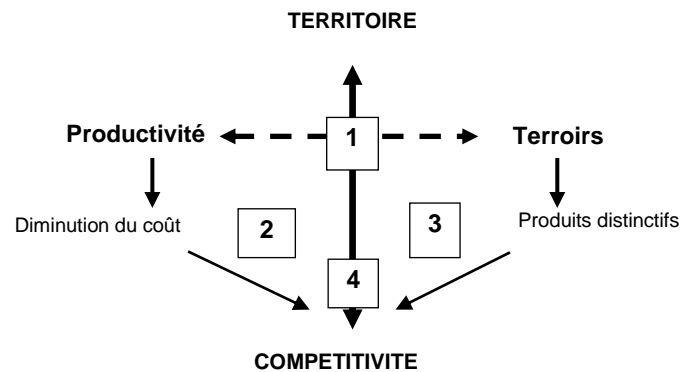
VERS UNE STRATEGIE TERRITORIALE

La filière laitière de Thessalie a une double nature, caractéristique des systèmes productifs de la Méditerranée : d'une part, de petites exploitations, fortement territorialisées et entretenant des relations à la fois formelles et informelles ; d'autre part, une forte concentration d'entreprises familiales de transformation, étroitement liées aux éleveurs au sein de petits bassins laitiers et suffisamment flexibles pour pénétrer différents marchés (du local à l'international). L'enquête de terrain et l'analyse SWOT révèlent le dilemme face auquel la filière laitière thessalienne se trouve : maintenir son ancrage territorial et révéler ses spécificités ou bien rechercher des gains de productivité en réalisant des économies d'échelle. Ce dilemme risque d'entraîner une dichotomie entre petits et grands.

Compte tenu des caractéristiques structurelles et relationnelles de la filière laitière, ainsi que des résultats de l'enquête de terrain et de l'analyse SWOT, il serait opportun pour la Thessalie d'adopter une stratégie territoriale, dont les objectifs seraient de :

- Consolider le modèle de qualité pour développer une stratégie de contournement s'appuyant sur les actifs spécifiques du territoire et sur un système de gouvernance territoriale intersectoriel et pluridimensionnel ;
- Soutenir la filière à travers une logique territoriale conciliant avantage compétitif et différenciation ;
- Valoriser le territoire comme dispositif d'innovation en combinant concentration et proximité, encourageant ainsi les relations sociales et territoriales.

Graphique 5 : Analyse portérienne appliquée au territoire de la Thessalie



Source : élaboré par les auteurs

Dans ce contexte, le rapprochement entre proximité organisationnelle et proximité géographique facilite l'émergence d'un modèle territorial d'organisation des acteurs. L'élaboration d'une stratégie durable fondée sur la qualité doit s'appuyer sur les interactions et les interdépendances entre la filière laitière et le territoire thessalien autour de 2 axes : a) Territoire et Compétitivité et b) Productivité et Terroirs. Sur l'axe a), il s'agit de stimuler ces interactions par des coopérations, actions, innovations et formations. Sur l'axe b), la question est d'atteindre un certain équilibre entre les spécificités liées au territoire et la productivité permise par les nouvelles technologies et techniques.

Or, l'innovation majeure serait d'atteindre la compétitivité et la croissance par 2 entrées : a) la recherche et les techniques visant la diminution des coûts de production (et donc l'accroissement de la productivité) b) l'identification des ressources à forts caractères spécifique et distinctif, non transférables ni reproductibles, et exploitables en tant que matière première ou produit final.

2.2.4. Priorités avancées par les différentes parties prenantes

Les conclusions de l'analyse SWOT ont aidé les parties prenantes à mieux comprendre les facteurs déterminants pour l'avenir de la filière laitière thessalienne, son positionnement et ses relations avec son environnement externe.

ENTENTES ET CONFRONTATIONS

Le principal problème auquel s'est vu confronté le diagnostic a été la difficulté de faire sortir les transformateurs de leurs micro-filières et de leurs itinéraires personnel et familial. Ceux-ci, et notamment les grandes entreprises, ont exprimé leur réticence quant à une éventuelle coopération dans le cadre d'une stratégie intégrée, avec une structure de coordination qui mettrait l'accent sur l'aval de la filière. Ils sont en revanche conscients de leur dépendance des éleveurs pour le respect des cahiers des charges des produits AOP et le développement de l'offre de lait. Un autre différend semble opposer les petits transformateurs aux grandes entreprises au niveau de la collecte du lait.

Les faiblesses de la filière laitière, les priorités avancées par les différentes parties prenantes et les ambitions des unes et des autres ont été exprimées sans confrontations majeures entre elles. Par contre, des points de vue divergents et des oppositions sont apparus en ce qui concerne, non pas l'idée, mais la forme de groupement à adopter : partenariale ou coopérative.

La méfiance des éleveurs et des transformateurs vis-à-vis de la forme coopérative est certainement liée au manque de contacts et surtout à la faiblesse des structures d'appui et d'innovation, ainsi que des réseaux sur des questions exigeant une masse critique plus importante. L'individualisme des transformateurs ne vient qu'aggraver cette situation. En l'absence d'organisation professionnelle, la filière laitière est dans l'incapacité d'orienter les activités de recherche vers les objectifs ciblés par ses acteurs et vers davantage d'innovation.

Le manque de structures d'appui et de coopération pose également problème pour la diversification des produits laitiers. En effet, les transformateurs et distributeurs ont manifesté leur volonté et leur aptitude à prendre en compte les nouvelles tendances de consommation, qui privilégient les aliments « santé » et les produits traditionnels, et ainsi répondre aux nouvelles stratégies des grands groupes laitiers implantés en Grèce, ainsi qu'à la concurrence des pays producteurs de fromages de type « Feta » à bas coût.

Des divergences entre petites et grandes entreprises apparaissent au niveau de l'importance à accorder à la dimension territoriale de la filière. Les petits entrepreneurs la jugent déterminante pour le respect des obligations liées à la réglementation des produits AOP et pour l'accroissement de la valeur ajoutée de leurs produits. Ils demandent donc la protection du support productif et territorial de leur produit leader, la Feta AOP, et l'élaboration d'une stratégie visant à consolider son positionnement sur les marchés internationaux. Les plus grandes entreprises se disent quant à elles asphyxiées par le cahier de charge de l'AOP, qu'elles considèrent comme une contrainte en raison de l'asymétrie entre l'offre de lait délimitée par la réglementation et la demande croissante pour le produit fini.

En effet, l'amont de la filière, extensif, traditionnel et organisé à l'échelle de petits bassins laitiers, suit difficilement la dynamique et les objectifs ambitieux de croissance des grandes entreprises de plus en plus insérées dans les marchés internationaux. Or, l'accroissement de la valeur ajoutée des produits, notamment de la Feta AOP, semble être une des réponses à cette asymétrie. Il s'agirait ensuite d'augmenter la productivité et la compétitivité de la production en s'appuyant à la fois sur les nouvelles techniques, les spécificités territoriales et l'innovation.

Néanmoins, l'ensemble des acteurs reconnaît la nécessité de se doter d'un pôle d'expertise et d'innovation comme préalable à tout effort visant à élaborer des stratégies et plans d'actions pour la filière. Ce pôle faciliterait également l'accompagnement des initiatives et des projets individuels et collectifs.

LES PRIORITES

▪ **Soutenir le système d'élevage ovin et caprin, support de production de la Feta**

La première priorité stratégique sur laquelle s'entendent toutes les parties prenantes est l'importance de consolider la place de la Feta en s'appuyant sur les règlements de l'AOP, de renforcer les liens du système productif avec le territoire et de satisfaire les quantité et qualité attendues par le marché, bref de mettre en valeur la dimension territoriale de la production. Il s'agit donc d'augmenter l'offre de lait de qualité répondant au cahier des charges AOP. La croissance de l'offre évitera également la concurrence entre petites et grandes entreprises au niveau de la collecte du lait. Les représentants des services publics et des centres de recherche, ayant démontré la possibilité d'améliorer la productivité de l'élevage, notamment de petits ruminants de race locale, les éleveurs et transformateurs se sont mis d'accord pour :

- Garantir la quantité, l'ancrage territorial et la qualité de l'offre de lait à travers :
 - un accroissement progressif de la productivité des femelles traites par l'amélioration génétique des races locales et des rations alimentaires basées sur des ressources de proximité ;
 - une facilitation des conditions de paiement et de financement des exploitations pour l'approvisionnement en fourrages et en aliments concentrés ;
 - une amélioration des systèmes de contrôle et d'évaluation de la qualité du lait par les entreprises pour regagner la confiance des éleveurs.
- Améliorer les conditions d'installation des jeunes éleveurs par :
 - la valorisation du potentiel d'élevage du terroir et de ses spécificités matérielles et immatérielles avec comme objectif d'accroître la productivité et l'offre de lait ;
 - la mise en place de mesures d'incitation pour les systèmes extensifs ;
 - la promotion de projets intégrés à l'échelle des petits bassins laitiers ;
 - la création de structures d'appui efficaces et capables d'accompagner l'installation des éleveurs.
- **Repositionner la filière sur les marchés actuels et nouveaux**
- Mieux gérer la demande et la diversification des marchés

La diversification des marchés, du local jusqu'à l'international, constitue un avantage pour la filière laitière mais nécessite une gestion efficace et efficiente. Une pénétration accrue des marchés internationaux nécessitera donc une meilleure régulation de l'offre par rapport à la demande des grands circuits de distribution (entrepreneurs et distributeurs).

- Diversifier les produits laitiers autour du produit leader, la Feta AOP

La majorité des intervenants s'entendent sur la nécessité d'orienter la diversification des produits laitiers vers des produits d'un type nouveau comme les alicaments et de renforcer la coopération avec les industries apparentées. Cette orientation implique de :

- identifier et développer de nouveaux produits et marchés ;
 - adopter une stratégie basée sur la création d'une gamme de produits autour de la Feta ;
 - mettre en relation les centres de R&D et les entreprises pour introduire des innovations et améliorer les connaissances ;
 - explorer de nouveaux marchés avec de nouveaux produits, développés en collaboration avec les industries apparentées et les centres de recherche (industrialisation des plats traditionnels).
- Améliorer les activités de commercialisation

La faiblesse des activités de commercialisation est mise en avant par tous les acteurs enquêtés. Les entrepreneurs ont des difficultés à valoriser leurs produits sur de nouveaux marchés internationaux et à renforcer leur présence sur leurs marchés actuels. Des actions de promotion sont parfois organisées, comme la participation à des foires internationales, mais ne s'intègrent pas dans une stratégie à long terme. Améliorer la commercialisation des produits implique donc de :

- renforcer le pouvoir de négociation des entreprises avec les grands distributeurs ;
- améliorer les ressources commerciales ;
- faciliter la coopération entre les petites entreprises et les grandes surfaces.

- **Coopérer pour créer une masse critique et/ou des économies d'échelle**

Les différents intervenants ne s'entendent pas sur la question de la coopération. Pourtant, l'enquête a révélé des besoins précis et urgents, notamment dans les domaines suivants :

- Mieux maîtriser le maillon du conditionnement des produits

Il s'agit de mieux cerner la demande des entreprises donneuses d'ordre pour adapter l'emballage et le design.

- Réduire les coûts de transport des produits

Les coûts de transport des produits laitiers sont très élevés car chaque entreprise réalise elle-même la livraison de ses produits. Ce problème est exprimé surtout par les petites entreprises.

- Coopérer avec les acteurs de la filière laitière et les industries apparentées des régions limitrophes intégrées à la filière laitière thessalienne

Ces coopérations permettraient de mettre en valeur l'important potentiel industriel et artisanal agroalimentaire de la Thessalie.

- Faciliter l'accès aux crédits et aux investissements

La formation de partenariats faciliterait la recherche de moyens efficaces pour accéder aux sources de financement et résorberait le problème de liquidités lié à la crise et qui touche tous les maillons de la filière. En amont, le problème découle de l'absence de contrats entre les éleveurs, les producteurs de fourrages et les transformateurs, alors qu'en aval, ce problème freine les investissements et les exportations.

- **Mettre en place une stratégie de marketing pour renforcer la valeur ajoutée des produits tout en veillant à leur compétitivité**

Les intervenants s'entendent sur la nécessité de préserver la qualité, l'authenticité et l'identité des produits laitiers sans préciser la manière de le faire ensemble. Les distributeurs ont de leur côté pointé le fait que la Thessalie n'a pas une « identité laitière et fromagère » reconnue sur les marchés internationaux. Face à ces enjeux, il convient donc de :

- dépasser l'individualisme et développer des stratégies de marketing et de promotion ;
- construire l'identité laitière de la Thessalie pour répondre à la « non distinctivité » de ses produits, notamment sur les marchés internationaux ;
- mieux valoriser les spécificités du territoire et des produits laitiers en mettant en avant l'image du terroir et les systèmes de production extensifs ovin et caprin basés sur la qualité et la traçabilité ;
- faire face à la concurrence des produits de même type mais de prix et de qualité inférieurs, notamment en provenance des pays voisins ;
- compenser par le marché le coût lié au maintien de la qualité des produits laitiers ;
- obtenir la certification AOP pour le yoghourt grec ;

- sensibiliser les consommateurs.

▪ **Se doter de structures efficaces de coordination, d'appui et d'innovation**

Les petites entreprises sont plus favorables que les autres à la coopération entre les entreprises, les chambres de commerce et les centres de recherche et de formation, notamment pour :

▪ Mettre en place un pôle régional d'expertise

Ce pôle aurait pour objectif de fédérer les structures d'appui, les agences de développement, les coopératives et les réseaux autour de projets individuels et collectifs. Il pourrait couvrir l'ensemble du secteur agro-alimentaire de la Thessalie et contribuerait à l'amélioration des services de conseil et d'assistance en matière de nouvelles technologies, de gestion, de marketing et de distribution de produits.

▪ Améliorer la capacité d'innovation de la filière laitière de Thessalie

Le pôle régional d'innovation apporterait des informations techniques, réglementaires et commerciales sur l'agro-alimentaire et la filière laitière, et proposerait aux petites entreprises des solutions sur des axes d'innovation identifiés, afin qu'elles adoptent progressivement une démarche d'innovation. Il s'agit de :

- orienter et coordonner les activités de recherche vers les objectifs ciblés par la filière et vers l'innovation ;
- créer de nouveaux produits en se basant sur l'innovation et les nouvelles technologies ;
- créer les conditions et les moyens pour attirer des investissements dans la région ;
- améliorer l'attractivité de la filière laitière thessalienne pour les cadres hautement qualifiés.

