

Paysans & Consommateurs

Un outil idéal pour les éleveurs et les
consommateurs
qui doit absolument voir le jour

1^{er} mars 2023

franck@paysansetconsommateurs.com

06 51 62 07 11

SOMMAIRE :

SYNTHESE	3
1 – Historique et contexte	5
1.1 – Du projet initial des 80 éleveurs à la reprise du <i>Pôle Viandes Locales</i>	5
1.2 – Présentation de <i>C’est Qui Le Patron ?!</i> et de la reprise sous <i>Paysans & Consommateurs</i>	6
1.3 – Difficultés rencontrées et appel à participation extérieure	12
2 – Projet de poursuite d’activité	14
2.1 – Résoudre les problématiques techniques et redémarrer l’abattoir	14
2.2 – Changer la gouvernance pour une SCIC avec tous les acteurs.....	22
2.3 – Un modèle économique pérenne avec un impact local.....	24
3 – Stratégie	25
3.1 – Stratégie d’intégration verticale de l’abattage à la vente	25
3.2 – Business Units : abattage, découpe, transformation (froide & chaude), salaison	25
3.3 – Chiffres clés	26

SYNTHESE

Le projet « Pôle Viandes Locales » de 80 éleveurs né en 2006 puis lancé en 2020 est repris par la coopérative de consommateurs « C'est Qui Le Patron ?! » en janvier 2022 à la suite de nombreuses difficultés (financières, techniques, management...).

En quelques mois, CQLP réalise l'embauche de personnel qualifié pour l'encadrement et la direction, pour remonter les agréments, informatiser l'organisation (ERP Vif et traçabilité) et pallier les problématiques techniques de conception, mais dépasse le budget alloué et a besoin d'aide pour terminer l'outil, transformer la SAS en SCIC (*Société coopérative d'intérêt collectif*) puis lancer l'activité.

Un appel est lancé fin 2022.

Le projet P&C, c'est la création de valeur et l'intégration verticale de la filière au complet : de l'abattage des animaux élevés sur le territoire limousin à la transformation en produits alimentaires de bases consommés par les populations locales en circuits courts :

- **impact économique** (filrière complète et retombées locales indirectes),
- **impact social** (emploi, formation professionnelle, santé),
- **impact sociétal** (bien-être animal, résilience alimentaire, gouvernance partagée),
- **impact environnemental** (transports évités + CO2 non émis, agriculture biologique et raisonnée, préservation des paysages)...

Ce projet répond à plusieurs enjeux directement ou indirectement à partir de son emplacement **au cœur du Limousin** et d'une zone d'élevage :

- Mise en place de **circuits courts** dans le domaine de la viande, avec le lien direct entre producteurs et consommateurs ;
- Favorise les **labels Bio, le local, l'ancrage territorial** (avec la marque Parc des PNR, Parcs Naturel Régionaux) ;
- Valorise la viande issue des animaux du territoire concerné : **filrière agricole** ;
- Favorise une **économie locale complète** : élevage, production, transformation, vente ;
- **Bien-être animal** : moins de stress animal dans le cadre de la bien-être animal en abattoir prévu en ce sens et en incluant une diminution des transports (aller dans un autre département pour l'abattage !) : **impact écologique** ;
- **Résilience alimentaire** : rendre accessible aux **collectivités locales** des produits de proximité et de qualité ;
- Répond à la problématique de **souveraineté alimentaire régionale** ;
- Répond à un besoin de **formation professionnelle** dans plusieurs domaines (dans le cadre de la bien-être animal en abattoir notamment) :
 - formation **des éleveurs** sur l'élevage de la ferme jusqu'à l'abattoir ;
 - formation **des bouchers abatteurs** en France (pas d'école à ce jour), besoin d'une habilitation ministérielle pour ouvrir une formation diplômante dans ce domaine ;
 - formation **des cuisiniers** et intendants des établissements d'enseignements : lycées, collèges, universités, hôpitaux , ...
 - formation **des vétérinaires assermentés** pour les contrôles *ante* et *post mortem* (lien avec la future école de vétérinaire à Limoges) ;
 - formation **des lycéens** à travers la formation professionnelle continue : faire du Limousin une terre nourricière qui valorise la viande issue de son élevage (comme par exemple la Franche Comté qui valorise ses savoir-faire de

transformation laitière par ses fromages avant de valoriser l'élevage de ses races laitières) ;

- **Projet innovateur** en France pour la bientraitance animale : c'est un prototype et il peut devenir l'incubateur d'une future pépinière d'outils de proximité dans plusieurs territoires ;
- Projet à la **gouvernance plurielle et partagée** dans une vraie **mission d'intérêt général** sous forme de SCIC (**Société Coopérative d'Intérêts Collectifs**) où les différents acteurs de la filière peuvent se retrouver avec les collectivités qui pourraient être parties prenantes : gouvernance, commanditaires, co-exploitant, etc... (transformation juridique en cours).

Le **besoin en financement de très court terme** pour terminer via la coopérative les investissements nécessaires au bon fonctionnement du site, lancer les investissements pour démarrer les nouvelles activités et financer les pertes d'exploitation des prochains mois est estimé à **700 K€** (déjà 1,2 M€ ont été apportés par la coopérative de consommateurs CQLP depuis la reprise en janvier 2022 pour sauver l'outil).

Article paru dans La Montagne le 25 décembre 2022 :

Creuse → L'actualité

SAINT-DIZIER-MASBARAUD ■ Le directeur de l'ex-Pôle viandes locales alerte sur les difficultés rencontrées

Un appel à l'aide pour sauver l'activité

Repris par la coopérative de consommateurs C'est qui le patron en janvier dernier, l'ancien Pôle viandes locales de Saint-Dizier-Masbaraud est loin de tourner à plein régime. Le directeur du site tire la sonnette d'alarme : il vient d'ailleurs de réunir élus et services de l'État pour parler des difficultés.

Séverine Perrier

« Pour moi, c'est plutôt positif. Les deux points à valider avec cette réunion - l'intérêt des pouvoirs publics pour que l'on continue d'exister et le fait qu'ils soient prêts à nous aider - l'ont été. Maintenant, ça ne résout pas le problème : on a besoin d'argent. » Au sortir d'une réunion de plus de deux heures, jeudi dernier, le directeur de Paysans et consommateurs (l'ancien Pôle viandes de Saint-Dizier-Masbaraud) était plutôt satisfait, sans verser non plus dans un optimisme naïf. Ce jour-là, autour de la table, il avait invité services de l'État et élus (*) pour parler des difficultés rencontrées par le site.

