

# Mandat de la Chambre valaisanne d'agriculture : analyse de l'utilisation des redevances agricoles

## Sommaire

A.	Mandat de la Chambre valaisanne d'agriculture (CVA)	2
B.	Rapport d'analyse	2
1.	<b>Conformité de l'utilisation des redevances au cadre légal valaisan</b>	<b>2</b>
1.1	Législation valaisanne	2
1.2	Comparaison avec la législation vaudoise	3
1.3	Utilisation du produit des redevances	3
1.4	Analyse des chiffres et améliorations potentielles	5
2.	<b>Pertinence des activités promotionnelles</b>	<b>6</b>
2.1	Mesures promotionnelles potentielles	6
2.2	Analyse des activités promotionnelles	6
2.2.1	<i>Connaissance du marché et vision stratégique</i>	7
2.2.2	<i>Fixation des objectifs stratégiques</i>	9
2.2.3	<i>Choix des activités promotionnelles et suivi à l'aide d'indicateurs</i>	10
2.3	Analyse de la situation et améliorations potentielles	11
3.	<b>Structure, fonctionnement et financement</b>	<b>13</b>
3.1	Etat des lieux	13
3.2	Analyse de la situation et améliorations potentielles	15
C.	Conclusions	15
	Sources	17

## A. Mandat de la Chambre valaisanne d'agriculture (CVA)

Dans un contexte économique sous pression, marqué par une concurrence accrue de produits importés et de tourisme d'achat suite à la levée du taux plancher du Franc suisse par rapport à l'Euro, il s'agit d'examiner l'efficacité des actions de promotion entreprises par les filières valaisannes du vin, des fruits et légumes et du Raclette du Valais AOP bénéficiant des redevances attribuées par la CVA et, si jugé utile, de faire des propositions d'amélioration.

Le mandat comprend 4 axes distincts :

1. Examiner la conformité au cadre légal valaisan de l'utilisation des redevances agricoles par les trois interprofessions Vins du Valais, Fruits et légumes valaisans et Raclette du Valais AOP
2. Examiner la pertinence des actions de promotion des trois interprofessions financées par les redevances agricoles
3. Examiner les structures, le fonctionnement et le financement des trois interprofessions mandatées par la CVA
4. Formuler au besoin des propositions d'amélioration  
*Remarque* : pour des raisons de fluidité de lecture, ce dernier point n'a pas été traité à part, mais à la fin de chacun des chapitres développés ci-dessous.

## B. Rapport d'analyse

### 1. Conformité de l'utilisation des redevances au cadre légal valaisan

#### 1.1 Législation valaisanne

Dans un premier temps, nous avons passé en revue les exigences et les limites en matière d'utilisation des redevances formulées par la législation valaisanne. Les éléments suivants ont été en particulier relevés :

- L'article 15 de la Loi cantonale sur l'agriculture et le développement rural (ci-après LcADR) liste les assujettis aux redevances, à savoir les propriétaires de vignes, les encaveurs qui transforment ou vinifient de la vendange, les propriétaires de cultures fruitières ou maraîchères, les expéditeurs et industriels qui commercialisent ou transforment des fruits et légumes, les producteurs et commerçants de fromage valaisan.
- L'article 19 LcADR précise que les redevances sont entièrement acquises à la CVA et qu'elles doivent être affectées à l'information, la promotion et la mise en valeur. Cet article souligne que l'essentiel des redevances doit être affecté à la promotion.
- L'article 8 de l'Ordonnance sur l'agriculture et le droit foncier rural (ci-après : OcADR) relève que par les notions d'information, de promotion et de mise en valeur sont compris la publicité, les relations publiques, les informations générales sur la production et la qualité des produits, les études de marché, l'élaboration et le contrôle de critères qualitatifs et quantitatifs, les mesures ponctuelles d'écoulement des produits ainsi que les activités liées à leur commercialisation.

## 1.2 Comparaison avec la législation vaudoise

Dans un deuxième temps, nous avons comparé les dispositions légales valaisannes à celle du canton de Vaud, qui présente de nombreuses similitudes en matière de filières agricoles.

En Valais, les redevances sont un impôt qui est dû indépendamment de la qualité de membre d'une organisation. Tous les producteurs désignés à l'art. 15 LcADR sont débiteurs des redevances. En droit vaudois en revanche, l'organisation qui désire taxer des producteurs non-membres, en plus de ses membres, peut former une requête auprès du Conseil d'Etat. Cette requête tend à ce que la contribution financière soit étendue à tous les professionnels de la branche. Le Conseil d'Etat ne peut prononcer l'extension que si l'organisation en question est qualifiée de représentative au sens de l'art. 38 al. 2 de la Loi sur l'agriculture vaudoise (LVLAgr) et que celle-ci ne bénéficie pas déjà de mesures analogues sur le plan fédéral ou cantonal, tel que par exemple l'octroi de subvention au sens de l'art. 37 LVLAgr.