▪ **Renforcer le caractère territorial de la filière laitière et sa contribution durable à l'économie rurale**

Cette priorité est avancée par les collectivités territoriales (Dèmes et Région), ainsi que par l'ensemble des entrepreneurs enquêtés. Elle implique de :

- renforcer les liens des bassins laitiers avec la filière à travers des projets multisectoriels ;
- maintenir les petites exploitations d'élevage et laiteries tout en les rendant compétitives ;
- développer les relations de la filière avec les industries apparentées de Thessalie dans des domaines bien ciblés (agroalimentaire, plantes médicinales, biotechnologie, etc.).

Les priorités définies par les interlocuteurs de manière plus ou moins consensuelle montrent clairement le besoin de repositionner la filière dans son contexte national et international, ainsi que la nécessité d'une taille critique et de structures d'appui efficaces pour résoudre certains problèmes majeurs à l'aide d'actions adaptées. Ces priorités peuvent être réparties entre 4 grandes thématiques :

- la dimension territoriale ;
- l'accès à des nouveaux marchés ;
- les coopérations ad hoc ;
- les structures d'appui et de coordination.

La stratégie du cluster devra donc intégrer ces priorités.

2.3. Le projet de cluster laitier

2.3.1. L'opportunité de la création d'un cluster laitier en Thessalie

Un cluster n'est pas une recette toute trouvée, la notion elle-même étant relativement floue. L'opportunité de créer une telle structure dépend des forces et faiblesses de la filière concernée, des objectifs de ses parties prenantes et de leur volonté de repositionner la filière dans son environnement régional, national et international. Ainsi, l'objectif final est d'examiner de nouvelles perspectives susceptibles de renforcer la position et le développement de la filière. Dans le cas de la filière laitière de Thessalie, cet objectif s'inscrit dans un contexte d'ouverture croissante des marchés et d'accroissement de la concurrence. Ce contexte est déterminé par les objectifs et réglementations de l'Union européenne, et indirectement par les décisions de l'OMC, ainsi que par les nouvelles tendances de consommation et de la technologie.

Les marchés internationaux sont caractérisés par une hyper-segmentation pour répondre à la croissance de la demande et à la différenciation des goûts et des préférences des consommateurs. Bien qu'ils n'aient pas le niveau de diversification et de spécialisation de la France pour les produits traditionnels, les pays du nord de l'Europe contrôlent le marché, notamment du lait de consommation, du beurre et du lait en poudre. A l'heure actuelle, ces pays investissent, à l'aide de la technologie, dans la production et la commercialisation de produits spécifiques (probiotiques, pharmaceutiques, aromatiques, etc.). L'imitation et les jeux de mots sur le nom des

produits laitiers grecs (Fetta au lieu de Feta, Salakis), ainsi que l'utilisation de lait bon marché pour la fabrication de produits similaires par les pays limitrophes représentent d'autres formes de concurrence.

ENJEUX POUR LA FILIERE LAITIERE THESSALIENNE

Au premier abord, la filière laitière thessalienne réunit toutes les caractéristiques répondant à la définition d'un cluster : concentration spatiale (agglomération) d'emplois et d'activités de production et transformation laitière, ainsi que d'activités transverses (emballage, logistique, marketing, R&D, agro-services, etc.) et de structures d'appui (administratif, scientifique, financier, services, etc.). Tout cela se localise et s'organise dans une proximité géographique favorable à la coopération et la création de synergies, avec pour objectif principal de promouvoir l'innovation et le développement.

C'est à l'intérieur de la filière, et dans ses relations avec les marchés, que résident les facteurs clés de succès. La Thessalie bénéficie d'une grande tradition de qualité et d'authenticité, d'une quantité importante de matière première, d'une tendance à la modernisation des unités et d'un vivier de jeunes entrepreneurs formés et porteurs d'un savoir-faire familial voire ancestral. La filière laitière est également caractérisée par un taux élevé de pénétration des marchés, en dépit de l'absence de stratégie collective. L'existence d'une culture commune et d'un environnement structurel adapté (réglementation, institutions, infrastructures) faciliterait la création d'un cluster à l'échelle régionale.

Malgré ces facteurs favorables, les coopérations à l'intérieur de la filière et dans son environnement proche sont limitées. Les seules relations fortes observables sont les liens traditionnels entre éleveurs et transformateurs et entre points de vente locaux/régionaux et petites entreprises. L'environnement national est un autre facteur de blocage pour la filière laitière. En effet, le pays met en œuvre des réformes continues dans l'administration et la gouvernance locale mais elles ne seront efficaces qu'à moyen terme. En raison des restrictions budgétaires, les services sont restructurés mais, malgré la décentralisation, ils dépendent toujours de l'administration centrale qu'est le Ministère du développement rural et de l'alimentation. Les autres facteurs de blocage incluent : la quasi-dissolution du secteur coopératif ; l'affaiblissement des chambres de commerce et de l'industrie ; le manque de collaboration entre centres de recherche et entreprises ; l'absence de culture du partenariat parmi les entreprises de transformation agroalimentaire en général, et en particulier dans la filière laitière.

Parallèlement, le marketing instinctif et l'euphorie provoquée par la demande pour la Feta AOP ne suffisent plus à faire face aux changements rapides des marchés et des attentes des consommateurs, ainsi qu'à la domination du commerce de détail par les grandes surfaces. Il est donc crucial de construire, dans les plus brefs délais, une compétitivité basée sur la spécificité territoriale des produits laitiers.

Les produits laitiers thessaliens, à l'instar de la grande majorité des produits grecs, sont caractérisés par une image forte, tant grecque que méditerranéenne, qui les assimile à la gastronomie et à la santé. Cette image est forte car elle répond simultanément à deux tendances du marché alimentaire : authentique-traditionnel et fonctionnel-sain. Pourtant, cette image n'est pas mobilisée pour la création d'une marque territoriale valorisant la Thessalie. Le maintien de la qualité et l'authenticité, fortement ancrées dans le territoire, sera un atout pour la filière laitière de Thessalie si elle réussit à compenser le coût induit et à promouvoir cette spécificité auprès des consommateurs. La Feta est un produit AOP au niveau national et n'est donc pas exclusivement représentatif de la Thessalie. Pour construire sa propre identité et mieux la présenter auprès des consommateurs, la filière a besoin d'informations concernant son environnement, d'innovation et de recherches dont il faut partager le coût.

Dans ce contexte, le rôle de la recherche, des nouvelles technologies, de l'innovation et de la formation est décisif. Le succès de la filière laitière ne pourra donc être garanti qu'à travers la mise en réseau de la multitude de centres de recherche dont dispose la Thessalie et la coopération entre les différentes parties prenantes.

Enfin, la nécessité de respecter durablement les cahiers de charges des produits AOP, d'accroître quantitativement et qualitativement l'offre de lait cru, de mettre en valeur plus efficacement l'identité des produits laitiers thessaliens et d'assurer leur promotion sur les marchés mondiaux exige des coordinations tant horizontales que verticales, et ceci pour 2 raisons : le produit laitier est fortement lié aux biens publics et donc territoriaux ; la filière a besoin de nouvelles technologies et d'idées innovantes. Les mêmes besoins sont ressentis au niveau de la diversification des produits, notamment pour les aliments fonctionnels qui intègrent les résultats de la recherche et de nouvelles technologies.

Ces faiblesses, qui résultent de la structure du système relationnel de la filière (diamant de M. Porter), pèsent fortement sur son avenir, et notamment celui des PME. Or, la création d'un cluster laitier permettrait à ces dernières de bénéficier d'économies d'agglomération et d'autres avantages tels que l'accès à l'information et aux capitaux, le transfert de connaissances, l'emploi partagé des cadres qualifiés, etc. Ces avantages pourraient contribuer à la diminution de leurs coûts, à des gains de productivité, à une meilleure organisation de leurs circuits de la commercialisation et à l'amélioration de leur compétitivité au niveau national et international.

OPPORTUNITES PAR RAPPORT A LA DIVERSITE DES MARCHES

Les opportunités pour la création d'un cluster laitier sont avant tout liées à la demande croissante, qui s'étend à des secteurs apparentés pouvant constituer la base pour de nouvelles activités économiques, telles que la fabrication d'aliments fonctionnels. La demande est tirée par de nouveaux marchés étrangers, tels que la Chine, ainsi que par des marchés de niche orientés vers les produits spécifiques. En effet, la consommation de produits de qualité spécifique est en forte évolution, et la filière laitière thessalienne consolide sa position en satisfaisant la recherche d'authenticité et d'aliments-santé des consommateurs.

En plus de la croissance de la demande mondiale pour les produits laitiers, le Grèce bénéficie de la forte reconnaissance de la Feta à l'étranger, ainsi que du boom du yoghourt de type « grec » sur les marchés étatsunien et britannique. Ce sont autant d'opportunités de débouchés visibles et prometteurs.

Cependant, la filière laitière thessalienne ne doit pas se concentrer sur les marchés étrangers au détriment du marché national car les Grecs sont les plus grands consommateurs de fromage au monde et accordent une importance particulière aux caractéristiques spécifiques des produits laitiers. Par ailleurs, la mondialisation renforce la concurrence à l'intérieur du marché grec, qui attire de plus en plus d'entreprises étrangères. Avec une consommation moyenne de produits laitiers de 12 kg/an/habitant, soit 3 fois plus que la moyenne mondiale, le marché grec pourrait en effet être évalué à 30 M de consommateurs. Ainsi, la filière doit être en mesure de gérer 2 marchés bien distincts : le marché grec, qui reste attaché aux caractéristiques traditionnelles des produits laitiers et notamment de la Feta ; les marchés internationaux sur lesquels une veille continue est nécessaire pour saisir les nouvelles tendances.

Par rapport aux autres secteurs, le marché de produits laitiers est moins complexe car il se focalise essentiellement sur les fromages. Cependant, la demande croissante de yoghourt et d'alicaments élargit et complexifie le marché domestique. Enfin, au niveau de la distribution, la Thessalie présente un net avantage puisqu'elle approvisionne toutes les catégories de commerce de détail, des crémeries locales aux chaînes de supermarchés, sans pour autant appliquer de stratégies de marketing bien déterminées.

Néanmoins, la croissance de la demande de produits laitiers et le développement de la présence sur les marchés internationaux créent de la concurrence, nécessitent des capacités d'innovation et de commercialisation, ainsi que des structures de distribution adéquates. La création d'un cluster laitier pourrait aider à mieux répondre à ces exigences, par les structures de coordination, de coopération et d'appui.

La Thessalie dispose d'atouts importants pour favoriser les initiatives autour du concept de cluster. Mettre en valeur ces atouts doit être l'une des priorités du cluster, tout comme la levée des obstacles que représentent les faiblesses structurelles³⁰ de la filière. Enfin, l'initiative de création d'un cluster laitier en Thessalie peut profiter de la place centrale qu'occupent les regroupements, la mise en réseau et la formation de partenariats dans les objectifs et financements de la PAC et des programmes de soutien de l'UE.

2.3.2. Les objectifs prioritaires

Malgré les différences de points de vue et les réserves sur le potentiel de réussite d'un cluster laitier en Thessalie, les personnes enquêtées s'entendent sur :

- un objectif général : l'impulsion d'une nouvelle orientation dynamique et stratégique pour la filière laitière ;
- une vision : assurer le développement durable et la prospérité de la filière laitière de Thessalie en associant des évolutions innovantes au maintien de son caractère territorial ;
- une mission principale : créer des structures répondant aux besoins en capacités, compétences et innovation de tous les maillons de la filière et favoriser l'émergence de coopérations plus importantes.

Dans la définition des objectifs prioritaires du cluster, sa double fonction a bien été soulignée :

- soutenir les entreprises et leurs collaborations en accompagnant leurs projets ;
- assurer l'organisation et le développement du cluster lui-même.

Les résultats du diagnostic et les priorités avancées par les différentes parties prenantes permettent de mieux identifier les objectifs prioritaires du cluster.

³⁰ Pour rappel : faiblesse des activités d'exportation, faible performance des réseaux de distribution et faible cohérence des méthodes de marketing concernant le couple produit/marchés visés, le mode de distribution et les méthodes de promotion

CREATION D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE A L'INNOVATION LAITIERE

- Création d'un pôle d'innovation ;
- Attraction de chercheurs et d'experts de haut niveau ;
- Mobilisation de financements extérieurs, de plus en plus difficiles à trouver et à justifier ;
- Adoption d'un plan d'action commun pour la recherche et le développement technologique dans les domaines de la traçabilité (codes-barres ADN), de l'empreinte génétique des aliments (base de données), de l'emballage, etc. ;
- Développement des relations avec les industries apparentées ;
- Création de nouveaux rendements de production en intégrant les nouvelles technologies liées à l'environnement, aux énergies alternatives, etc.

APPUI AU DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE :

- Création d'un pôle d'expertise ;
- Renforcement des liens entre les différents maillons de la filière ;
- Mise en place de projets d'innovation coordonnés par les pôles d'expertise et d'innovation au profit des entreprises de transformation, financés par des programmes de recherche nationaux et européens ;
- Promotion des projets innovants en amont et en aval de la filière, du développement de produits, de la qualification des cadres de la filière et du transfert de technologies adaptées pour concilier l'amélioration de la compétitivité de la filière et la valorisation des ressources spécifiques du territoire ;
- Développement de nouveaux produits à travers la coopération entre laiteries et industries apparentées.

DEVELOPPEMENT DES MARCHES

- Identification de nouveaux débouchés : création d'un centre de collecte d'information sur les marchés internationaux et identification des possibilités de diversification et de valeur ajoutée ;
- Coordination de la recherche sur l'innovation, en priorité sur les méthodes de commercialisation ;
- Développement des activités de communication et de promotion ;
- Promotion des entreprises à l'international : création d'une marque mettant l'accent sur la production d'aliments locaux AOP et IGP pour promouvoir le terroir thessalien.

DEVELOPPEMENT DES PARTENARIATS AU SEIN DE LA FILIERE ET AVEC LES INDUSTRIES APPARENTEES

- Création de lieux de rencontre et d'échange pour faciliter la coopération entre unités de transformation ;
- Mise en place de programmes de formation, d'assistance technique, d'apprentissage en commun, de sensibilisation sur les « bonnes pratiques », et création de forums de discussion ;
- Mise en réseau des structures de promotion et de distribution internationale ;
- Promotion de la coopération entre entreprises laitières et industries apparentées.