« De nouveaux problèmes chaque semaine »
« Après de mauvaises surprises découvertes en reprenant le site (lire par ailleurs), nous avons dû faire face à de nouveaux incidents sur du matériel qui nous ont coûté 120.000 euros », ra-



RÉUNION. Le directeur du site a réuni élus, services de l'État et CC pour évoquer les difficultés rencontrées par le site et envisager des solutions pour maintenir cette activité sur le territoire.

conte ainsi Franck Paillaret. Un investissement supplémentaire et non budgété qui plombe un peu plus une trésorerie déjà bien entamée.
« C'est qui le patron a repris le site à la barre du tribunal en janvier dernier en investissant un million d'euros pour relancer l'activité et sauver les emplois. Malgré tout, cela ne suffit pas et aujourd'hui, chaque semaine qui passe apporte de nouveaux problèmes techniques à résoudre, dont le coût est à chaque fois supporté par C'est qui le pa-

Un projet lancé en 2020 par des éleveurs

Lancé par 80 éleveurs, le Pôle viandes locales est entré en service en avril 2020 ; l'abattoir, lui, n'a jamais fonctionné. Placé en liquidation judiciaire à peine deux ans plus tard, le Pôle a été racheté en janvier dernier par C'est qui le patron. La SAS Paysans et consommateurs a été créée dans la foulée. Les neuf salariés, dont cinq bouchers, ont été maintenus. Du personnel supplémentaire a même été recruté depuis, dont une responsable administrative, une responsable QHSE (qualité, hygiène, sécurité, environnement) et le directeur. Quant à la marque C'est qui le patron, elle est née en 2016, sous la forme d'une société coopérative d'intérêt collectif, à l'initiative de Nicolas Chabanne. Elle permet aux consommateurs de décider eux-mêmes de la composition des produits et aux agriculteurs d'être rémunérés à la juste valeur de leur travail.

tron. Lucidement, nous savons que nous devons nous tourner vers un partenaire dans les semaines à venir, sinon le service ne pourra pas être lancé dans des conditions maîtrisées et durables. »

600.000 € nécessaires pour continuer l'activité

Un appel à l'aide lancé en toute transparence qui a conduit à cette réunion jeudi dernier. « Cette entreprise répond à une problématique, à des besoins sur le territoire et tout le monde en est bien conscient, poursuit le directeur. On n'est pas là pour faire du profit. Au contraire, le profit est le moyen pour arriver à avoir un impact, à répondre à ce besoin sur le territoire. » Les solutions ? Il n'y en a pas trente-six. Un, il faut de l'argent : « On estime qu'il nous faudrait environ 600.000 € en investissement et frais opérationnels, sans compter l'abattoir (qui ne fonctionne toujours pas, N.D.L.R.) pour continuer l'activité ». Deux, une nouvelle gouvernance « partagée entre tous les intérêts de chacun, c'est-à-dire salariés, paysans, collectivités et filières ». D'où les deux prochaines étapes, déjà annoncées par Franck Paillaret : « Continuer à réunir les gens qui pourraient être intéressés pour prendre part à une gouvernance collective et faire un vrai audit technique pour résoudre ces problèmes-là et enfin tourner la page et être autonome ».

(*) Étaient notamment présents la sous-préfecture à la relance, la DDT, la DDTSP, le directeur et le président de la CCL des élus de la municipalité et de la Com-com...

Quelles sont ces mauvaises surprises dont parle le directeur du site ?

« Beaucoup de choses ont été découvertes après la reprise du site, affirme le directeur. La passation a été compliquée. »

Franck Paillaret pointe d'abord « beaucoup de dysfonctionnements sur l'ensemble de l'outil industriel, découverts au fur et à mesure : chantiers non réceptionnés, machines-outils en mauvais état, système froid non entretenu... La grande majorité des investissements de remise à niveau a été réalisée ». Mais aussi « des relations dégradées entre l'ancienne société et les services vétérinaires : il a été compliqué de regagner leur confiance et il a fallu repartir d'une feuille blanche pour l'ob-



EN ATTENTE. L'abattoir n'est toujours pas opérationnel. ARCHIVES BRUNO BARLIER

tenir des agréments de base ». Celui concernant la découpe a été obtenu en août dernier, suivi de celui de la transformation froide.

L'abattoir n'est pas à l'ordre du jour

L'agrément de la transformation chaude est en cours mais le fait de ne pas les avoir tous eus avant a engendré une forte perte d'exploitation jusqu'à aujourd'hui, déplore le directeur. Celui des saisons n'avait jamais été obtenu non plus. Il y a à un travail important à faire puisqu'il est nécessaire à une offre commerciale pertinente ». Les débuts de ce travail-là auraient d'ailleurs révélé que « la salle de salaison est tota-

lement inadaptée aux exigences sanitaires ». Franck Paillaret insiste également sur des « charges fixes de fonctionnement relativement importantes, notamment avec la forte augmentation des coûts de l'énergie : il faut un volume de production important pour les amoindrir. Or, le dimensionnement réduit de l'outil limite la capacité de production ». Enfin, et ce n'est pas la moindre des mauvaises surprises, « les investissements nécessaires pour l'abattoir ont été fortement sous-estimés ». Tant que, « à ce jour, nous avons totalement mis de côté l'étude de faisabilité de celui-ci pour nous concentrer sur l'atelier de découpe ».

Creuse

1 – Historique et contexte

1.1 – Du projet initial des 80 éleveurs à la reprise du Pôle Viandes Locales

La réflexion de réalisation d'un nouvel abattoir à Bourganeuf a vu le jour en 2006 à la suite de la fermeture successive de 3 abattoirs sur le territoire à Guéret, Eymoutiers et Giat. La vente directe correspondant au mode de fonctionnement des éleveurs locaux, ces derniers ont voulu alors investir plutôt que de parcourir des centaines de kilomètres avec leurs animaux et leurs produits. Ainsi ils se sont regroupés au sein d'un collectif pour créer un outil regroupant toutes les étapes entre leurs élevages et les consommateurs de leurs produits, outil qui serait spécifiquement conçu et adapté pour les attentes propres à la filière courte. Progressivement, le chantier du Pôle Viandes Locales (entreprise précédente) a fédéré plusieurs agriculteurs de Creuse, Corrèze et Haute-Vienne sur 80 km de territoire, leur objectif étant de construire un outil commun, comme dans une coopérative, pour leur permettre de réaliser des prestations d'abattage et de transformation de leurs animaux.

Des recherches ont été menées conjointement avec une éthologue, des chercheurs spécialistes du stress et du comportement animal au sein d'un conseil scientifique et avec l'Afaad (Association en faveur de l'abattage des animaux dans la dignité) afin de mettre au point de multiples innovations allant dans le sens du bien-être animal et de l'amélioration des pratiques actuelles, comme la bouverie circulaire et un box sensible.

Le bâtiment est sorti de terre en 2018 pour pouvoir débuter les activités décrites ci-dessus en 2019. Malheureusement la mauvaise santé financière de la société précédente n'a pas permis de développer comme nécessaire les activités commerciales et de production, et la société a été placée en cessation de paiements puis redressement judiciaire quasiment dès sa mise en activité. En octobre 2021 la démarche de consommateurs en soutien aux producteurs "C'est qui le Patron ?!" a été alertée de cette situation par des membres du collectif de producteurs associés au Pôle Viandes Locales.

En procédure de sauvegarde depuis le 02/11/2020, convertie en redressement judiciaire le 4 octobre 2021, la précédente société « PVL » est en liquidation judiciaire à la mi-janvier 2022.

La SCIC *La Société des Consommateurs*, la SAS *C'est qui le Patron ?!* et la SAS *LMDM* avons alors décidé d'apporter notre soutien total à cette initiative en permettant le rachat de l'outil en janvier 2022. La société *Paysans & Consommateurs* a ainsi été créée en janvier 2022 et a permis aux paysans et aux consommateurs de s'associer pour préserver un outil à fort impact local, en mettant en commun leurs valeurs de transparence, de qualité, de défense des éleveurs et de bien-être animal.