SYNTHESE DES OBJECTIFS PRIORITAIRES DU CLUSTER

En tenant compte des faiblesses structurelles de la filière, des institutions d'appui concernées et des priorités avancées par les parties prenantes, les objectifs à atteindre et les actions à réaliser par le cluster peuvent être regroupés en 7 grandes thématiques :

- **Collaborations internes à la filière** : information, secteur primaire, transports, stratégies communes ;
- **Emploi et compétences** : attraction et formation, culture industrielle, différenciation liée à la compétence ;
- **Développement des marchés** : outils de veille, prospection internationale, développement de produits communs, marketing, structures de commercialisation ;
- **Performance des entreprises** : optimisation de la chaîne de valeur, services aux entreprises, relations avec l'amont ;

- **Innovation** : innovation produit, innovation service, coopération avec les centres de recherche, nouveaux rendements de production ;
- **Structures et mécanismes de soutien** : mise en réseau des structures d'appui en vue de la création d'un pôle d'expertise ;
- **Territoire** : mise en valeur des spécificités du territoire, de ses ressources et actifs, intégration des produits laitiers dans le panier de biens du territoire coopération entre tous les acteurs sur la base d'un plan d'action commun.

Ces thématiques pourraient faire l'objet des groupes de travail que le cluster sera chargé d'organiser dans le cadre de sa structure de gouvernance et d'animation.

2.3.3. À la recherche d'un processus de « clusterisation » pertinent

La réussite d'un cluster dépend de plusieurs facteurs : du degré de prise de conscience de son utilité par les entreprises ; de l'adéquation entre les priorités avancées par les acteurs de la filière et les objectifs propres au cluster ; des moyens mis à disposition ; du type de gouvernance adopté. C'est pourquoi il est souvent difficile d'atteindre immédiatement la taille critique, notamment lorsque les relations entre les entreprises ne sont pas homogènes. Par conséquent, la mise en œuvre d'un processus par étapes est aussi importante que le choix du type de cluster et du mode de gouvernance. En effet, une certaine maturité dans les relations entre les entreprises et les autres structures d'appui est nécessaire à la mise en œuvre d'actions d'intérêts communs.

Plusieurs raisons expliquent la difficulté d'atteindre dès le début une masse critique et un consensus suffisant et représentatif des différents points de vue des acteurs de la filière :

- la coexistence de structures informelles, issues d'une grande tradition dans l'élevage et l'artisanat laitier, et de structures formelles, résultant d'efforts d'adaptation plus récents et plus ou moins réussis par la majorité des entreprises ;
- l'opposition émergente entre grandes entreprises, qui tentent de renforcer leur influence dans les bassins de production laitière, et petites entreprises, qui maîtrisent encore l'offre de lait cru grâce à leurs réseaux relationnels ;
- l'euphorie face à la reconnaissance et de la demande de Feta sur les marchés internationaux, qui ne prend pas encore en compte le nécessaire respect des normes liées au statut AOP (règlements de l'UE) ;
- le manque de liens et de confiance entre les entrepreneurs, et notamment entre petites et grandes entreprises.

Ces éléments doivent être complétés par les résultats d'une évaluation préalable de la possibilité de créer un cluster à court terme, qui a fait ressortir les obstacles suivants :

- absence d'organisme spécialisé entretenant des rapports étroits avec les entreprises de la filière ;
- manque de vision collective ;
- absence d'entreprise leader capable de conduire une initiative de développement intégrant les petites laiteries ;
- absence de réseau de structures de conseil, formation et recherche ;
- manque d'organisations professionnelles et d'appui ;
- bon niveau de compétences de la main d'œuvre concentré sur les tâches de production ;
- réticence des entreprises pénalisant l'atteinte d'une taille critique par le cluster.

La situation et les conditions semblent donc peu propices à la création immédiate d'un cluster laitier en Thessalie. La réussite d'un cluster n'étant pas tant évaluée sur le nombre initial de participants que sur sa capacité de développement et d'attraction de nouveaux membres, les conclusions des réunions de concertation tendent vers la mise en place d'un processus progressif. D'ailleurs, la dimension régionale n'est pas une condition préalable à la formation d'un cluster. Elle est le plus souvent une conséquence de son émergence.

Compte tenu des faiblesses susmentionnées et de la culture entrepreneuriale régionale peu réceptive à l'idée de coopération qui au cœur du concept de cluster, un scénario en 2 phases semble plus prudent :

- 1^{ère} phase : initiation et maturation de l'idée de cluster laitier, avec comme force motrice et noyau dur les entreprises laitières les plus « territorialisées » ;
- 2^{ème} phase : création du cluster autour d'un noyau d'entreprises laitières.

2.3.4. Un plan d'action en deux phases

Ce scénario s'appuie sur les résultats du diagnostic, qui ont permis d'identifier une vision partagée, présentée plus haut. Bien qu'orienté vers l'avenir, il s'agit en réalité d'un plan d'action d'initiation et de maturation en raison du faible degré de maturité des conditions susceptibles de « soutenir » un partenariat et du faible nombre d'acteurs ayant exprimé leur volonté de participer au cluster. Ce plan pourra donc être adapté et précisé suivant l'avancement du projet de cluster laitier.

La participation pleine d'un grand nombre d'acteurs de la filière laitière et la création formelle du cluster ne serait donc visée que dans une 2^{de} phase, selon la réussite de cette 1^{ère} phase. Toutefois, il semble réaliste d'envisager que la 2^{ème} phase soit achevée pendant la durée du projet LACTIMED.

Par conséquent, et bien qu'il paraisse difficile de procéder rapidement à la formation d'un cluster regroupant un grand nombre d'acteurs et d'institutions, une série d'actions peuvent être entreprises pour :

- créer les conditions propices à la formation d'un cluster laitier en Thessalie ;
- répondre aux grands défis internes et externes de la filière laitière.

Ces actions doivent avoir un effet immédiat et une période de retour sur investissement bien déterminée.

INITIATION ET MATURATION

Compte tenu de l'absence d'expérience dans la coopération formelle, des importantes différences de taille entre les entreprises et de la dévalorisation du concept de cluster par l'échec d'initiatives passées, il apparaît plus pertinent, dans cette première phase, de se limiter et se concentrer sur :

- des actions répondant à la fois aux problèmes intrinsèques des maillons et à leurs répercussions sur la filière (manque de structures d'appui, de masse critique, etc.) ;
- une construction progressive de relations de confiance, qui devrait se traduire dans le temps par un accroissement du nombre de participants et de l'efficacité.

Pendant, il est important d'assurer dès le départ : la bonne représentativité du cluster ; sa légitimation par un soutien public national, régional et local ; la participation active des centres de recherches ; l'élargissement progressif du nombre d'entreprises laitières.

La méthode adoptée est donc d'intervenir selon les maillons et les priorités identifiées précédemment. Dans le cadre du diagnostic, des partenaires et leaders potentiels ont été identifiés : représentants des services publics, des centres de recherches, des chambres de commerce et d'industrie, des chambres de tourisme, etc.

Dans cette 1^{ère} phase du plan d'action, un minimum d'organisations et d'établissements est nécessaire pour clarifier les rôles et les obligations de chacun. Le plan d'action doit prévoir des actions concrètes avec un délai de mise en œuvre précis et des résultats visibles à court terme (si possible), autour desquelles tous les acteurs territoriaux impliqués doivent être mobilisés. Ces actions peuvent comprendre :

- l'organisation des coopérations et réseaux répondant aux priorités identifiées ;
- la mise en place de structures et d'actions impliquant les structures d'appui technique et de recherche dont la légitimité est reconnue par les entrepreneurs (pôle d'expertise, innovation, structure de vulgarisation) ;
- l'invitation des transformateurs à participer au comité de pilotage (sans engagement dans un premier temps) afin de favoriser les échanges sur les forces et faiblesses de la filière laitière thessalienne et sur son positionnement par rapport aux opportunités et menaces émanant de son environnement externe ;
- un travail d'information et de sensibilisation sur des sujets et des objectifs bien précis pour favoriser les contacts et faciliter la coopération.

Au cours de cette 1^{ère} phase, d'autres actions de coopération pourraient être lancées sur la base des priorités identifiées par les parties prenantes et par le diagnostic :

- la mise en place d'une structure de coopération chargée d'encourager l'accroissement de la productivité tout en veillant au respect des cahiers des charges imposés par les réglementations AOP ;
- la coopération entre un groupe industriel apparenté et quelques entreprises de transformation pour développer de nouveaux produits (produits fonctionnels) ;
- le rassemblement d'un grand nombre d'entreprises de transformation autour de préoccupations communes telles que le transport, l'emballage ou la participation à un projet sur la valorisation du petit déjeuner thessalien dans les hôtels (lancé par la Chambre des hôteliers de Thessalie).

CREATION DU CLUSTER AUTOUR D'UN NOYAU DUR D'ENTREPRISES LAITIÈRES

La 2^{ème} phase correspond au choix de la forme définitive du cluster, à l'adoption du mode de gouvernance et à la mise en place d'une structure d'animation. Elle comprendra des actions centrales pour la création du cluster :

- définition d'objectifs communs et renforcement des relations et des échanges ;
- développement de liens stratégiques (phase de partenariat) ;
- élaboration d'une vision et d'une stratégie (phase de planification) ;
- mise en œuvre du cluster (phase de maturité).

Au cours de cette phase, une structure devra être créée pour formaliser la coopération initiée dans le cadre de la 1^{ère} phase et assurer le financement continu et indépendant du cluster. Un animateur/ facilitateur devra également être choisi pour assurer la gestion du cluster et sa pérennité après la fin du projet LACTIMED.

2.3.5. Les moyens à mobiliser

La mobilisation des moyens disponibles doit suivre les orientations d'une stratégie et d'un plan d'action selon les objectifs du cluster, en proposant des étapes concrètes et complémentaires qui doivent inclure un plan de mobilisation des ressources.

LES RESSOURCES NECESSAIRES AU BON FONCTIONNEMENT DU CLUSTER

- Ressources humaines :
 - bénéficiaires (tous les acteurs de la filière laitière, et en particulier les éleveurs et transformateurs de Thessalie) et membres volontaires (cadres qualifiés, entrepreneurs leaders) ;
 - partenaires de la filière (individus et/ou institutions fournissant des services à la filière) et organisations de consommateurs ;
 - personnels scientifiques et techniques des services publics de la région ;
 - relais d'opinion et lobbies politiques de la région ;
 - jeunes chômeurs et/ou diplômés (vétérinaires, zootechniciens, agronomes, etc.) intéressés par l'élevage ;
 - experts de haut niveau spécialisés dans l'encadrement des structures d'appui et de recherche ;
 - cadres des centres de formation et sociétés de conseil ;
 - représentants des chambres consulaires.
- Ressources logistiques :
 - moyens propres des entreprises ;
 - services offerts par les entreprises spécialisées (équipements, technologie organisationnelle, etc.).
- Ressources techniques :
 - agences locales de développement ;
 - sociétés de conseil ;
 - centres de formation et programmes des départements universitaires ;
 - organisations fournissant une assistance pour l'orientation des études et la mise en œuvre de projets.
- Ressources financières :
 - moyens financiers offerts par les banques, notamment les banques coopératives de Thessalie ;
 - programmes communautaires ;
 - frais d'adhésion, subventions et contributions diverses.

LES MECANISMES FACILITANT LA MOBILISATION DIRECTE DES RESSOURCES

- Formations dispensées par des organismes publics et privés, ateliers d'apprentissage en commun et présentation de « bonnes pratiques » ;
- Centres de recherche publics pour l'innovation et le transfert de nouvelles technologies adaptées ;
- Services proposés par les banques (banque agricole, banques coopératives de Thessalie, etc.) ;
- Communication, sensibilisation et diffusion des résultats de la recherche :
 - proposition de projets ;
 - création d'une liste d'adhérents et de participants ;
 - organisation de réunions, création de forums de discussion, résultats et projets de recherche, etc.

- Initiatives stratégiques portées par le Ministère du Développement Rural et de l'Alimentation dans le cadre de la PAC ou du CRSN (innovation, entrepreneuriat et développement) et mises en œuvre par ses services déconcentrés ;
- Programmes des collectivités territoriales de Thessalie (Région, Dèmes).

Les ressources susmentionnées peuvent être activées dans le cadre :

- des politiques et programmes publics tels que la PAC et le programme régional du CRSN (formation, soutien aux entreprises, etc.) ;
- des financements offerts les banques telles que la Banque Agricole de Grèce et la Banque du Pirée (sollicitation du plan de développement stratégique de l'agriculture contractuelle pour la mise en place d'un système de financement des éleveurs et producteurs de fourrages par des coopératives et entreprises de la filière).

Cependant, compte tenu de la crise que traverse actuellement la Grèce, le cluster devra s'appuyer sur des ressources financières intérieures fortement réduites. En revanche, les centres de recherche de l'ETHIAGE, de l'Université de Thessalie et des IUT ont fait leurs preuves en matière de mobilisation de financements européens pour l'innovation et la R&D. Quant au Ministère du Développement Rural et de l'Alimentation, il semble avoir pris conscience du potentiel de création de valeur de la filière laitière, ainsi que de ses retombées sur le PNB national et régional, sur l'emploi et sur la restructuration de l'agriculture. Ainsi, la filière laitière a été hissée au rang des priorités d'investissements par l'État.

2.3.6. Les partenaires potentiels

FORMATION DU CLUSTER LAITIER DE THESSALIE

- **Le noyau dur**
 - PME laitières de Thessalie intéressées de participer aux échanges sur la formation du cluster ;
 - Coopératives d'éleveurs de Thessalie : THES-GAL (vaches laitières), THES-GI (producteurs de fourrages), coopératives des éleveurs de brebis de Karditsa, Ellassona, etc. ;
- **Les structures d'appui**
 - Services publics compétents de Thessalie ;
 - Chambres consulaires et Union des Industriels de Thessalie ;
 - Départements compétents de l'Université de Thessalie (Agronomie, Aménagement-Développement Régional, Ecole Vétérinaire, Biotechnologie) et de l'IUT (Production animale) ;
 - Collectivités territoriales de Thessalie (Dèmes et Région) ;
 - Autorités publiques nationales (Ministère du Développement Rural et de l'Alimentation) ;
 - Etablissements d'enseignement supérieur de Thessalie actifs dans la transmission des résultats de la recherche et des savoirs ;
 - Agences locales de développement établies en Thessalie.

CREATION DE PARTENARIATS ET D'ALLIANCES STRATEGIQUES

Une des priorités avancées par les parties prenantes est la création des partenariats et d'alliances stratégiques :

- avec le secteur agro-alimentaire de Thessalie ;
- avec les filières laitières et industries apparentées des régions limitrophes intégrées au bassin laitier de Thessalie ;
- à l'échelle de la Grèce, de la Méditerranée et du monde.

2.3.7. Les modalités de gouvernance et d'animation

DEFINITION DU MODE DE GOUVERNANCE

Le choix du mode de gouvernance doit tenir compte de 3 objectifs pour le développement du cluster :

- améliorer l'efficacité des relations et échanges entre les partenaires ;
- développer une offre de services répondant aux objectifs des partenaires et aux attentes des entreprises ;
- garantir la pérennité du cluster.

Ces 3 objectifs combinés nécessitent un cadre de gouvernance permettant de coordonner l'offre de services et mettre en œuvre des projets collectifs de développement territorial, même après la fin du projet LACTIMED.

La création d'un cluster laitier en Thessalie exige une mobilisation organisée des parties prenantes et que ces dernières soient capables de se réunir et de produire l'information nécessaire au développement de collaborations et projets. Par conséquent, la structure assurant ces missions et les services qu'elle proposera devront être clairement définis. Elle pourra être mise en place sur la base d'un projet à court et moyen terme portant sur les questions prioritaires de la filière tout en préparant l'extension future du cluster. C'est pourquoi, dans le cadre du projet LACTIMED, des réunions régulières seront organisées avec l'ensemble des représentants de la filière pour discuter du cadre de gouvernance et échanger sur les possibilités d'information, d'utilisation et de valorisation des nouvelles technologies, ainsi que des marchés.

Le cadre de gouvernance devra donc se concrétiser à l'issue d'un processus partant de la mobilisation d'acteurs de la filière laitière thessalienne pour aboutir à un rassemblement d'acteurs représentant les différents maillons et ayant consciemment choisi de participer à la formation du cluster.

Dans ce contexte, la première action consistera à former un comité de pilotage territorial réunissant tous les acteurs de la filière et du territoire impliqués. Ce comité de pilotage aura comme fonction principale de coordonner les efforts communs et d'assurer leur continuité sur le moyen/long terme, avec pour objectifs de :

- soutenir les actions de coopération, de collaboration et de mise en réseau en accompagnant les projets ;
- accompagner l'organisation du cluster (concertation sur la forme juridique, la structure d'animation, etc.).

Par ailleurs, des modalités de gouvernance spécifiques sont prévues et adaptées pour chaque phase :

- 1^{ère} phase : mise en place d'un comité de pilotage distinct pour chaque action du projet LACTIMED ;
- 2^{ème} phase : formation d'une structure par les acteurs directement impliqués dans le cluster laitier.

En ce qui concerne la gestion du cluster, elle sera dans une première phase assurée par des représentants des structures participantes et aura pour objectif la promotion d'un plan d'action plus général. Pour chaque action, un groupe de travail distinct sera créé et aura la responsabilité de concrétiser l'action en question.

La gestion de la 2^{nde} phase du cluster devra être portée par des cadres des entreprises constituant le « noyau dur » du cluster, ainsi que par la structure qui aura encouragé et animé son développement. Ce système de gestion devra résulter d'un processus de concertation et ne pourra pas être imposé.

Le choix et le rôle de l'animateur est un facteur clé pour la réussite du cluster, notamment pour la 1^{ère} phase. En effet, l'animateur est responsable de la mise en œuvre des actions et s'assure que celles-ci répondent aux intérêts communs des membres. Dans le cas où ce rôle ne pourrait être attribué à aucun des futurs membres du cluster, il pourrait être confié à un professionnel du réseau. Cette question sera abordée dans le cadre des réunions et concertations prévues dans le cadre du projet LACTIMED.

Concernant la forme du cluster la plus adaptée au contexte thessalien, l'expérience a montré que les partenariats libres sont plus efficaces que les formes rigides, avec trop d'engagements contractuels. Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête de terrain n'ont pas donné de réponse claire à ce sujet. Ils ont en revanche indiqué que l'élaboration et la signature d'une « Charte laitière du territoire thessalien » pourrait constituer un premier pas positif et constructif. Cette charte devra inclure les engagements et objectifs des signataires.

EVALUATION DES SCENARII POUR LE PILOTAGE DU CLUSTER

Définir les modalités de gouvernance les plus adaptées à la filière laitière de Thessalie revient à développer une « forme hybride de relations marchandes et non marchandes visant à adapter, coordonner et contrôler des échanges entre des entités hétérogènes. Ces objectifs peuvent être réalisés par des mécanismes complexes de régulation de nature transactionnelle et relationnelle, économique et sociale » (Poivret, 2010).

▪ La gouvernance hiérarchique

Le 1^{er} scénario consisterait à confier le pilotage du cluster à une ou des entreprises leaders de la filière laitière thessalienne. Or, le diagnostic a révélé le danger d'adopter un système de gouvernance conduit par une grande entreprise laitière régionale, qui déboucherait sur des mécanismes de régulation proches de la hiérarchie au sens de Williamson. En effet, la filière laitière de Thessalie est confrontée à l'individualisme des entreprises, l'hétérogénéité des stratégies, la diversité des marchés et la faiblesse des échanges horizontaux. Ceci résulte de l'absence de liens économiques entre les entreprises, de rapports entre clients et fournisseurs et du fait que peu d'entreprises vendent aux mêmes clients. La filière bénéficie en revanche d'un fort ancrage territorial, basé sur des liens traditionnels interpersonnels entre éleveurs et transformateurs, sur la maîtrise de la matière première, notamment chez les petits transformateurs, et sur une grande fidélité des consommateurs locaux et

régionaux. Ces éléments privilégient le choix d'un réseau flexible et innovant, basé sur des mécanismes d'ajustement mutuel (Mintzberg, 1982). Confier le pilotage du cluster à une ou des entreprises leaders risquerait de renforcer l'opposition latente entre petits et grands transformateurs. En plus, la filière laitière thessalienne est caractérisée par l'absence d'activités de sous-traitance, ce qui ne facilite pas la coopération autour d'une entreprise leader.

▪ **La gouvernance associative**

Le 2nd scénario est celui de la gouvernance associative (Ehlinger et al, 2007), où la coordination entre les acteurs se fait par ajustement mutuel. En dépit d'une proximité culturelle et institutionnelle apparente à l'échelle régionale, les résultats du diagnostic ont révélé l'attachement de la majorité des transformateurs à leur territoire d'origine, au sein duquel ils activent leurs liens interpersonnels avec les éleveurs pour maîtriser leur approvisionnement en lait. Il en résulte un manque de confiance, renforcé par l'absence de coopérations horizontales. Dans le cas des réseaux auto-organisés (Assens, 2001), les adhérents s'appuient généralement sur des organisations dont l'appui technique s'inscrit dans une logique de court terme (Barrabel et al, 2007). Ceci conduit souvent, par manque de compétences, à des difficultés à sensibiliser les acteurs du réseau et à les faire réfléchir sur les opportunités de développement et les évolutions de l'environnement. Le scénario d'une gouvernance associative, qui semble réalisable, pourrait s'appuyer sur les petits entrepreneurs, qui sont d'ailleurs les plus favorables à la coopération. Une telle coopération risquerait néanmoins d'échouer en raison du manque d'organisme spécialisé et de structures d'appui, ainsi que d'une concurrence renforcée entre petites et grandes entreprises.

▪ **La gouvernance territoriale**

Le 3^{ème} scénario, et celui qui semble le plus adapté à la situation et aux besoins actuels et futurs de la filière laitière thessalienne, est celui de la gouvernance territoriale. Elle se distingue de la gouvernance associative par le fait que toute action est discutée et décidée en commun. D'après Ehlinger (2007), un ensemble de parties prenantes du territoire (institutionnels, hommes politiques, industriels, chercheurs, centres de formation) mettent en place, via une association, une action volontaire de développement du territoire (Poivret, 2010). Ce choix est soutenu par : l'ancrage territorial fort des transformateurs et de leurs produits ; l'insertion territoriale de l'élevage, notamment ovin-caprin de Thessalie ; les nouvelles compétences de la Région et des Dèmes en tant que collectivités territoriales ; la présence de nombreux centres de recherche ; le manque d'organisation regroupant les industriels de la filière.

Le choix d'une gouvernance territoriale ne doit pas amener à perdre de vue que la principale force motrice du cluster sera le groupe d'entreprises laitières. Ce sont elles qui devront par la suite décider de la formation d'une structure institutionnelle ou contractuelle dans le cadre d'un cluster orienté vers les marchés internationaux et vers l'innovation, en profitant des structures et coopérations mises en place dans la 1^{ère} phase.

Une fois le modèle choisi, les fonctions du système de gouvernance sont de :

- suivre la mise en œuvre des objectifs stratégiques et gérer l'orientation future du cluster ;
- gérer les ressources, financements et personnels nécessaires ;
- valoriser la capacité organisationnelle et d'expertise acquise dans la première phase ;
- favoriser les contacts, la collaboration et les partenariats.

Après avoir choisi la forme d'organisation, les partenaires devront donc se mettre d'accord sur le système de gouvernance, le financement, le fonctionnement et l'animation du cluster. Son financement peut être pris en charge par ses membres et/ou des politiques dédiées.

FORMATION DE LA STRUCTURE D'ANIMATION

Une telle structure doit former sa propre équipe, dont la fonction principale sera : la mobilisation des membres autour d'actions et de projets collectifs intégrés au processus de formation et de développement du cluster ; la communication sur les activités du cluster.

Dans l'approche progressive privilégiée, il est nécessaire, une fois la « pleine participation » obtenue, de passer à la création d'une structure d'animation et à l'organisation d'une équipe. Celle-ci doit avoir comme objectif d'harmoniser la collaboration entre acteurs publics et privés sur le territoire de la Thessalie. Il faut néanmoins rappeler que, compte tenu de la crise et du problème de liquidité qui touche la Grèce, le financement d'une structure d'animation avec un personnel formé et des outils adaptés risque de s'avérer difficile.

La plupart des interlocuteurs préfèrent que cette équipe soit informelle, composée de cadres des entreprises du cluster, et que l'Université et les pôles d'expertise et d'innovation y jouent un rôle renforcé. Ils souhaitent que la formation d'une telle équipe se fasse en parallèle de l'avancement du projet LACTIMED, du processus de

développement du cluster et de la mise en œuvre des actions prévues. Les acteurs acceptent tous le rôle d'intermédiaire d'une telle équipe élargie, au moins dans un premier temps. Enfin, ils considèrent qu'un règlement interne devrait définir la gestion et le fonctionnement de l'équipe d'animation, ainsi que les services offerts aux entreprises de la filière.

Les principales fonctions de la structure d'animation peuvent être les suivantes :

- animation et gestion du cluster ;
- définition des compétences de la cellule d'animation et formation de l'équipe opérationnelle ;
- gestion de la relation avec les adhérents et des contacts ;
- définition d'une stratégie et mise en œuvre à travers des collaborations entre les acteurs ;
- proposition des actions mises en place aux entreprises ;
- connaissance des besoins des membres ;
- appui à la gestion administrative.

Enfin, les acteurs de la filière considèrent comme des facteurs déterminants pour la cohésion du cluster et une coopération efficace : la synergie entre les entreprises centrales et les structures d'appui ; la création de groupes d'action (task force) pour répondre aux besoins du cluster. Un membre de l'équipe d'animation doit participer à chacun de ces groupes d'action.

En conclusion, il est important de mentionner que la grande majorité des personnes enquêtées s'entendent sur le fait qu'une telle structure d'animation doit être, à moyen terme, plus ou moins légère en ressources humaines et financières. Ils pensent aussi que seule une structure d'animation s'appuyant sur des structures d'expertise et d'innovation régionales solides pourrait devenir autonome vis-à-vis des grands acteurs de la filière et assurer ainsi une gouvernance efficace et équilibrée.

Références

BIBLIOGRAPHIE

▪ Sources grecques

- Anifantakis Em. (1993), *Fabrication de Fromage*, éditions Stamouli, Athènes (en grec)
- Comité National Hellénique du Lait (2005), *Guide de bonnes pratiques dans le secteur laitier*, Athènes (en grec)
- Consulat général grec à Dusseldorf, Bureau des affaires économiques et commerciales (2012), *Le marché du yaourt en Allemagne - Yaourt « type grec » - Evolutions commerciales* (en grec)
http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/4956/Georgakopoulos_D.pdf?sequence=1 (en grec)
- Economou E. (2011), *Les tendances dominantes sur le marché du fromage Feta AOP, emballé et de marque privée*, 3^{ème} Festival du Lait et du Fromage Grec, p. 42 (en grec)
- EFET (2012), *Guide général pour le système d'application basé sur les principes du système HACCP dans les petites laiteries*, Athènes (en grec)
- Gaki D. (2013), *Approche territoriale de l'organisation, la gestion et la mise en valeur des systèmes de production locaux dans les zones de montagnes*, Thèse de doctorat, Département d'Aménagement, d'Urbanisme et de Développement Régional, Université de Thessalie, p. 427 (en grec)
- Georgakopoulos D. (2012), *Le marché des produits laitiers en Grèce et les liens avec le marché international : une approche microéconomique et macroéconomique*, Thèse de Master en Economie Rurale et de Développement à l'Université Agronomique d'Athènes (en grec)
- ICAP (2009), *Etude sectorielle sur les produits laitiers* (en grec)
- ICAP (2011), *Rapport annuel 2011 sur la situation et les perspectives des PME en Grèce : Analyse sectorielle sur les produits fromagers-laitiers*, 2^{ème} édition (en grec)
- Kondyli, E., Katsiari, M.C., Voutsinas, L.P. (2008) *Chemical and sensory characteristics of Galotyri-type cheese made using different procedures* in Food Control, 19:3:301-307
- Koukouzelis G. (1965), *Prairies Artificielles- Pâturages : Installation -Gestion*, Athènes (en grec)
- Kroustalaki-Beveratou, S. (1990), *Etudes pour l'économie rurale, Coopératives agricoles : institution du développement économique et social*, Athènes, Ed. Banque Agricole de la Grèce (en grec)
- Laboratoire d'Espace Rural, Université de Thessalie et Agence de Développement de Karditsa SA (ANKA) (2011), *NOVAGRIMED : Innovations agricoles en territoires méditerranéens*, Programme MED
- Laboratoire d'Espace Rural, Université de Thessalie (1999), *Enquête sur les caractéristiques distinctives de produits agricoles transformés à ferme : les attitudes des consommateurs et du marché*, Programme FAIR (1996-1999)
- Litopoulou-Tzanetaki, E., Tzanetakis, N. (2011), *Microbiological characteristics of Greek traditional cheeses*, In Small Ruminant Research, 101 :1-32 :17-32
- Milona E. (2006), *Le marketing du lait pasteurisé en Grèce*, Maîtrise, Université de Charokopio, Département d'Economie Domestique et Ecologie, Athènes, p. 287 (en grec)
- Pappa E. (2009), *Innovation Commerciale et Développement Régional* (en grec)
- Pheka V. (2009), *Groupes stratégiques des industries laitières grecques*, Thèse de doctorat, Département des Sciences Economiques et Sociales, Université de Macédoine, p. 296 (en grec)
- Samouris G. (2008), *Instruction d'hygiène d'une petite fromagerie*, Institut National de la Recherche Rurale - Institut de Recherche Vétérinaire de Thessalonique (en grec)
- ΣΒΒΕ (2003), *Etude sur l'élevage ovin-caprin biologique et la production des produits biologiques basés sur le lait ovin caprin - Résumé*, Excellence en Macédoine Centrale - Réseau des produits laitiers, p. 23 (en grec)
- Skordili S. (2008), *Aspects de la mondialisation agro-alimentaire : transformations géographiques des réseaux d'approvisionnement en produits agro-alimentaires*, Revue des Recherches Sociales, 125 (2008), pp. 131-161 (en grec)
- Skoupra M. (2009), *Gestion des produits laitiers après leur production en mettant l'accent sur les retours*, Maîtrise, Université de Charokopio, Département d'Economie Domestique et Ecologie, Athènes, p. 132 (en grec)
- Simeonidou Alexia B. (2010), *Analyse de la concurrence dans le secteur des produits laitiers et analyse financière de l'industrie laitière de Drama «NEOGAL SA»*, Université d'Agriculture d'Athènes (en grec)