1.2 – Présentation de C'est Qui Le Patron ?! et de la reprise sous Paysans & Consommateurs

1.2.1 C'est Qui Le Patron ?! et P&C

La scic « La Société des Consommateurs »

La société des consommateurs est une coopérative de plus de 12 000 sociétaires. L'objectif est de décider collectivement des grandes orientations de la démarche *C'est Qui Le Patron ?!*. La décision de venir en aide aux paysans Creusois a été validée collectivement par les sociétaires de la coopérative. Comme pour tous les projets de la démarche *C'est qui le Patron ?!*, l'objectif du projet Paysans & Consommateurs étaient de réunir consommateurs et producteurs autour de valeurs tels que l'équité, la transparence et la juste rémunération. Les consommateurs resteront un pilier fort de la suite du projet «Paysans & Consommateurs» en participant à la nouvelle gouvernance.

La société « Paysans & Consommateurs »

La société Paysans et Consommateurs est composée de salariés qui assurent les fonctions de mise en opération au quotidien, avec l'appui des compétences mises à disposition par la *C'est Qui Le Patron ?!*. Sur le site sont ainsi présents une équipe de bouchers, et une équipe support.

La société Paysans & Consommateurs **est en cours de transformation en SCIC** : Société Coopérative d'Intérêts Collectifs, et sera détenue par les éleveurs, les salariés ainsi que d'autres acteurs.

Prestations possibles aujourd'hui :

- Découpe de viandes de boucherie
- Maturation des viandes
- Transformation des viandes à froid par le personnel habilité de P&C
- Transformation en préparations de viandes hachées par le personnel habilité de P&C
- Transformation en produits préparés à chaud par le personnel habilité de P&C
- Stockage en frais ou en surgélation, ainsi que l'expédition des produits
- Essai de recettes dans une cuisine labo
- Conditionnement et mise en colis par le personnel habilité de P&C ou par les utilisateurs.

Prestations pour des produits issus de l'agriculture biologique

Une partie des prestations est réalisée en « BIO », avec la réception de carcasses d'animaux BIO et l'élaboration dans les ateliers de découpe et transformation de produits BIO. La production et le suivi de ces fabrications BIO se font conformément au règlement (UE) n°2018/848 précisant les règles de la production biologique et celles d'étiquetage des produits biologiques.

P&C a confié le contrôle de ses activités biologiques à un organisme certificateur spécialisé. Un planning annuel est établi avec un positionnement des différentes demandes des éleveurs et en tenant compte des différentes contraintes dont la séparation des productions BIO et traditionnelles. Ce planning est ensuite précisé au mois.

Focus du site sur la bientraitance animale et un cadre de vie agréable pour les salariés.

Les paysans sont engagés pour le **bien-être animal** et la **biodiversité** : les paysans associés au projet que nous portons tous ensemble respectent le cahier des charges de l'agriculture biologique pour la plupart. Ils élèvent des bovins de race Limousine en grande majorité. Ce sont des races à viande (qui sont élevées pour la qualité de leur viande de caractère). D'autres bêtes sont également élevés (ovins, caprins, porcins). Les paysans sont très impliqués dans le bien-être de leurs animaux. Ils pratiquent la méthode d'élevage dite extensive (les animaux passent la majeure partie de leur temps dans les pâtures).

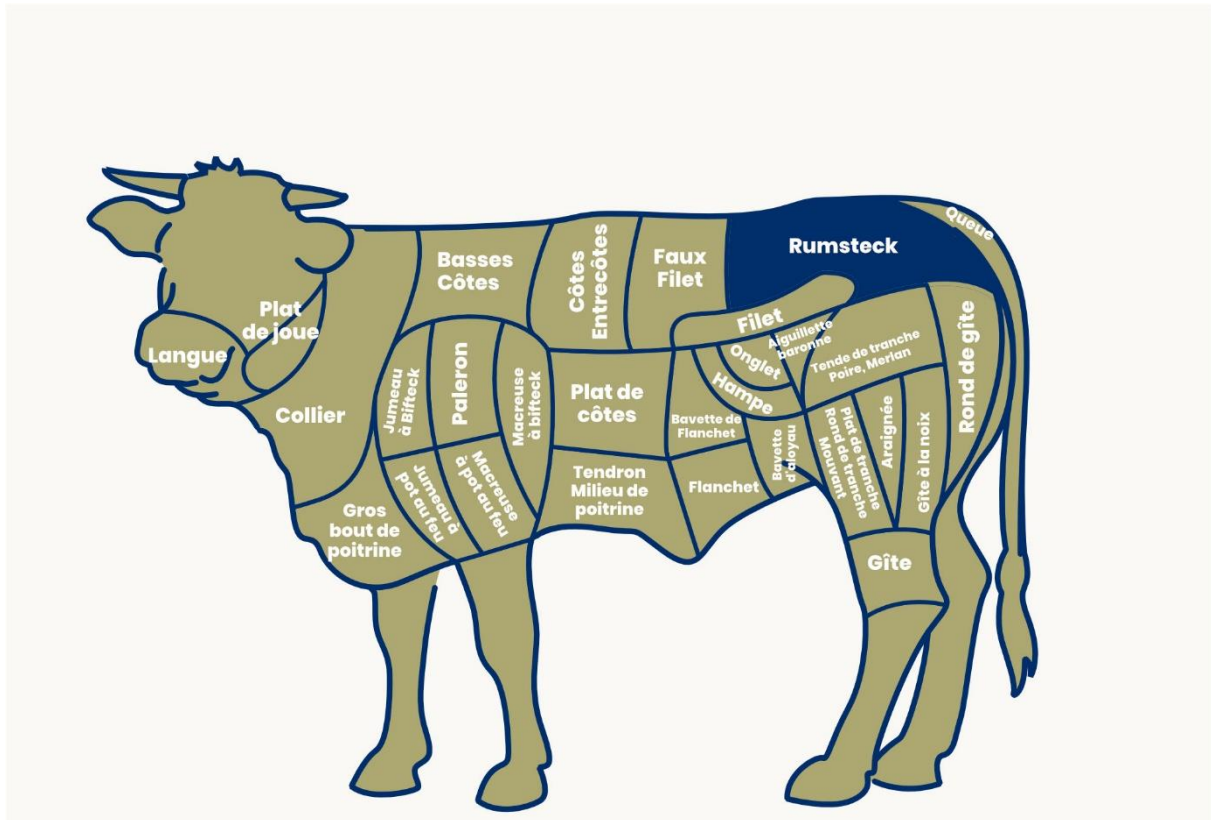
Ils sont aussi engagés pour la **préservation de la nature** et de la biodiversité. Ils pratiquent par exemple le pâturage tournant, idéal pour la repousse constante de l'herbe qui n'est que meilleure (gustativement et nutritionnellement !).