- Taki Chr. (2010), *Propension à payer pour la Feta standard et emballée*, Maîtrise, Département d'Economie Rurale et du Développement, Université d'Agriculture d'Athènes, Athènes (en grec)
- Thanopoulos R. (2010), *Culture intercalaire des légumineuses-céréales : une combinaison appropriée de l'agriculture écologique*, DIO Organisme de contrôle et certification des produits biologiques (en grec)
- Theodorides A. (2008), *Les résultats de la politique mise en œuvre dans le secteur des vaches laitières*, Thèse de Doctorat, Université Aristote de Thessalonique
- Tsiboukas, K. (2003), *La restructuration du système de production de coton par l'élevage ovin semi-intensif : Une évaluation technico-économique*, Bulletin de la Science Zootechnique, n° 28, pp. 39-60 (en grec)
- Tsiboukas, K. (2006) *Le future de l'élevage des ruminants dans le cadre de la nouvelle PAC*, Bulletin de la Science Zootechnique, n° 31, pp. 33-52 (en grec)
- Vamvakieri K. E. (2010), *Identification des facteurs influant sur la fidélité des consommateurs d'aliments de marque : le cas des produits laitiers de marque*, Université d'Agriculture d'Athènes (en grec)
- Zerfiridis Gr. (2001), *Technologie des produits laitiers : fabrication de fromage*, Université Aristote de Thessalonique, Département d'Agronomie, Domaine Sciences et Technologies des Aliments, Editions Giahouli Thessalonique

- Région de Thessalie (2011), *Programme opérationnel de Thessalie : Phase A - Planification stratégique*, Direction de la Planification du Développement (en grec)
- Région de Thessalie (2011), *Projet : Panier de produits de la Région de Thessalie*, p. 157 (en grec)
- Région de Grèce Occidentale (2011), *Projet : Panier de produits à Région de Grèce Occidentale*, p. 28 (en grec)

- Communication de la Commission européenne, Lignes directrices sur les meilleures pratiques de l'UE pour la certification volontaire des produits agricoles et des denrées alimentaires (2010 / C 341/04), 16.12.2010, Journal officiel de l'Union européenne (en grec)
- Règlement (UE) No 261/2012 du Parlement Européen et du Conseil, le 14 mars 2012, pour la modification du règlement (UE) No 1234/2007 du Conseil en ce qui concerne les relations contractuelles dans le lait et les produits laitiers. L 94/38 Journal Officiel de l'Union Européenne 30.3.2012
- Journal Officiel Grec (FEK) 8/11-1-1994, Reconnaissance des fromages AOP de type Feta, Manouri Kefalotyri, Kaseri mizithra, Anthotyros, Galotyri, Kefalograviera (en grec)
- Journal Officiel Grec (FEK) 16/14-1-1994, Reconnaissance des fromages AOP de type Graviera Agrafon (en grec)
- Journal Officiel Grec (FEK) 24/18-1-1994, Reconnaissance des fromages AOP de type Anebato (en grec)
- Journal Officiel Grec (FEK) 25/18-1-1994, Reconnaissance des fromages AOP de type Mpatzos, Telemes (en grec)

- Règlement (EE) n°1151/2012 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 21 novembre 2012 pour les systèmes de qualité des produits agricoles et des denrées alimentaires, Journal officiel de l'Union européenne
- Ministère du Développement Rural et des Aliments, Direction de l'Agriculture Biologique, Département des produits AOP, IGP et TSG (2006), *Fromages grecs d'Appellation d'Origine Protégée*, Direction de la Vulgarisation, Département de sensibilisation de la population rurale (en grec)
- Ministère du Développement Rural et des Aliments (2007), *Développement du secteur ovin et caprin basé sur les propositions et recommandations des études régionales pour la nouvelle PAC*, Bureau du Secrétaire Général (en grec)
- Ministère du Développement Rural et des Aliments (2011), *Elevage Grecque : production animale*, Direction Générale de la Production animale (en grec)
- Ministère du Développement Rural et des Aliments (2011), *Amélioration génétique des animaux de ferme en Grèce*, Direction Générale de la Production animale (en grec)

- Brochure du distributeur AB Vassilopoulos, *Tradition grecque : petits producteurs, 20 fromages uniques* (en grec)
- Brochure du distributeur AB Vassilopoulos, *Nutria Life*, vol 9- fromage, p. 37 (en grec)
- Brochure du distributeur AB Vassilopoulos, *Nous chez AB, nous faisons confiance aux producteurs grecs et aux produits de qualité grecs*, vol 2, p. 16 (en grec)

■ Sources étrangères

- AGROTERRA, N° 07, 13 avril 2013, p.14
- Anthopoulou Th. (2013), *Geographical indications and dynamics of territorial development in Greece: The difficult emergence of collective action*, in Anthopoulou Th., Food origin and specificities. A territorial approach to rural development, Athens: Papazisi, pp. 255-279 (en grec)
- Anthopoulou Th., Kaberis N., (2013) *Indications géographiques et dynamiques de développement territorial. Le difficile passage des coordinations tacites aux démarches collectives de valorisation patrimoniale (Grèce)*, Options Méditerranéennes, Série A, No 104, pp. 61-76
- Anthopoulou Th., Vallerand Fr. (2003), *Savoir filière fromages équipe 13 Grèce, Le SPL fromager dans l'île de Lesbos*, Athènes-Mytilène, Janvier 2003, Programme EUROMED, Rapport final 1^{ère} année
- Assens C. (2001), *Stability and plasticity in self-organized networks*, European Journal of Economic and Social Systems, 14, 4, pp. 311-332
- Barjolle D., Damary P., Schaer B. (2010), *Certification schemes and sustainable rural development: analytical framework for assessment impacts*, paper in the International Seminar EAAE-SYAL Spatial Dynamics in Agrifood Systems: Implications for Sustainability and Consumer Welfare, Parma: University of Parma, 27-30 October 2010
- Barrabel M., Huault T., Meier O. (2007), *Changing nature and sustainability of the model of industrial district: The case of Technic Valley in France*, Growth and change, 38, 4, pp. 568-594
- Bérard L., Marchenay P. (2006), *Productions localisées et indications géographiques : prendre en compte les savoirs locaux et la biodiversité*, Revue Internationale des Sciences Sociales, 187(1) : 115-122
- Belletti G., Marescotti A. (University of Florence, Italy), Paus M., Reviron S. (AGRIDEA), Deppeler A., Stamm H., Thévenod-Mottet E. (IPI), *The Effects of Protecting Geographical Indications Ways and Means of their Evaluation*, Editor Swiss Federal Institute of Intellectual Property, Stauffacherstrasse 65/59g, CH-3003 Bern Publication / Publikation No 7 (07.11); second, revised edition, 09.11, <http://www.ige.ch>
- Bougeois, L. (1984), *Strategic management and determinism*, Academy of Management Review, Vol. 9/4, pp. 25-39
- Bleeke, J. (1991), *Quatre stratégies pour affronter l'Europe ouverte*, Harvard l'Expansion, été, pp. 99-108
- Bouinot J. (2007), *Les pôles de compétitivité : le recours au modèle des clusters ?*, Cybergeog : European Journal of Geography [En ligne], Débats, Chronique d'économie géographique, mis en ligne le 9 mars 2007, consulté le 3 mai 2013. URL : <http://cybergeog.revues.org/4961> ; DOI : 10.4000/cybergeog.4961
- CAAAQ (2008) *Agriculture et agroalimentaire : assurer et bâtir l'avenir. Rapport de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et l'agroalimentaire québécois*
<http://www.caaaq.gouv.qc.ca/documentation/rapportfinal.fr.html>
- Calvez, E. (1997), *Les mutations récentes et intenses de l'économie laitière bretonne*, Cahiers Economiques de Bretagne, n°2, pp. 17-29
- Capoulas Santos Luis Manuel (2012), *Compromised amendments on regulation on support for rural development*, Committee on Agriculture and Rural Development
- Comité économique et social européen NAT/450 (2010), *Future stratégie pour le secteur laitier européen pour la période 2010-2015 et au-delà (avis d'initiative)*, Rapporteur : Frank ALLEN, Bruxelles
- Conner K.R., Prahalad C.K. (1996), *A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism*, Organization Science, 5, sept- oct, pp. 477-501
- Leducq D., Lusso B. (2011), *Le cluster innovant : conceptualisation et application territoriale*, Cybergeog : European Journal of Geography [En ligne], Espace, Société, Territoire, article 521, mis en ligne le 7 mars 2011, consulté le 11 mars 2013. URL : <http://cybergeog.revues.org/23513> ; DOI : 10.4000/cybergeog.23513
- Doyon M. (2006), *Environnement compétitif de la transformation laitière : de quoi demain pourrait être fait ?* Présenté au Conseil de l'industrie laitière du Québec, 14/10/2006
- Doyon M. (2007), *Environnement compétitif de la transformation agroalimentaire : le cas du lait ?*, Présenté au Rendez-vous laitier 2007 de l'AQINAC, décembre
- Dosi, G., Teece, D. et Winter, S. (1990), *Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise*, Revue d'Economie Industrielle, n°51, 1er trim
- Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal (1995), *L'industrie laitière de demain : stratégies pour le développement durable du secteur de la transformation. L'analyse des grandes tendances : ruptures et nouveaux paradigmes*, Centre de gestion agroalimentaire

- ÉcoRessources Consultants (2007a), *The New Brunswick Dairy Industry: Economic and Strategic Cluster Study, Progress Report 1: Description of the industry and outlook on international issues*, report submitted to the New Brunswick Dairy Industry Council, juin
www.ecoressources.com/en/Projets/agro_projets_NBDairy.htm
- ÉcoRessources Consultants (2007b), *The New Brunswick Dairy Industry: Economic and Strategic Cluster Study, Progress Report 2: The Economic Impact of the New Brunswick Dairy Industry*, report submitted to the New Brunswick Dairy Industry Council, août
www.ecoressources.com/en/Projets/agro_projets_NBDairy.htm
- ÉcoRessources Consultants (2007c), *The New Brunswick Dairy Industry: Economic and Strategic Cluster Study, Progress Report 3: Analysis of the development of the New Brunswick Dairy Sector*, report submitted to the New Brunswick Dairy Industry Council, octobre
www.ecoressources.com/en/Projets/agro_projets_NBDairy.htm
- ÉcoRessources Consultants (2007d), *The New Brunswick Dairy Industry: Economic and Strategic Cluster Study, Progress Report 4 in Preparation for the January 14th-15th Strategic Engagement Planning Session: SWOT Analysis and Recommendations*, report submitted to the New Brunswick Dairy Industry Council, octobre www.ecoressources.com/en/Projets/agro_projets_NBDairy.htm
- EUROPEAN COMMISSION (2011), *Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on support for rural development by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD)*, Annule et remplace le document COM(2011) 627 final du 12 octobre 2011 Concerne les versions FR/EN/DE (table des matières)
- Fousekis P., Spathis P., Tsiboukas K., *Assessing the efficiency of sheep farming in mountainous areas of Greece. A non parametric approach*, *Agricultural Economics Review*, Vol 2, No 2, August 2001, p. 5-15 (en grec)
- Goussios D. (1997), *Le succès d'une communauté d'éleveurs du massif du Pinde*. In "Les zones défavorisées Méditerranéennes". (Sous la direction de Roux B et Guerraoui D.), Ed. L'Harmattan-Ed. Toubkal, Paris, 1997
- Guegen G. (1997), *Face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive ?*, Communication Colloque AIMS
- Grenier C. (1997), *La contrainte ou obstacle ou moyen à l'action stratégique des organisations?*, Communication Colloque AIMS
- Hadjigeorgiou I., Vallerand F., Tsiboukas K., Zervas, G. (1999), *The socio-economics of sheep and goat farming, in Greece, and the implications for future rural development*, In « Livestock Production in the European Less Favoured Areas », FAIR Concerted Action LSIRD Network – Ed. Laker & Milne – Ed. Macaulay Land Use Res. Inst., Scotland, pp.17-23
- Hofer C.W., Schendel, D., (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St Paul, MN
- Lancaster G., Massingham L. (1993), *Marketing Warfare in the 1980's*, *The Journal of Business Strategy*, Winter, p. 34, UK.
- Lazani A. (2009), *La laiterie coopérative de DODONI et sa contribution dans le développement de la région*, Mémoire de Master, Université de Charokopeio, Athènes
- Linck T. (2009), *Patrimonialisation et typification de fromages « traditionnels » : une approche comparée de démarches de qualification*, *Ruralia* [En ligne], 16/17 | 2005, mis en ligne le 1 juillet 2009, consulté le 11 mars 2013. URL : <http://ruralia.revues.org/1086>
- Louis-Samuel Jacques, Morton G, Belzile B, Forest J-F. (2008), *Le secteur laitier du Nouveau-Brunswick : étude économique et stratégique de la grappe industrielle, Rapport final : une nouvelle génération d'innovation et d'expertise dans le secteur laitier*
- Muchnik J., Canada J., Salcido G.T. (2008), *Systèmes agroalimentaires localisés : état des recherches et perspectives*, *Cahiers Agricultures*, 17(6) : 513-519
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Les éditions d'organisation, 434 p.
- Nelson R.R., Winter, S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge
- Pecqueur B. (2006), *Quel « tournant territorial » de l'économie mondiale globalisée ?*, Institut de Géographie Alpine, Université Joseph Fourier, Grenoble, France
- Poivret C. (2010), *La gouvernance d'un réseau territorialisé d'organisations par une structure d'animation : le cas d'un pôle de compétitivité*. XXe Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Luxembourg