Côté paysans

Éleveurs (principalement de bovins mais pas uniquement) **ancrés dans leur territoire** au cœur de la Creuse voire du Limousin :

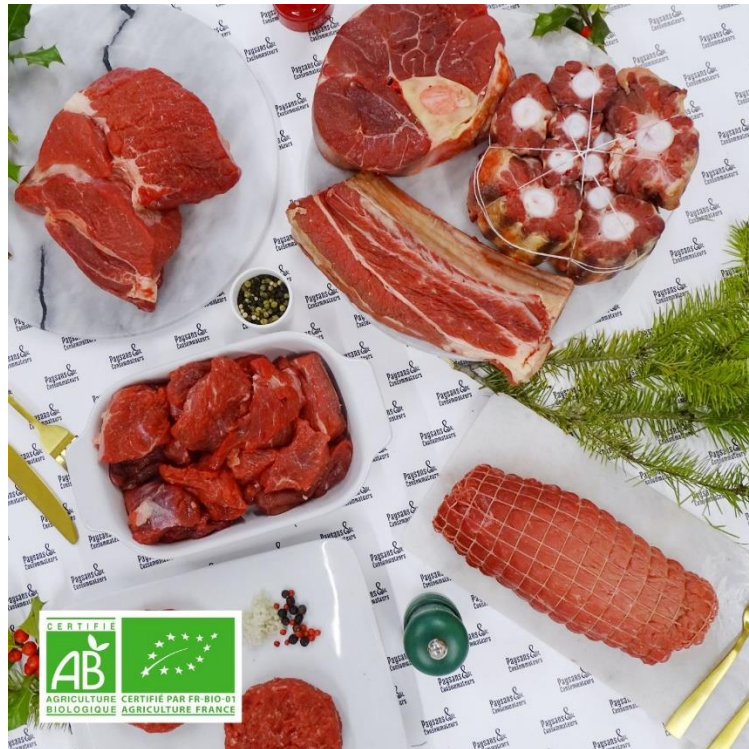
- **Pratiques respectueuses** du bien-être animal ainsi que de la biodiversité.
- Exploitations en agriculture biologique
- Respect d'un cahier des charges décidé, vérifié et contrôlé collectivement par nous les consommateurs.
- **Paysans rémunérés au juste prix** et pour la totalité de leur bête (valorisation de l'animal dans sa totalité) :



Côté consommateurs

Les consommateurs à l'origine de la démarche solidaire « C'est qui le Patron ?! », qui rémunère les producteurs au juste prix, ont répondu à l'appel des éleveurs du Limousin pour reprendre en main ensemble cet atelier de découpe et de transformation.

- **Co-construction** permanente entre paysans et consommateurs
- **Transparence** sur la viande que nous consommons
- Assurance que leur soutien **collectif** va réellement jusqu'aux paysans.



Côté bouchers

6 bouchers travaillent dans cet atelier. Ils découpent et transforment les viandes de bœuf, de porc et d'agneau en fonction des critères choisis collectivement.

- Atelier de découpe collectif : travail main dans la main des bouchers avec les paysans
- **Environnement de travail agréable** : horaires de travail normaux, vue sur l'extérieur
- **Implication** totale dans le projet



Equipe d'encadrement sur site :

Franck PAILLARET

Directeur



Diplômé de **Grenoble Ecole de Management**, diplômé de l'Université de Grenoble en Economie et de **HEC Paris Executive Education** en Finance.

Chef d'entreprise pendant plusieurs années dans l'industrie et la formation professionnelle ; expérience significative dans la Création et la **Direction** d'entreprise, dans la Direction Administrative et Financière, en **Contrôle de gestion** et en **Management**.

<https://www.linkedin.com/in/franckpaillaret/>

Marilyne PRADIER

Responsable QHSE



Diplômée de l'**Université de Rouen Normandie** en **Contrôle Agroalimentaire & Biotechnologie** et diplômée du LEGTA de Marmillat en Agroalimentaire **spécialité Viandes et Produits Carnés**.

Expérience en **Management de production** ainsi qu'en **Contrôle et Assurance Qualité** dans différents domaines : santé animale, environnement, pharmacie.

<https://www.linkedin.com/in/marilyne-pradier-929242267>

Equipe support C'est Qui Le Patron ?!

Equipe en soutien « à la demande » de CQLP sur les expertises juridiques, financières, produits, commerciales, graphiques, etc... :

<https://cestquilepatron.com/qui-sommes-nous/>

Les bouchers assurent toute la prise en charge des carcasses, depuis leur entrée dans l'établissement, jusqu'à la sortie de stock pour la vente. L'équipe support assure le suivi administratif des commandes et facturations ainsi que la gestion au quotidien de l'établissement (lien avec les clients utilisateurs, les fournisseurs, les certificateurs, les établissements publics, etc.) et le suivi qualité.

1.2.2 De la reprise jusqu'aux difficultés

La SAS Paysans & Consommateur est donc une filiale de la SAS LMDM (la société mère de C'est qui le Patron ?!) qui s'est portée candidate à la barre du Tribunal de Commerce en janvier 2022 :

- **Rachat des actifs de l'ex-Pôle Viandes Locales auprès du Tribunal de commerce de Guéret le 26 janvier 2022** : 250 K€ (terrain, bâtiment, machines-outils, stock) ; ce rachat d'actifs s'est accompagné de la reprise des 9 salariés de la précédente société ;
- **Nouveaux investissements matériels + Pertes d'exploitation et fonds de roulement** emmènent à un investissement pour 2022 à environ 1 M€ au total.

La perte d'exploitation s'explique notamment par le délai nécessaire et incompressible à l'obtention des agréments auprès des services vétérinaires et le lancement de la marque propre Paysans & Consommateurs. Cette dernière devait être lancée début novembre 2022, mais un nouvel incident au niveau de notre

chambre froide a condamné le stock préparé, a repoussé le lancement de cette marque de 3 à 4 mois et donc fortement augmenté les pertes d'exploitation (environ 120 K€).

A ce jour, sous réserve de conserver un business model fondé essentiellement sur la vente à distance en surgelé, nous estimons les investissements encore nécessaires à :

- Nouveaux investissements matériels (incluant l'abattoir) : 470 K€
- Perte d'exploitation jusqu'à obtenir un flux de trésorerie mensuel positif : 230 K€
- **Total : 700 K€**

Ce qui amènerait à un total de financement actuellement de 1 M€ à 1,7 M € pour C'est qui le Patron ?!, qui n'a malheureusement pas la possibilité de continuer à réaliser un tel apport.

Si l'on reprend la chronologie, il y a 12 mois avec la volonté de sauver l'outil qui était nécessaire aux paysans, "C'est Qui Le Patron ?!" a investi 1 million d'euros (2 fois plus que prévu au départ) pour relancer l'activité et sauver les emplois.

Cela a été fait pour aider les éleveurs, mais malgré tous ces efforts, qui ont permis de maintenir l'outil de repartir sur des bases saines, les investissements déjà réalisés ne sont à ce jour pas encore suffisants pour en garantir la pérennité.

Il reste encore une somme conséquente et bien identifiée à investir pour y arriver

Avoir investi autant et fait tout cela, être face à cette situation est insupportable pour tous. Cette bonne volonté a une limite, la limite étant l'investissement qu'il est possible de réaliser. Aujourd'hui, chaque semaine qui passe implique son lot de sujets techniques et financiers à gérer, à ce jour encore supporté à 100% par "C'est Qui Le Patron ?!".

Lucidement, C'est Qui Le Patron ?! sait qu'il faut se tourner vers un partenaire ou plusieurs partenaires publics et/ou privés dans les semaines à venir, sinon le service ne pourra pas être pérennisé dans des conditions maîtrisées et durables.

1.3 – Difficultés rencontrées et appel à participation extérieure

Les principales difficultés rencontrées (en synthèse et de manière non exhaustive) ont été les suivantes :

1. Beaucoup de dysfonctionnements sur l'ensemble de l'outil industriel découverts au fur et à mesure de notre reprise : chantiers non réceptionnés, machines-outils en mauvais état, système froid et CVC non entretenus, station d'épuration non fonctionnelle, etc. Ce qui a nécessité beaucoup plus d'investissements que budgétés.
La grande majorité des investissements de remise à niveau a déjà été réalisée, on estime à environ 120 K€ HT les investissements restants dus nécessaires (dont 62 K€ HT de rachat de crédit-bail toujours en cours de négociation et susceptible d'être négocié à la baisse).
2. Les relations entre l'ancienne société PVL et les services vétérinaires compétents étaient très dégradées. Il a fallu gagner leur confiance dans la mesure où nous reprenions l'outil tel qu'ils le connaissaient.
Nous n'avons pas pu capitaliser sur le travail de la précédente société et avons dû repartir d'une feuille blanche pour l'obtention des agréments de base : découpe, transformation froide, transformation chaude. Le premier agrément (découpe) a été obtenu en août 2022. Transformation froide dans la foulée. L'agrément transformation chaude est en cours d'obtention.
Aujourd'hui nous avons de nouveau la confiance des services vétérinaires de par le travail que nous avons réalisé à chaque étape. Le fait de ne pas avoir eu ces agréments au démarrage de la reprise a nécessairement engendré une forte perte d'exploitation jusqu'à aujourd'hui.
3. Bien que la société PVL commercialisait des produits de charcuterie, l'agrément salaison n'avait jamais été obtenu par eux. Sachant qu'il n'y avait pas en interne les compétences nécessaires pour cet agrément, il y a donc un travail important (qui débute depuis quelques semaines) sur l'obtention de cet agrément nécessaire à une offre commerciale pertinente. De plus, le début du travail sur l'agrément charcuterie nous a démontré que la salle de salaison construite par l'ancienne société est totalement inadaptée aux exigences sanitaires. Il faut donc construire de A à Z une nouvelle salle de salaison, avec un investissement estimé à ce jour de 100 K € HT supplémentaires.
4. Nous avons eu beaucoup de difficultés à recruter une équipe « back-office » sur place : employée administrative, responsable de site, responsable QHSE, surtout pour ce dernier poste. Ce point est désormais résolu.
5. Les charges fixes de fonctionnement de l'outil sont relativement importantes, notamment avec la forte augmentation du coût de l'énergie. Il faut donc un volume de production important pour amortir ces coûts fixes. Or le dimensionnement réduit de l'outil (notamment sa chambre froide) limite la capacité de production. Les calculs opérationnels et financiers montrent qu'avec les investissements nécessaires, il est possible d'atteindre une rentabilité sur l'outil, mais en intégrant verticalement toute la chaîne de valeur, de l'abattoir à la salaison.
6. Les investissements nécessaires pour l'abattoir ont été très fortement sous-estimés dans les informations transmises lors de la reprise. Nous nous sommes rendu compte que les tests de fonctionnement de l'abattoir qui avaient été

réalisés par la société PVL s'étaient bien moins bien réalisés qu'annoncés lors du processus de reprise.

La continuité envisagée :

Un projet de SCIC réunissant tous les acteurs dans des collèges distincts et administrée par un conseil d'administration représentatif qui s'appuie sur une équipe opérationnelle professionnelle et transparente dans son fonctionnement saura être le garant d'une gouvernance partagée/collective sans réitérer les écueils du passé.

Cette démarche est portée par l'équipe opérationnelle (salariée) de *Paysans & Consommateurs* ainsi que par des Eleveurs utilisant l'outil et soutenue par *C'est Qui Le Patron ?!* et *La Société des Consommateurs*.

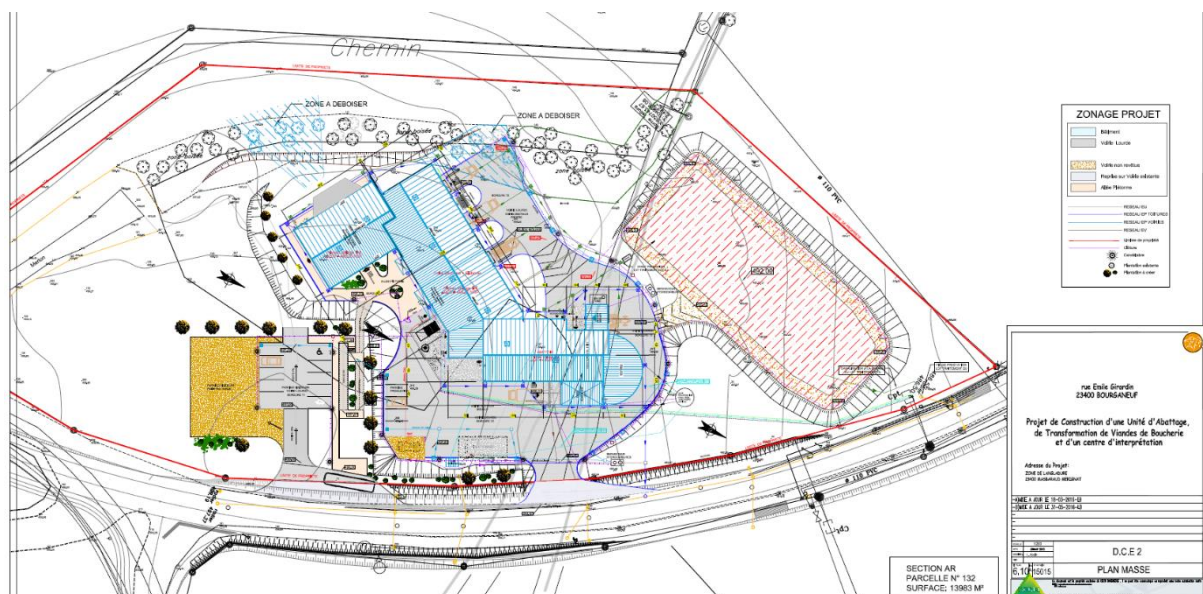
En effet, beaucoup d'acteurs du territoire ont manifesté un intérêt pour l'outil (éleveurs en premier lieu, mais aussi les lycées agricoles qui font des formations, les salariés, les filières Bio et Viande, les collectivités locales, les consommateurs via *C'est Qui Le Patron ?!*, etc...).

Tous ont des intérêts sont différents mais complémentaires, d'où l'intérêt d'une gouvernance collégiale. Si chacun arrive à débloquer une partie de financement, il est possible d'y arriver et de maintenir un outil au service du territoire et de ses acteurs.