- Projet Savoirs (Euromed Héritage II), *Fiche de produit typique, Filière Fromage, Nom Du Fromage : Ladotiri De Mytilene*, Partenaire 13 - Université de Panteion Athènes, Coordinateur scientifique : Anthopoulou T., Consultant scientifique : Vallerand F.
- Papadopoulos Spiros, General Secretary Of Industry Ministry Of Development, *Entrepreneurial & Investment Opportunities in the Region Of Thessaly*
- Peano Cristiana, Francesco Sottile, *Slow Food Presidia in Europe: A Model of Sustainability-An assessment of the sociocultural, agri-environmental and economic results 2000-2012*, Slow Food Foundation for Biodiversity
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1987), *The external control of organizations*, Harper& Row, New York
- Porter M.E. (1998), *Clusters and the New Economics of Competition*, Reprint number 98609, Harvard Business Review, November-December, pp. 77-90
- Porter M. (2000), *The 5 P Model-Porter Analysis*, Harvard Journal of Management, Harvard, USA
- Rastoin J.L., Bourgeois L., Cheriet F., Movahedi N. (2009), *Pour une politique agricole et agroalimentaire euro-méditerranéenne. Construire la Méditerranée*, IPEMED
- Requier-Desjardins D. (2007), *Les dynamiques territoriales. Débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires. L'évolution du débat sur le SYAL : Le regard d'un économiste*, XLIIIème colloque de l'ASRDLF, Grenoble-Chambéry, 11, 12, 13 juillet 2007
- Robic P. (1998), *Rupture institutionnelle et développement de compétences : un chemin d'expansion pour des PME en évolution*, 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME 22, 23, 24 octobre 1998
- Rumelt R.P. (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Cambridge
- Siomkos G. (2004), *Marketing Stratégique*, Ed. Stamoulis, Athènes (en grec)
- Smith K.G, Grimm C.M. (1987), *Environmental variation, strategic change and firm performance: study of railroad deregulation*, Strategic Management Journal, Vol. 8, pp. 363 -376
- SYAL (2010), *Un nouvel outil pour le développement de territoires marginaux. Les leçons de l'alliance des agro-industries rurales de la Selva Lacandona, Chiapas*. In Innovation et Développement durable dans l'agriculture et l'agroalimentaire, ISDA 2010, Montpellier, 28-30 Juin 2010
- Teece D.J., Pisano G., Shuen, A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, Vol.18, n°7, pp. 509-533
- Vakoufaris H. (2010), *The impact of Ladotyri Mytilinis PDO cheese on the rural development of Lesbos island, Greece*, Local Environment, 15(1): 27-41
- Vallerand F., Tsiboukas K., Kazakopoulos L. (2000), *Les modèles et les structures de conseil sont-ils adaptés aux élevages des zones défavorisées ? Illustration à partir de l'analyse des besoins et de la recherche d'alternatives dans les filières laitières grecques*, il « Livestock farming systems; integrating animal science advances into the search for sustainability », EAAP Publ. n° 97, 2000, pp 327-331
- Vallerand F., Tsiboukas K., Kazakopoulos L. (2001), *Un paradoxe grec : un élevage ovin-caprin omniprésent mais largement délaissé par les structures de développement ; et comment y remédier ?*, In « Production systems and quality in sheep and goats », Options Méditerranéennes, série A, no 46, 2001, pp 189-194
- Vallerand F., Tsiboukas K. (2004), *Formes des filières lait-fromage de petits ruminants en Grèce et leurs perspectives de développement*, In « L'évolution des systèmes de production ovine et caprine : avenir des systèmes extensifs face aux changements de la société », Options Méditerranéennes, série A, no 61, 2004, pp. 307-315
- Vallerand F., Tsiboukas K (2005), *Les fromageries locales sont-elles encore un pilier pour développer la filière grecque des petits ruminants laitiers ?*, A paraître (révisé) dans « Rôle des petites et moyennes laiteries dans le développement local », Programme INRA-CIRAD au stade de rédaction des synthèses (parution 2005)
- Vallerand F., Dubeuf J.-P., Tsiboukas K. (2007), *Le lait de brebis et chèvre en Méditerranée et dans les Balkans : diversité des situations locales et des perspectives sectorielles*, Cahiers Agricultures, vol 16, no 4, juillet - août 2007, pp. 258-264
- Vandecandelaere E., Arfini F., Beletti G., Marescotti A. (ed.) (2009), *Linking People, Places and Products: A Guide for Promoting Quality Linked to Geographical Origin and Sustainable Geographical Indications*, Rome: FAO-SINER-GI (www.foodquality-origin.org)

SITES INTERNET

- <http://www.thessalikigi.gr/enot-news/1916>
- <http://www.farmahellas.gr/%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%81%CE%AC-%CF%84%CF%85%CF%81%CE%BF%CE%BA%CE%BF%CE%BC%CE%B5%CE%AF%CE%B1>
- http://www.egaio.gr/files/ekdilwseis-imerides/imerida_Naxos_11_08/Odhgos_Tyrokomeiou.pdf
- <http://www.belgomilk.gr/el/mikro-turokomeio-gr>
- <http://kthnotrofia.pblogs.gr/2012/06/oikogeneiaka-tyrokomeia-apo-kthnotrofoys.html>
- <http://www.agrospecom.gr/sited1b7.html?&file=pages.xml&catid=64&lang=el>
- <http://www.agronews.gr/business/ependutika-projects/arthro/84112/ta-vimata-gia-ti-dimiourgia-mias-mikris-monadas-turokomisis/>
- <http://www.emprosnet.gr/palies-katigories-emprosnet/agrotika?page=54>
- <http://www.ethnos.gr/enteta.asp?catid=23353&subid=2&pubid=63674970>
- <http://www.savoirs.polimi.it>
- <http://www.thessalia.gov.gr/>
- http://library.aua.gr/js_php/msc-phd.php
- <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=179611>
- <http://www.papadakisfarm.gr/>

Annexes

Annexe 1 : Cahier des charges des produits laitiers typiques de Thessalie

Caractéristiques générales des produits laitiers typiques de Thessalie

La Grèce offre une large gamme de produits laitiers, en particulier de fromages. Sur les 84 produits grecs enregistrés en tant qu'AOP, 21 sont des fromages.

« Dans le domaine de la fromagerie, les races des animaux, le mode de gestion et d'élevage, la nature des sols de la région, ainsi que les méthodes de préparation et d'affinage des fromages sont des facteurs qui font qu'un fromage se distingue et constitue une partie de la tradition d'une région. La protection des appellations d'origine et des indications géographiques peut constituer un levier de développement pour les régions éloignées et défavorisées en augmentant la compétitivité des produits, et par conséquent les revenus des producteurs. En même temps, les appellations protégées garantissent aux consommateurs l'origine des produits qu'ils achètent. » (Ministère du Développement Rural et d'Alimentation, 2006)

Les produits laitiers traditionnellement produits en Thessalie sont :

- le lait frais de vache et de chèvre, produit d'élevages biologiques ou non ;
- divers fromages à pâte dure, mi-dure ou molle, soit AOP soit produit traditionnellement ;
- le yaourt, produit à base de lait ovin, caprin ou bovin, selon la méthode traditionnelle ou européenne (avec peu de matière grasse, des fruits, des céréales, du miel et autre) ;
- le beurre, les crèmes, le riz au lait, etc.

Cette annexe présente les 13 produits laitiers les plus importants fabriqués dans toute Grèce, et notamment en Thessalie. En effet, seul un fromage AOP est préparé exclusivement en Thessalie : le Gravièra Agrafon. Tous les autres fromages AOP produits en Thessalie ont généralement un caractère national. Parmi les nombreuses unités d'élevages plus anciennes et contemporaines, certaines fromageries produisent certains sous-produits locaux comme le Tsalafouti.

Les fromages grecs peuvent être répartis en 5 catégories :

- les fromages en saumure comme la Feta classique, le Télèmes, le Touloumisio, le Sfèla et le Mpatsos ;
- les fromages à pâte molle comme le Galotyri et la Kopanisti ;
- les fromages à pâte mi-dure comme le Kaséri et le Krasotiri ;
- les fromages à pâte dure comme le Kéfalotiri, la Gravièra, la Kéfalogravièra, le Ladotiri, la Formaella, le Korfou, le Metsobone et le San Michali ;
- les fromages de petit-lait, à faible teneur en matière grasse comme l'Anthotyro, la Mizithra et le Xinomizithra ; le Manouri contient le plus de matière grasse.

Tous les produits AOP doivent obéir aux règles suivantes :

- la traite doit être effectuée au moins 10 jours après la mise bas ;
- le lait doit être de bonne qualité, frais ou pasteurisé ;
- la coagulation doit être effectuée dans les 48 heures suivant la traite et, jusqu'à la coagulation, le lait doit être conservé dans des conditions de température contrôlées ;
- la fabrication de fromage à base de lait d'une autre espèce est interdite.

Cahier des charges 1 – GRAVIERA AGRAFON (ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΑΓΡΑΦΟΝ) AOP

Le présent document définit les exigences à respecter pour la transformation du lait de brebis et/ou chèvre (pas plus de 30%) en « Gravièra Agrafon », ainsi que les conditions de sa conservation et mise en vente sur le marché.

LE PRODUIT



- Présentation : meules de 2-3 kg et 8-10 kg
- Description : fromage à pâte dure de couleur jaune pâle parsemé de petits trous
- Appellation : Gravièra Agrafon (No 313031/ Journal Officiel 16/14-01-1994)
- Type de lait : brebis et/ou chèvre (pas plus de 30%)
- Composition : 40% de matière grasse

C'est l'un des meilleurs « gruyères » grec. Fabriqué exclusivement dans la région montagneuse d'Agrafa, au climat froid, il a tous les arômes et les saveurs des herbes de la montagne. Les races d'animaux qui fournissent le lait sont adaptées à la région et leur alimentation est fondée sur la flore locale.

Il peut se manger seul, avec du pain, des fruits ou en accompagnement des repas.

METHODE D'OBTENTION

- Pasteurisation : le lait est chauffé à 34-36°C, il coagule, le caillé est divisé après 25-35 mn ;
- Moulage : le caillé est alors chauffé à 48-52°C en remuant constamment, puis placé dans des moules et soumis à une pression ;
- Séchage : après 24 heures, le fromage est démoulé et placé sur des étagères en bois pendant 2 jours ;
- Saumurage : le fromage est alors placé dans un bain de saumure pendant 4 jours ;
- Séchage et salage : le fromage sèche dans une chambre à une température comprise entre 12 et 15°C, avec un taux d'humidité de 85% ; à ce stade, le fromage est salé à sec en surface pendant 3 semaines pour obtenir une teneur en sel équivalente à 2% de son poids ;
- Affinage (3 mois) : le fromage est transporté dans une chambre à une température comprise entre 16 et 18°C, où il restera un mois, puis dans une pièce plus fraîche, avec un taux d'humidité de 90-95% ; une microflore se forme progressivement en surface, donnant sa caractéristique au fromage.

Cahier des charges 2 – FETA (ΦΕΤΑ) AOP

Le présent document définit les exigences à respecter pour la transformation du lait de brebis et/ou chèvre (pas plus de 30%) en « Feta », ainsi que les conditions de sa conservation et de mise en vente sur le marché.

LE PRODUIT



- Présentation : dans des tonneaux de bois ou des bidons en fer (Ténékédès) de 20 à 50 kg et sous forme de morceaux de 1 à 2 kg
- Description : fromage à pâte molle pratiquement exempte de perforations
- Appellation : Feta (No 313025/ Journal Officiel 8/11-01-1994)
- Type de lait : brebis et/ou chèvre (pas plus de 30%)
- Composition : 52% d'humidité, 25-26% de matière grasse, 17% de protéines, 1,8-2,75% de sel

N°1 des fromages grecs, la Feta est fabriquée à base de lait de brebis et/ou de chèvre en saumure, exclusivement produit dans les régions Macédoine, Thrace, Epire, Thessalie, Grèce centrale, Péloponnèse et l'île de Lesbos. Les races d'animaux qui fournissent le lait sont adaptées à la région et leur alimentation est fondée sur la flore locale.

La Feta est consommée après un affinage d'au moins 2 mois. Elle a un goût agréable, légèrement acide et un parfum riche. Elle se consomme seule ou en accompagnement d'un repas ou de fruits. On l'utilise également comme ingrédient dans la préparation des feuilletés ou de plats traditionnels. En utilisant le lait biologique, on peut produire de la Feta bio.

METHODE D'OBTENTION

- Pasteurisation : le lait est pasteurisé, il coagule ;
- Moulage : le caillé est placé dans des conteneurs spéciaux (moules en bois ou en métal) pour le drainage naturel, sans pression ;
- Égouttage naturel : au cours de l'égouttage, la surface est salée avec du gros sel (chlorure de sodium comestible) ;
- Saumurage : après égouttage, la saumure est ajoutée (teneur en chlorure de sodium : 7% du poids) ;
- Affinage (2 mois) : dans un premier temps, les récipients sont placés pendant 15 jours en chambre d'affinage à une température contrôlée de 18°C et à un taux d'humidité d'au moins 85% ; dans un second temps, les récipients sont placés pendant 45 jours en chambre froide (installations frigorifiques) à une température constante de 2-4°C et un taux d'humidité d'au moins 85%.