2 – Projet de poursuite d'activité

2.1 – Résoudre les problématiques techniques et redémarrer l'abattoir

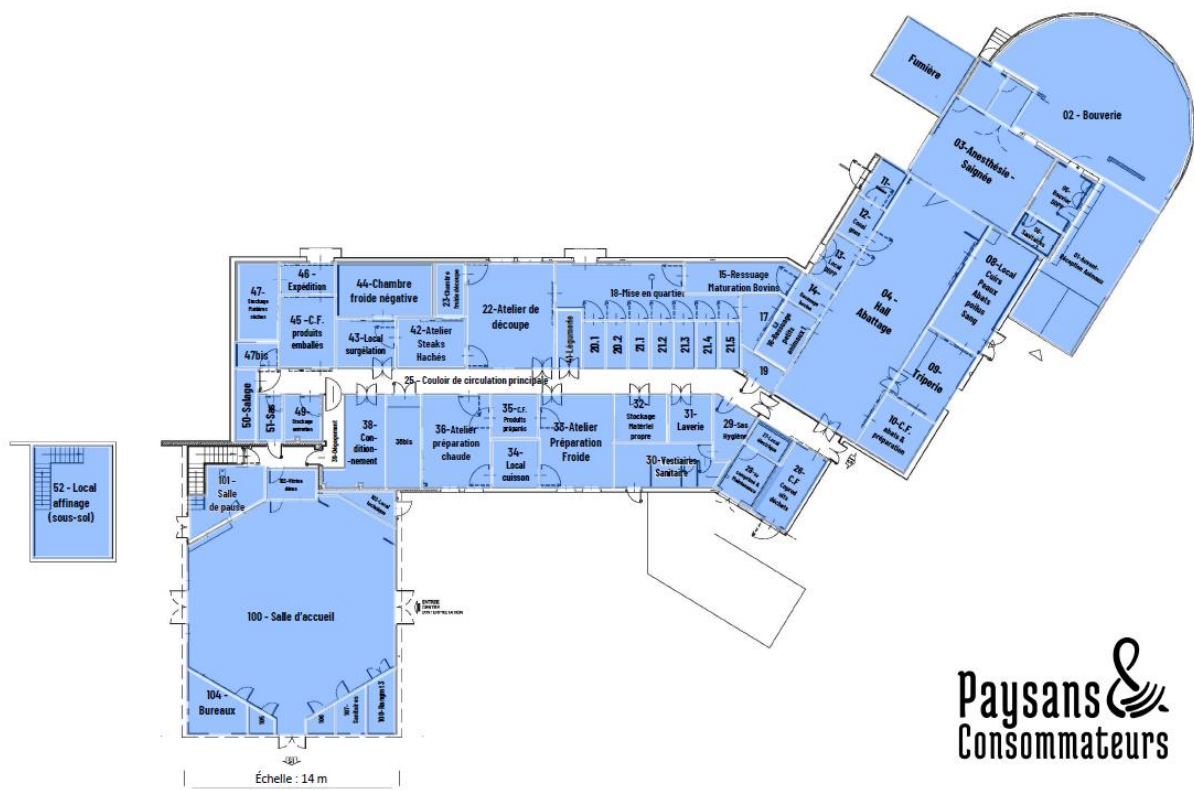
Site industriel d'environ 2000 m² de bâti sur 14000 m² total :



Plan de masse du site et des extérieurs



Vue aérienne du site Paysans & Consommateurs



**Paysans &
Consommateurs**

Plan des ateliers de découpe et de l'abattoir



Vue du couloir principal



Vue d'une des salles de travail



Découpe dans un atelier ouvert sur l'extérieur



Mise sous vide

Une **station d'épuration phytosanitaire autonome** complète pour le traitement des eaux usées.



Vue du premier bassin après dégrillage



Vue des 4 bassins tournant de phytoépuration

Régime d'enregistrement du site soumis à déclaration ICPE (Installations classées protection de l'environnement) ; risque faible (activité qui ne présente pas de graves dangers ou nuisances).

Synthèse technique

Les ateliers de 3^{ème} et 4^{ème} transformation, c'est à dire **la découpe et le piéçage** de la viande ainsi que la préparation de produits élaborés, **sont fonctionnels**.

Pour compléter l'offre de nos produits permettant de valoriser l'ensemble de la bête et réaliser l'intégration verticale de la filière au complet, **il nous manque** des outils indispensables :

- **L'Abattoir :**
 - **Une expertise a été réalisée** conjointement par Jacques ALVERNHE, Consultant en conception d'abattoir alternatif, directeur de plusieurs abattoirs et Ivan SIX, Ingénieur agronome, directeur de plusieurs abattoirs qui a fondé son bureau d'étude spécialisé au niveau des abattoirs prestataires de services.
 - **L'outil d'abattage actuel présente de multiples problématiques techniques de conception qui peuvent être solutionnées à court-terme.**
 - Pour équilibrer la structure en optimisant les investissements de départ, l'abattoir ne pourra qu'être mono-espèce, soit l'abattage des gros bovins uniquement. Le goulet d'étranglement de la production a été une nouvelle fois identifié, il concerne la capacité de stockage trop petite (ressuage et maturation) et pour solutionner ce problème cette capacité doit être augmentée par son agrandissement sur l'extérieur.
 - Cet aménagement permettra également d'améliorer la capacité de production des ateliers de transformation.
 - Là aussi, **ces experts nous accompagneront dans le redémarrage de l'abattoir.**
- La **Salaison** (produits à forte valeur ajoutée) :
 - Le séchoir conçu initialement est dysfonctionnel. Il ne répond pas aux prérequis sanitaires et techniques. Quant à l'offre de conserverie, elle est impossible, l'outil mis en place à l'origine ne permet pas une stérilisation conforme aux exigences sanitaires.
 - Sur ces points techniques nous avons sollicités l'expert régional Yves Arnaud (Formateur CFPPA, Responsable des Ateliers Viandes de l'ENILV à Aurillac qui accompagne les ateliers collectifs de producteurs faisant la promotion de la salaison fermière). Il nous accompagne sur la technologie des viandes et les équipements à mettre en œuvre, les coûts de production et la conception d'atelier, ce qui nous a permis identifier et chiffrer ces investissements.

Synthèse QHSE (Qualité Hygiène Sécurité Environnement) :

Diagnostic QHSE				
Etat d'avancement	Fait	En cours	A faire	
	Environnement	Santé, sécurité	Hygiène	Etablissements recevant du public
Réglementation	Code de l'environnement	Code du travail (hygiène et sécurité)	Règlement CE 178/2002 et 852/2004 Arrêté du 21/12/2009	Arrêté du 25 juin 1995 "règlement de sécurité"
Procédures administratives avant le démarrage de l'activité	Déclaration Installation Classée pour la Protection de l'Environnement (Atelier de découpe et transformation: rubrique 2221)		Agréments vétérinaire (23.189.002) pour les activités suivantes: Découpe, transformations chaude et froide	Déclaration d'ouverture (1er date d'immatriculation au tribunal de Commerce de Paris le 28/01/2022 et 2ème date d'immatriculation au tribunal du commerce de Gueret le 01/08/2022)
	Déclaration Installation Classée pour la Protection de l'Environnement (Abattoir: rubrique 2220)		- Déclaration d'activité aux services vétérinaires	
	- Déclaration, autorisation enseignes, publicités		Agrément sanitaire pour l'activité d'abattage	
	Enregistrement préfecture pour la collecte des fluides (Activité soustraite Axima France) - Frigo		Agrément sanitaire pour l'activité de Salaison	
Contrôle périodique des installations	Contrôle périodique installation (rubrique 2221) + analyse de rejet (à la charge notre prestataire SETP)	Vérification électricité (Certificats Q18 et Q19)		
Aménagement des locaux	Installations classées : comportement au feu des matériaux	Vérification extincteurs (Fournier) Ventilations (SOPCZ) Affichage numéros Urgence (secours et maintenance)	- Revêtement sols et murs	Comportement au feu des matériaux
		Diagnostic amiante, termites, plomb	- Sanitaires, points d'eau	Accès handicapés
		Procédures d'arrêt d'urgence	- Séparation des zones	Equipement de lutte incendie (extincteurs + alarme incendie)
		Règlement Interieur V2	Centrale de traitement de l'air (géré par SOPCZ) - Local stockage des déchets	
Aménagement des abords du bâtiment	Assainissement (bac à graisse, SETP FPR sous contrat d'entretien/maintenance)	Protocole de sécurité Plan de prévention	bac de dégraissage	Signalisation, plan de circulation Parking
	- Collecte des eaux pluviales			Stationnement handicapés
Machines, équipements de travail		Vérification conformité réglementaire (marquage CE). Vérifications périodiques (machine sous-vide, scie, épilucheuse, trancheuse, ...) pris en charge par le prestataire	Procédure de Nettoyage/Désinfection locaux et matériel	
Produits chimiques	stockage sous rétention (Chlorure ferrique)	- Fiches de données de sécurité transmises au médecin - Extincteurs spécifiques EPI disponibles (visière pour la manipulation des produits d'entretien) Ventilation		
Formations obligatoires		Incendie, SST	Formation hygiène : formation sur l'application des principes HACCP pour les exploitants du secteur alimentaire et formation sur l'hygiène alimentaire pour le personnel	IDEM "santé et sécurité"
		Travail en hauteur et Habilitation armoire électrique (personnel de maintenance)		
		Certificats de compétence Protection animale (à faire valider par le DETSPP)	Formation utilisation conditionneuse sous-vide	
Documents et registres obligatoires	Bons d'enlèvement déchets (sous produit d'origine animale) Bordeaux suivi des déchets dangereux (Cerfa 15497*02) géré en soustraction	- Registre de sécurité document unique (décret du 05/11/01)	Plan de nettoyage Relevés de température Contrôles réceptions marchandises	Registre de sécurité

Agréments « montés » et acceptés :

1. Découpe
2. Transformation froide
3. Transformation chaude

Pour l'abattoir, un agrément conditionnel de 3 mois avait été délivré à l'époque pour l'abattage d'ovins seulement. Il a été reconduit pour une nouvelle période de 3 mois, soit jusqu'au 28/06/2021. En raison de non-conformités (équipements, gestion inappropriée des sous-produits, procédures relatives à la protection animale incomplètes, etc.) et de défaut de réactivité pour apporter les actions correctives nécessaires, l'agrément définitif n'avait pas été accordé par la DDPP à la précédente société « PVL ».

Agréments restants à obtenir :

1. Salaison
2. Abattage

Informatisation de tous les flux de l'entreprise avec l'implémentation d'un ERP spécialisé de la filière viande en cours (phase 1 terminée) :

- VIF (gestion commerciale, traçabilité, production, logistique, etc...)
- Point extrêmement positif : la phase 1 du projet est terminée !

Fort potentiel d'approvisionnement local :

- 410 000 bovins pour 2500 cheptels, essentiellement allaitants (production de viande)
- 65 000 ovins dans 1300 cheptels
- 150 élevages porcins

Concernant l'abattoir, un Audit / Expertise a été réalisé en janvier 2023 : il **sera possible d'avoir un abattoir à l'équilibre financier voire profitable avec une organisation du travail différente et malgré les problèmes de conception identifiés** (postes sur la chaîne d'abattage positionnés dans le mauvais sens, équipements manquants, ergonomie, système du piège et du matador défaillants, etc...)

Certains investissements devront défaire ce qui a été fait à l'origine et d'autres pourront être détournés par de l'ingénierie de production et une organisation des postes de travail adaptée.

Il faudra prévoir en complément un audit technique complet de l'ensemble des installations de l'atelier de découpe et des *facilities* (chaud, froid, fluides, gaz...)

2.2 – Changer la gouvernance pour une SCIC avec tous les acteurs

Le sujet de la gouvernance du projet, précédemment porté uniquement par les paysans, a été central dans les difficultés rencontrées auparavant.

La reprise à la barre des actifs par C'est qui le Patron ?! a permis de maintenir le projet en vie et de le faire repartir sur les bons rails, moyennant une organisation juridique classique et pyramidale nécessaire à ce moment-là.

Cela étant, la philosophie du projet présente une forte dimension collective et on ne peut envisager la poursuite du projet sans une implication des différents acteurs du territoire qui y ont tous intérêt : Paysans, Consommateurs, collectivités territoriales, salariés et acteurs commerciaux.

En ce sens, le modèle adéquat tant d'organisation que de gouvernance semble être celui de la SCIC, modèle éprouvé avec succès par C'est qui le Patron ?! (*La Société des Consommateurs*).

Une **SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif)** est une entreprise coopérative constituée sous forme de SARL, SAS ou SA à capital variable qui, a pour objet "**la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale**".

Autrement dit, **de forme privée et d'intérêt public**, la SCIC associe des personnes physiques ou morales autour d'un **projet commun alliant efficacité économique, développement local et utilité sociale**.