Cahier des charges 3 – TELEMES (TEΛEMES) AOP

Le présent document définit les exigences à respecter pour la transformation du lait de brebis, chèvre et/ou vache en « Télèmes », ainsi que les conditions de sa conservation et de mise en vente sur le marché.

LE PRODUIT



- Présentation : en saumure, dans des récipients en plastique de 0,4, 0,8 et 1 kg ou en fer blanc de 15 kg, peut se couper en tranches
- Description : couleur blanche à jaune pâle, pâte molle à mi-dure, avec ou sans trous et quelques perforations mécaniques
- Appellation : Télèmes (No 313059/ Journal Officiel 25/18-01-1994)
- Type de lait : brebis, chèvre et/ou vache
- Composition : 56% maximum d'humidité, 43% minimum de matière grasse dans la matière sèche

Il s'agit d'un fromage blanc, fabriqué dans de nombreuses régions de Grèce (Macédoine, Thrace, Epire, Thessalie, Grèce centrale et Péloponnèse) à base de lait de brebis, de chèvre et/ou de vache, en saumure. Les races d'animaux qui fournissent le lait sont adaptées à la région et leur alimentation est fondée sur la flore locale.

Le Télèmes diffère de la Feta par son découpage en carrés et son stockage dans des boîtes métalliques. Il a un goût doux et agréable, légèrement acide et un arôme riche.

METHODE D'OBTENTION

- Pasteurisation : le lait est pasteurisé, il coagule à 33-35°C en 45-60 minutes ;
- Moulage : le caillé est placé dans des conteneurs spéciaux (moules en bois ou en métal) pour le drainage naturel ;
- Égouttage naturel : il est pressé avec un poids d'environ deux fois celui de la masse de fromage ;
- Affinage (3 mois) : dans un premier temps, le fromage est découpé et placé dans la saumure 13-15 Be pendant 4-6 heures ; dans un second temps, il est placé en couches dans des tonneaux en bois ou récipients en métal, puis est recouvert de saumure 7-8 Be et conservé à une température de 12°C pendant 1 mois ; dans un troisième temps, il est conservé en chambre froide à une température de moins de 6°C pendant 2 mois.

Cahier des charges 4 – ANTHOTYROS (ΑΝΘΟΤΥΡΟ) AOP

Le présent document définit les exigences à respecter pour la transformation du petit lait de brebis et/ou chèvre en « Anthotyros », ainsi que les conditions de sa conservation et de mise en vente sur le marché.

LE PRODUIT



- Présentation : généralement sous forme de boules ou de cônes sphériques de différentes tailles, fromage frais ou sec
- Description : pâte molle/mi dure, sèche et blanche, sans croûte pour l'Anthotyros frais, pâte dure, sèche et blanchâtre pour l'affiné
- Appellation: Anthotyros (No 313030/ Journal Officiel 8/11-01-1994)
- Type de lait : brebis et/ou chèvre
- Composition : 70% maximum d'humidité, 65% minimum de matière grasse dans la matière sèche

Ce fromage est fabriqué avec du lait frais de brebis et/ou chèvre, de races élevées en Macédoine, Thrace, Thessalie, Grèce centrale, Péloponnèse, Epire, Crète et dans les îles de la mer Egée et de la mer Ionienne. Ces races sont adaptées à la région de production et leur alimentation est fondée sur la flore locale.

La variante fraîche du fromage Anthotyros a un goût doux et crémeux, peu salé. Il est consommé au petit déjeuner avec du miel et des fruits, dans des plats savoureux avec de l'huile, de la tomate et des herbes sauvages. La variante affinée est plus salée. Elle agrémente très bien les plats cuisinés.

METHODE D'OBTENTION

- Filtrage : le petit-lait est filtré ou centrifugé pour enlever les granules ;
- Chauffage : le petit-lait est chauffé sous agitation continue jusqu'à 88-90°C pendant 40-45 min ; lorsqu'il atteint une température de 68-70°C, on ajoute de la crème ou du lait entier (brebis et/ou chèvre) dans un rapport de 5 à 15% ; lorsqu'il atteint 80°C, des flocons apparaissent, on augmente alors la chaleur à 88-90°C tout en ralentissant la vitesse d'agitation jusqu'à l'arrêt complet ; la température est maintenue pendant 15-30 min ;
 Pour l'Anthotyros affiné, les températures sont plus élevées et le temps de chauffage est plus long ;
- Égouttage naturel : le mélange est versé délicatement et petit à petit dans du tulle ou des faisselles coniques perforées pour l'égouttage ; il est mis en chambre froide et peut être consommé après 24h ;
- Séchage et salage : pour l'Anthotyros affiné, le fromage est salé avec du sel fin après l'égouttage et stocké dans un endroit frais et bien aéré jusqu'à atteindre une humidité inférieure à 40% ;
- Affinage : pour l'Anthotyros affiné, les meules sont ensuite nettoyées et affinées.

Cahier des charges 5 – GALOTYRI (ΓΑΛΟΤΥΡΙ) AOP

Le présent document définit les exigences à respecter pour la transformation du lait de brebis et/ou chèvre en « Galotyri », ainsi que les conditions de sa conservation et de mise en vente sur le marché.

LE PRODUIT



- Présentation : récipients en plastique de 1, 5 et 10 kg
- Description : fromage blanc à pâte molle et texture souple (tartenable), sans croûte
- Appellation : Galotyri (No 313031/ Journal Officiel 8/11-01-1994)
- Type de lait : brebis et/ou chèvre
- Composition : 75% d'humidité maximum

Le Galotyri est l'un des fromages plus anciens et traditionnels de Thessalie. Il est fabriqué avec du lait frais de brebis et/ou chèvre, de races élevées en Thessalie et Epire. Leur alimentation est basée sur la flore locale.

Il se caractérise par un goût aigrelet, rafraîchissant, agréable et parfumé. En raison de sa teneur élevée en humidité (75%), la durée de vie d'un Galotyri conservé à 4°C est limitée à 30 jours.

METHODE D'OBTENTION

- **Chauffage** : le lait cru est cuit, puis placé dans un récipient, de préférence en argile, où il est laissé pendant environ 24h à température ambiante ;
- **Caillage** : il est ensuite salé, malaxé et laissé au repos pendant 2 jours, en remuant de temps en temps, jusqu'à ce que l'acidité se développe ; on peut également ajouter de la présure ou un ferment lactique avant le salage pour faciliter l'acidification du lait et la coagulation ;
- **Égouttage naturel** : le caillé est ensuite enveloppé dans un tissu, mis dans des sacs en cuir ou encore dans des fûts en bois, pour l'égouttage ; le processus est répété avec le lait des traites suivantes jusqu'à ce que les barils ou les sacs soient remplis ;
- **Affinage (2 mois)** : une fois remplis, les récipients sont scellés et transférés en chambres froides (-8°C) pour affinage.

Cahier des charges 6 – MANOURI (MANOYPI) AOP

Le présent document définit les exigences à respecter pour la transformation du lait de brebis et/ou chèvre en « Manouri », ainsi que les conditions de sa conservation et de mise en vente sur le marché.

LE PRODUIT



- **Présentation** : différentes tailles, généralement cylindriques
- **Description**: pâte molle et sans peau
- **Appellation**: Manouri (No 313028/ Journal Officiel 8/11-01-1994)
- **Type de lait** : brebis et/ou chèvre

Le Manouri est fabriqué avec du lait frais entier de brebis et/ou chèvre, de races élevées en Macédoine (occidentale et centrale) et en Thessalie. Leur alimentation est basée sur la flore locale.

Il a un goût doux et agréable, avec des arômes caractéristiques. La saveur du beurre et des protéines de lait se complètent. Consommé frais comme fromage de table, il peut être accompagné de miel et de fruits secs. Légèrement salé, il durcit pendant l'affinage et devient idéal pour l'utilisation dans les pâtes. Considéré comme l'un des meilleurs fromages grecs, il mérite une carrière internationale en raison de sa saveur, proche des goûts des consommateurs européens.

METHODE D'OBTENTION

- **Filtrage / Centrifugation** : le lait est centrifugé et enrichi avec de la crème de lait de brebis ou de chèvre ;
- **Chauffage** : la mixture est ensuite chauffée à 88-90°C et remuée constamment pendant 40-45 minutes ; lorsqu'elle atteint 70-75°C, 1% de sel est ajouté, ainsi que du lait de chèvre ou de brebis pour obtenir une proportion de 25% ;
- **Egouttage naturel** : à 88-90°C, le fromage est mis dans des sacs en tissu pour l'égouttage pendant 4 à 5 heures ;
- **Conservation** : il est ensuite entreposé dans une chambre frigorifique à 4-5°C jusqu'à sa consommation.

Cahier des charges 7 – MIZITHRA (ΜΥΖΗΘΡΑ) AOP

Le présent document définit les exigences à respecter pour la transformation du petit lait de brebis, chèvre et/ou vache en « Mizithra », ainsi que les conditions de sa conservation et de mise en vente sur le marché.

LE PRODUIT



- Présentation : cône sphérique de 1 à 4 kg
- Description : pâte molle et sans peau, faible en matière grasse pour la Mizithra fraîche, pâte dure et sans peau pour la Mizithra affinée
- Appellation : Mizithra (No 313029/ Journal Officiel 8/11-01-1994)
- Type de lait : brebis, chèvre et/ou vache
- Composition : 40% d'humidité et 50% de matière grasse dans la matière sèche pour la Mizithra fraîche / 70% d'humidité et 50% de matière grasse dans la matière sèche pour la Mizithra sèche

La Mizithra est fabriquée dans toute la Grèce, à partir du lactosérum provenant de la fabrication d'un autre fromage.

La variante fraîche a un goût doux, à saveur neutre. Elle est souvent utilisée en pâtisserie et accompagne les fruits frais et secs. La variante affinée a un goût salé. Elle durcit et peut être utilisée dans les pâtes.

METHODE D'OBTENTION

- Filtrage / Centrifugation : le lactosérum est centrifugé et transféré dans des chaudrons, puis enrichis avec de la crème de lait de brebis ou de chèvre ;
- Chauffage : il est chauffé, on y ajoute un peu de lait frais de brebis, chèvre et/ou vache à 65-70°C ; la mixture est ensuite chauffée à 80°C et remuée constamment pendant 15-30 minutes ; la vitesse de brassage est ensuite progressivement réduite jusqu'à arrêt complet ;
Pour la Mizithra sèche, les températures sont plus élevées et le temps de chauffage plus long ;
- Egouttage : le fromage est mis dans des sacs en tissu ou dans des moules perforés pour égouttage pendant 4 à 5 heures ;
- Conservation : il est ensuite entreposé dans une chambre frigorifique à 4-5°C jusqu'à sa consommation.
- Séchage et salage : pour la Mizithra affinée, le fromage est salé avec du sel fin après l'égouttage et stocké dans un endroit frais et bien aéré jusqu'à atteindre une humidité inférieure à 40% ;
- Affinage : pour la Mizithra sèche, le fromage est ensuite nettoyé, emballé et affiné.

Cahier des charges 8 – XINOTYRI (ΞΙΝΟΤΥΡΙ)

Le présent document définit les exigences à respecter pour la transformation du lait de brebis et/ou chèvre en « Xinotyri », ainsi que les conditions de sa conservation et de mise en vente sur le marché.

LE PRODUIT



- Description : fromage à tartiner, sans forme ni croûte
- Appellation : Xinotyri
- Type de lait : brebis et/ou chèvre

La Xinotyri a un goût agréable et légèrement acidulé. Sa texture ressemble à celle d'un yoghourt visqueux, granuleux ou lisse. Sa durée de vie est courte en raison de sa faible ou inexistante teneur en sel, à l'exception des produits conditionnés sous vide, qui ont une durée de vie d'un an.

METHODE D'OBTENTION

Ce fromage est fabriqué à base de lait de brebis ou de chèvre, par l'ébullition directe du lait, avec ou sans ajout de sel. « Dans l'île de Naxos, ce fromage est élaboré à partir du lait cru de chèvres de races indigènes de l'île.

Le lait est emprésuré et caillé durant environ 24h à température ambiante. Parfois, une petite quantité de petit-lait de la veille est utilisée en tant que démarreur. Le caillé est transféré dans un tissu à égouttage pendant 3h puis salé à hauteur de 1,5%. Le caillé est malaxé pour la dispersion uniforme du sel puis transféré dans des moules en plastique tronconiques pendant 3-4 jours et retourné quotidiennement. Les moules sont retirés et les fromages sont affinés sur des étagères en bois pendant 30-45 jours. » (Source : Litopoulou-Tzanetaki, E., Tzanetakis, N. (2011) « Microbiological characteristics of Greek traditional cheeses » in Small Ruminant Research, 101 :1-32 :17-32)

Cahier des charges 9 – KEFALOTYRI (ΚΕΦΑΛΟΤΥΡΙ) AOP

Le présent document définit les exigences à respecter pour la transformation du lait de brebis et/ou chèvre en « Kefalotyri », ainsi que les conditions de sa conservation et de mise en vente sur le marché.

LE PRODUIT



- Présentation : meules cylindriques de différentes tailles
- Description : fromage à pâte dure, de masse constante et percée de trous, de couleur blanchâtre à jaune pâle
- Appellation : Kefalotyri (No 313026/ Journal Officiel 8/11-01-1994)
- Type de lait : brebis et/ou chèvre
- Composition : 38% maximum d'humidité et 40% de matière grasse dans la matière sèche

Ce fromage est fabriqué dans de nombreuses régions de Grèce (Grèce centrale, Péloponnèse, Thessalie, Crète, Epire, Macédoine, îles Ioniennes, département des Cyclades) à base de lait de brebis et/ou chèvre, de races adaptées à la région de production et dont l'alimentation est basée sur la flore locale.

Relativement gras, le Kefalotyri a un goût légèrement salé et épicé, à l'arôme riche. Il accompagne très bien les plats de pâtes.

METHODE D'OBTENTION

- Caillage : le lait est chauffé à 34-36°C avant d'être laissé à reposer pendant 35 minutes, pendant lesquelles un caillé se forme ;
- Tranchage du caillé : le caillé est tranché ;
- Chauffage : il est chauffé à 45°C environ sous agitation continue ;
- Moulage : il est ensuite placé dans des moules sous pression, stockés pendant 24h dans une pièce à 14°C, avec un taux d'humidité de 85% ;
- Saumurage : les formes sont ensuite mises dans un bain de saumure 18-20 Be pendant 2 jours environ ;
- Affinage (3 mois minimum) : la surface des fromages est salée à sec, par inversion simultanée, après quoi ils sont maintenus à une température inférieure à 6°C, avant d'être placés pendant 3 mois minimum dans une salle d'affinage à une température de 12-14°C et un taux d'humidité de 85-90%.