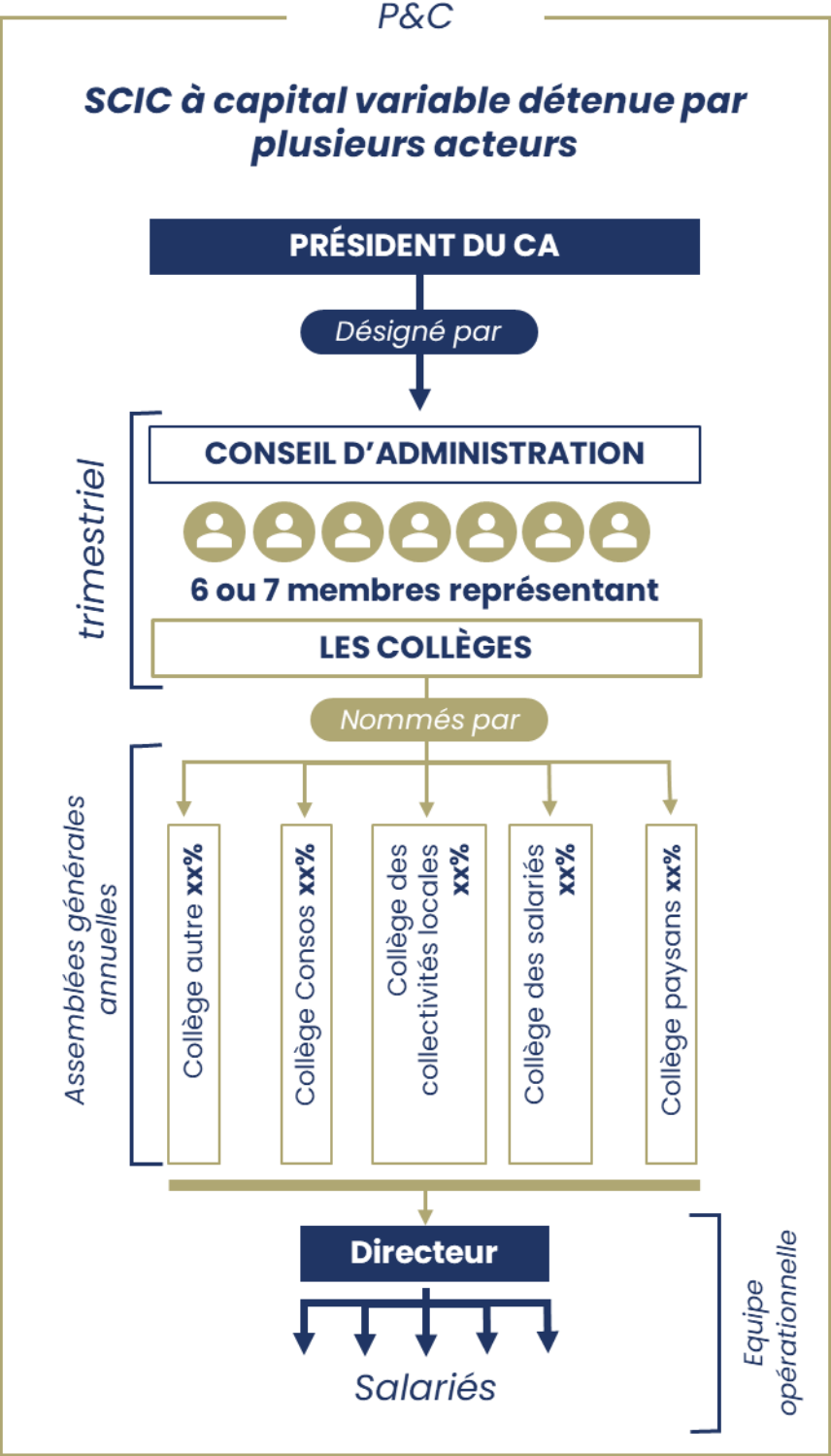
Les salariés décident aux côtés des autres associés : clients, fournisseurs, bénévoles, collectivités territoriales, associations, partenaires privés, etc. Chaque associé dispose d'un droit de vote lors des assemblées générales de la SCIC, quel que soit le capital détenu. Les associés décident ensemble des orientations stratégiques, des investissements majeurs, de la répartition des résultats. Chaque année, au moins 57,5% des bénéfices (jusqu'à 100 % en pratique) sont mis en réserves dites « impartageables » pour consolider les fonds propres de l'entreprise.

Les collectivités territoriales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux peuvent devenir associés et détenir jusqu'à 50 % du capital.

De cette façon l'investissement d'argent public dans le projet pourrait être piloté et contrôlé de manière plus suivie et concertée, le collège des investisseurs ayant sa part dans les décisions prises.

Le schéma idéal pour *Paysans & Consommateurs* serait d'avoir **différents collèges représentant chacun un groupe d'intérêt et siégeant au sein du Conseil d'Administration futur de la SCIC** : Eleveurs, Collectivités territoriales, Filières (Bio et Viande), Lycées agricoles, Salariés, Consommateurs, etc...

Cette structure s'appuie sur une équipe opérationnelle professionnelle et travaillant en totale transparence avec la nouvelle gouvernance en SCIC :



2.3 – Un modèle économique pérenne avec un impact local

L'activité doit repartir en quatre temps :

1. **PRIORITE : aller rapidement sur le marché** pour faire du Chiffre d'affaires avec une offre « pure player web » via la **boutique en ligne** initialement prévue, boostée par la notoriété et la force de frappe en termes de communication & marketing de CQLP
2. Développer les **canaux de revenus complémentaires** et plus traditionnels **en frais** : GMS, Magasins spécialisés Bio, RHF, Collectivités locales, boucheries...
3. Développer la **salaison** (activité à forte marge)
4. **Lancer l'abattoir** pour terminer l'intégration verticale de l'activité

Il sera possible d'envisager des « **side business** » à moyen et long terme comme la formation spécialisée (abattage, école vétérinaires, boucherie, etc...), la fabrication en marque propre pour des spécialistes (en surgelé : comme Picard par exemple ou même en frais pour CQLP ?), etc.

P&C ne produit pas simplement de la viande comme une entreprise *lambda*, les collectivités ont l'opportunité de participer en achetant de la viande pour les établissements scolaires, hospitaliers, etc... et donc participer à avoir :

- un **impact sociétal** (sur la **santé** avec de la nourriture saine et de qualité, qui permet d'assurer le maintien d'une **agriculture paysanne locale** qui perçoit de surcroît une **rémunération juste**, qui assure la **bienveillance animale** dans la filière),
- un **impact économique** (création d'entreprises, activité pour les fournisseurs et sous-traitants...),
- un **impact social** (emploi dans la filière viande, les clients et les sous-traitants et fournisseurs),
- un **impact sur l'environnement** (soutien à la filière bio, transports et donc CO2 évité puisque tout fonctionne en circuits courts), etc...

3 – Stratégie

3.1 – Stratégie d'intégration verticale de l'abattage à la vente

L'abattage comme « prestation vendue » est difficilement imaginable pour des raisons de rentabilité. En revanche, inclure l'abattage dans une **stratégie d'intégration verticale** fait sens (suppression des doubles marges, économie des frais de transport et de manutention, rendements d'échelle croissants sur la répartition des coûts fixes & courbe d'apprentissage).

De plus, **l'abattage crée de la valeur sur le territoire Creusois** qui ne possède plus d'abattoir. La condition *sine qua non* à l'usage pour s'intégrer dans le modèle économique de P&C sera évidemment de proposer la totalité de la prestation (abattage, découpe, transformation, salaison) et non pas uniquement l'abattage simple qui serait déficitaire.

3.2 – Business Units : abattage, découpe, transformation (froide & chaude), salaison

Les résultats présentés ici sont agrégés. Ils sont composés de quatre « Business Units » (abattage, découpe, transformation froide & chaude, salaison) ayant des modèles économiques – et donc des structures de coûts et de marges – différents pour chacune de ces activités spécifiques.

En effet, les cycles de production sont inégaux et agissent différemment sur le BFR comme sur l'organisation du travail et sur l'immobilisation des équipements :

- l'abattage nécessite des temps de ressuage et de maturation de plusieurs jours voire semaines,
- la salaison a des cycles de 8 semaines (séchage des saucissons) à 9 mois pour l'affinage des jambons,
- la transformation (chaude et froide) nécessite des approvisionnements en ingrédients frais et non frais et plusieurs jours de cycles de fabrication,
- etc...

3.3 – Chiffres clés

Le **besoin en financement de très court terme** pour terminer les investissements nécessaires au bon fonctionnement du site, lancer les investissements pour démarrer les nouvelles activités et financer les pertes d'exploitation des prochains mois est estimé à **700 K€**.

Les investissements pour terminer l'atelier et les *facilities* sera sur T1, les investissements pour la salaison sur T3 et l'abattoir au T4 2023.