Cahier des charges 10 – MPANTZIOS (ΜΠΑΤΖΟΣ) AOP

Le présent document définit les exigences à respecter pour la transformation du lait de brebis et/ou chèvre en « Mpantzios », ainsi que les conditions de sa conservation et de mise en vente sur le marché.

LE PRODUIT



- Présentation : dans des récipients en plastique de 0,4, 0,8 et 1 kg ou dans des bidons en fer blanc de 15 kg
- Description : pâte mi-dure ou dure, de couleur blanche
- Appellation: Mpantzios (No 313057/ Journal Officiel 25/18-01-1994)
- Type de lait : brebis et/ou chèvre
- Composition : 42% d'humidité, 19-20% de matière grasse, 23% de protéines et 5-6% de sel

Le Mpantzios est fabriqué en saumure, à base de lait de brebis et/ou chèvre, de races élevées en Macédoine occidentale et centrale. Leur alimentation est basée sur la flore locale.

Il est pauvre en matière grasse et coupé en morceaux carrés d'1 kg. La meilleure façon de le déguster est frit. La cuisson révèle sa saveur et son arôme.

METHODE D'OBTENTION

- Caillage : le lait est chauffé à 28-32°C, on ajoute la présure pour coaguler le lait en 50 minutes environ ;
- Tranchage du caillé : le caillé est ensuite divisé en très petites particules, puis on le laisse reposer pendant 30 minutes environ ;
- Chauffage : la masse est ensuite chauffée jusqu'à 45°C sous agitation continue ;
- Egouttage naturel : elle est placée dans un tissu à égouttage ;
- Tranchage : le lendemain, le caillé est coupé en tranches et salé en surface avec du gros sel ;
- Affinage (3 mois minimum) : après 5 jours environ, le fromage est placé dans des récipients en métal avec de la saumure (entre 10 et 12% de sel) et y reste jusqu'à maturité, soit au moins 3 mois.

Cahier des charges 11 – TSALAFOUTI (ΤΣΑΛΑΦΟΥΤΙ)

Le présent document définit les exigences à respecter pour la transformation du lait de brebis et/ou chèvre en « Tsalafouti », ainsi que les conditions de sa conservation et de mise en vente sur le marché.

LE PRODUIT



- Présentation : dans des récipients en plastique de 1 kg
- Description : texture lisse et crémeuse
- Appellation : Tsalafouti
- Type de lait : brebis et/ou chèvre
- Composition : 10% de matière grasse

Le Tsalafouti est produit à base de lait frais de brebis et/ou de chèvre, de races élevées et endémiques d'Agrafa Karditsa (région de Thessalie). Leur alimentation est basée sur la flore locale. Il est fabriqué pendant les derniers mois de l'été, quand le lait est très riche en matières grasses.

Ce fromage traditionnel grec a un goût peu acide, agréablement salé. On le consomme en entrée ou en accompagnement d'un plat.

METHODE D'OBTENTION

- Pasteurisation : le lait est porté à ébullition, on y ajoute un peu de sel ;
- Moulage : on laisse le lait refroidir puis on le verse progressivement dans des récipients en bois ;
- Coagulation : les jours suivants, on mélange 2 ou 3 fois par jour jusqu'à ce que le lait coagule et ait la consistance du yaourt ;
- Refroidissement : quand il est près, on le place en chambre froide.

Cahier des charges 12 – NIVATO (νιβατό)

Le présent document définit les exigences à respecter pour la transformation du lait de chèvre en « Nivato », ainsi que les conditions de sa conservation et de mise en vente sur le marché.

LE PRODUIT

- Présentation : fromage à tartiner
- Description : fromage blanc, avec une texture légèrement granuleuse
- Appellation : Nivato
- Type de lait : chèvre

- Composition : 18% de matière grasse

Le Nivato est un fromage traditionnel très ancien des montagnes d'Elassonas et est fabriqué avec 100% de lait de chèvre. Le procédé de fabrication donne un fromage léger, avec un goût légèrement acide, typiquement grec. Il a une salinité équilibrée et une saveur profonde.

Il se mange avec des biscottes ou du pain complet. Tartiné sur des petits pains grillés (« Ntakos »), il accompagne très bien le traditionnel « Tsipouro » (alcool de type eau de vie servi à l'apéritif). On l'utilise également dans des salades, à la place de la Feta. On peut aussi le cuisiner avec du « Trahana », une soupe un peu gluante à base de lait aigre séché. Battu avec un peu de lait et de poivre, ou avec des poivrons forts, il fait une excellente sauce pour les pâtes.

Cahier des charges 13 – YOGHOURT (ΓΙΑΟΥΡΤΙ)

Le présent document définit les exigences à respecter pour la transformation du lait de brebis, chèvre et/ou vache en « Yoghourt », ainsi que les conditions de sa conservation et de mise en vente sur le marché.

LE PRODUIT



- Présentation : dans des pots en plastique ou en terre
- Description : texture lisse et crémeuse
- Appellation : Yoghourt
- Type de lait : brebis, chèvre et/ou vache

METHODE D'OBTENTION

- Pasteurisation : le lait est chauffé à 90°C ;
- Refroidissement : on le laisse refroidir à 45°C ;
- Fermentation : on dilue une cuillère à soupe de yaourt dans un peu de lait et on le mélange au reste du lait ;
- Chauffage : on chauffe pendant 4 heures à 40-45°C, soit dans un four soit dans une casserole avec un couvercle pour conserver la chaleur ; le mélange ne doit pas bouger ni être remué durant la transformation ;
- Refroidissement : on entrepose le yaourt à température ambiante, puis en chambre froide, sans le bouger pendant les premières 24 heures ; il se consomme dans les 15 jours.

Pour la fabrication des yaourts fermes, le yaourt en cours de fabrication est versé dans un sac de tissu épais ou une étamine blanche (par exemple une taie d'oreiller) et suspendu quelques heures pour égouttage. Il se conserve ensuite au frais pendant 20 jours.

Annexe 2 : Liste des acteurs et institutions enquêtés

ENTRETIENS PAR CATEGORIE D'ACTEURS

Catégorie d'acteurs	Personnes enquêtées	Nb. d'entretiens
Eleveurs		57
Groupement de producteurs		
THESgala	M. Gkougkoulias	2
Groupement Rigas Ferraios	M. Sdroulias – M. Kitsios	3
Groupement Palama et Karditsa Est	M. Karakostas	2
Groupement Pilis-Mouzaki	M. Vaiopoulos – M. Manouras	1
Transformateurs- entreprises laitières		20
Points de vente (supérettes, crémeries)		17
Sociétés de conseil	M. Goussios	1
Grossistes- Distributeurs	M. Ifantis (supermarché Vasilopoulos) M. Georgiadis (KRINOS SA)	2
Fournisseurs (aliments du bétail)		12
Industries apparentées	DAVANTOB M. Leventakis	2
Opérateurs touristiques	M. Leventis Mme Papaioannou	2
Ministère du Développement Rural et de l'Alimentation	M. Charakopoulos	1

AUTORITES REGIONALES

Structure	Personnes enquêtées	Nb. d'entretiens
Secrétaire général de la Région Thessalie	M. Agorastos	2
Membres du Conseil régional	M. Kouretas	4
	M. Kaliakoudas	2
	M. Paidis	1
Direction du Développement rural	M. Spanos	2
Direction de l'Economie agricole et vétérinaire de Larissa	M. Kalfountzos	1
Direction de l'Economie agricole et vétérinaire de Magnésie	M. Halatsis	1
Direction Vétérinaire	M. Tsiabalis	1
Direction des Industries		1
Direction du Commerce		1
Comité de gestion de TYROGALA	M. Kouretas	1

AUTORITES LOCALES

Structure	Personnes enquêtées	Nb. d'entretiens
Dème de Sofades	M. Papadopoulos (maire)	3
	M. Kehagias (adjoint au maire)	
	M. Kaminiotis (ingénieur agronome)	
Dème de Mouzaki	M. Kotsos (maire)	2
	M. Fragopoulos, Mme Kalliarra (ingénieur agronome)	
	M. Kroupis	
Dème de Tempi	Maire	2/3
	M. Asimakopoulos, M. Mpethaves,	
	M Ziogkos (ingénieurs agronomes)	
Dème de Riga Ferraiou	Mme Laitsou (maire)	2
	Mme Mpompoti (ingénieur agronome)	

STRUCTURES D'APPUI

Catégorie d'acteurs / Structures	Personnes enquêtées	Nb. d'entretiens
Contrôle		
Centre d'amélioration génétique des animaux de Karditsa	M. Hondos	2
Laboratoire de contrôle du transport des aliments du bétail de Larissa	M. Dimitriadis	1
Laboratoire vétérinaire de Larissa	M. Sagris	1
Organisme Hellénique du Lait et de la Viande (ELOGAK)	Mme Theodoridou	1
Institution de Contrôle des Aliments (EFET)	Mme Papadima	1
Séminaires, sensibilisation, formation, mise en réseau		
Centre de formation DIMITRA	M. Korobilias	1
Union des industriels et des entreprises de Thessalie	Mme Kamateri, M. Dontas (Président)	2
Chambre de Commerce et d'Artisanat de Larissa	M. Giannakopoulos (Président)	1
Chambre de Commerce et d'Artisanat de Karditsa	M. Pappas (Président)	1
Institut des Consommateurs		1
Union des Consommateurs		1
Agence de Développement de Karditsa	M. Baltas, M. Haliamalias (ingénieurs agronomes)	1
Tourisme		
Chambre des hôteliers de Magnésie	M. Leventis	2
Associations des hôteliers de Larissa	Mme Papaioannou	2

CENTRES DE RECHERCHE

Structure	Personnes enquêtées	Nb. d'entretiens
Laboratoire d'hygiène de l'alimentation d'origine animale	M. Gkovaris	1
Département de production de l'élevage	M. Goulas	1
Laboratoire de physiologie des organismes d'élevage	M. Kouretas	1
Laboratoire d'agriculture et de physiologie des plantes	M. Danalatos	1
Institut des plantes fourragères et des pâturages	M. Vlahostergios	1

PARTICIPANTS A LA REUNION DES CENTRES DE RECHERCHE

Structure	Participants
Faculté de médecine vétérinaire / Laboratoire d'hygiène de l'alimentation d'origine animale	M. Gkovaris
Ecole de Biochimie–Biotechnologie / Laboratoire de physiologie des élevages	M. Kouretas
Ecole d'Agriculture–UTH / Laboratoire d'agriculture et de physiologie des plantes	M. Danalatos
INRA / Institut des plantes fourragères et des pâturages	M. Vlahostergios
Institut Technologique de Larissa / Département de production de l'élevage	M. Goulas
Institut Technologique de Larissa / Département de gestion et administration des projets	M. Sirakoulis Mme Exarchou
Institut Technologique de Larissa / Département de la gestion des entreprises	M. Theodosiou
Institut Technologique de Larissa / Département de la production de plantes	Mme Bogiatzi
Organisme agricole hellénique ΔHMHTPA–Centre ΔHMHTPA	M. Korobilias

Par ailleurs, des rencontres physiques ont été réalisées avec :

- 5 groupements d'éleveurs (tous les groupements d'éleveur de Thessalie) ;
- 22 fromageries (sur les 75 existantes) ;
- 10 maires et maires adjoints (sur 12) ;
- 8 laboratoires ;
- 5 Chambres de commerce, d'industrie et d'artisanat de Thessalie ;
- 2 Directions régionales.

Elles ont permis la compréhension des activités des différents acteurs et des échanges de points de vue sur leur contribution respective au fonctionnement de la filière laitière.

Valorisation des produits laitiers typiques de Thessalie

Diagnostic et stratégie locale

Janvier 2014

LACTIMED vise à renforcer la production et la distribution de produits laitiers typiques et innovants en Méditerranée par l'organisation des filières locales, l'accompagnement des producteurs dans leurs projets de développement et la création de nouveaux débouchés pour leurs produits. Le projet est mis en œuvre dans le cadre du programme IEVP CT MED. Il est financé, pour un montant de 4,35 millions d'euros, par l'Union européenne à travers l'Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat. De novembre 2012 à mai 2015, ANIMA et ses 11 partenaires réaliseront une centaine d'opérations à destination des acteurs des filières laitières d'Alexandrie et Beheira (Egypte), la Bekaa et Baalbeck-Hermel (Liban), Bizerte et Béja (Tunisie), la Sicile (Italie) et la Thessalie (Grèce).

Afin d'encourager un développement intégré de la filière laitière de Thessalie, le projet s'appuie sur un diagnostic de la filière et une étude des opportunités de débouchés sur les marchés nationaux et internationaux, aidant ainsi les autorités locales et structures d'appui à adopter une stratégie pour la valorisation des produits laitiers typiques locaux.

Le diagnostic réalisé de janvier à septembre 2013 est passé par les étapes suivantes :

- Etat des lieux de la filière laitière : revue bibliographique, identification des parties prenantes locales, entretiens et réunions de travail avec des experts et acteurs clés ;
- Enquêtes de terrain auprès d'éleveurs (57 questionnaires, 10 entretiens), groupements d'éleveurs (3 questionnaires, 5 entretiens), producteurs d'aliments du bétail (12 questionnaires, 2 entretiens), fromageries/laiteries (19 questionnaires, 5 entretiens), industries apparentées (2 entretiens), unions de consommateurs (2 questionnaires), distributeurs (2 entretiens), points de vente et de consommation (17 questionnaires, 3 entretiens), opérateurs touristiques (2 entretiens), autorités locales, régionales et nationales (2 questionnaires, 17 entretiens), centres de R&D et de formation (8 questionnaires, 4 entretiens), chambres consulaires et agences de développement (4 questionnaires, 3 entretiens) ;
- Identification de 13 produits laitiers typiques locaux et présentation de leur cahier des charges de production ;
- Synthèse, définition des priorités stratégiques pour assurer le développement de la filière et proposition de pistes pour la création d'un cluster laitier.

Les résultats du diagnostic ont été présentés le 9 octobre 2013 lors d'un atelier régional de restitution à Bizerte et discutés avec l'ensemble des partenaires et associés du projet, ainsi qu'avec un panel d'experts tunisiens et internationaux. Les conclusions de ces débats ont été intégrées au présent rapport.

Plus d'informations sur : www.lactimed.eu