Il est également intéressant de noter que l'art. 38 al. 5 LVLAgr prévoit que l'ensemble des contributeurs doit avoir accès ou bénéficier de manière équitable des prestations auxquelles les contributions sont affectées. Les contributions professionnelles se distinguent ainsi des redevances valaisannes, dans le sens où ces dernières sont considérées comme un impôt d'affectation dépendant des coûts. Un tel impôt est prélevé indépendamment d'une utilité concrète ou d'une causalité imputable au contribuable ; en d'autres termes, contrairement à ce qui prévaut en droit vaudois, l'assujetti ne peut ici exiger aucune contreprestation (arrêt du TF, 2A.246/2004 du 21.12.2004).

## 1.3 Utilisation du produit des redevances

Afin de pouvoir évaluer la conformité ou non des activités effectuées par les trois filières concernées avec la législation valaisanne en matière de redevances agricoles, nous avons comparé les montants provenant des redevances avec ceux des activités qui entrent dans le cadre légal. En outre, étant donné que les trois filières bénéficient jusqu'à fin 2015 d'un mandat de prestation de la part de l'Etat du Valais pour la promotion de l'image et la vente des produits agricoles valaisans de qualité, et que les mesures concernées ne sont pas segmentées en fonction de leur source de financement, nous avons dû cumuler les deux produits comptables « redevances » et « mandat de prestation de l'Etat du Valais » :

Filière	Désignation	2014		2013	
		Produits	Charges	Produits	Charges
Interprofession de la vigne et du vin du Valais (IVV)	Redevance annuelle	1'967'028		1'910'000	
	Mandat de prestation Etat VS	350'000		331'573	
	Publicité		375'997		363'271
	Promotions		1'068'469		1'139'793
	Relations publiques		83'099		75'085
	Matériel promotionnel et publicitaire		50'527		77'944
	Participations promotionnelles diverses		211'034		185'750



Appellation d'origine protégée Indication géographique protégée  
 Spezialitäten mit Charakter  
 Reflets de nos terroirs

	Désignation	2014		2013	
		Produits	Charges	Produits	Charges
	Provision promotionnelle <sup>1</sup>		145'000		0
	Frais généraux fonctionnement (90%) <sup>2</sup>		525'166		521'465
	Frais dépôt matériel		65'711		63'399
	<b>Redevances + Etat</b> % du total IVV	<b>2'317'028</b> 69%	<b>2'525'003</b> 79%	<b>2'241'573</b> 66%	<b>2'426'707</b> 74%
	<i>diff charges-produits</i>	<i>207'975 = 9% redevances</i>		<i>185'134 = 8% redevances</i>	
	<b>Total IVV</b>	<b>3'368'086</b>	<b>3'195'395</b>	<b>3'388'141</b>	<b>3'289'531</b>
Interprofession des fruits et légumes du Valais (IFELV)	Redevance annuelle red. années préc. <sup>1</sup>	1'073'465 96'702		965'000	
	Mandat de prestation Etat VS	260'000		200'000	
	Action abricots		261'696		182'257
	Agrovina		18'177		0
	Relations publiques et manifestations		67'096		48'809
	Matériel « Marque Valais »		9'967		25'941
	Action pommes et jeunes consommateurs		116'819		103'747
	Promotion Biovalais		15'559		15'417
	Actions qualité + information marché		278'402		174'458
	Participation promotion nationale fruits		236'637		233'765
	Participation promotion nationale légumes		17'781		18'268
	Provision promotionnelle		124'751		56'000
	Frais généraux fonctionnement <sup>2</sup>		380'982		443'654
	<b>Redevances + Etat</b> % du total IFELV	<b>1'430'167</b> 64%	<b>1'527'867</b> 68%	<b>1'165'000</b> 65%	<b>1'302'316</b> 72%
	<i>diff charges-produits</i>	<i>97'700 = 7% redevances</i>		<i>137'316 = 12% redevance</i>	
	<b>Total IFELV</b>	<b>2'240'007</b>	<b>2'236'170</b>	<b>1'798'008</b>	<b>1'799'661</b>



Appellation d'origine protégée Indication géographique protégée

Spezialitäten mit Charakter  
Reflets de nos terroirs

Interprofession du Raclette du Valais (IPR)	Désignation	2014		2013	
		Produits	Charges	Produits	Charges
	Redevance annuelle red. années préc. <sup>1</sup>	572'635 262'000		440'000	
	Mandat de prestation Etat VS	280'000		280'000	
	Promotion grands magasins		248'166		199'390
	Events et foires		199'102		196'117
	Infos cours HORECA		10'279		10'125
	Soutien vente directe		58'045		70'406
	Participation promo AOP-IGP		27'437		26'394
	Promotion à l'export		22'623		18'542
	Certification AOP et mesures de qualité		200'716		159'553
	Frais généraux fonctionnement (90%) <sup>2</sup>		256'706		245'023
	<b>Redevances + Etat % du total IPR</b>	<b>1'114'635 81%</b>	<b>1'023'074 96%</b>	<b>720'000 76%</b>	<b>925'550 96%</b>
	<i>diff charges-produits</i>	<i>-91'561<sup>1</sup> = -8% redevance</i>		<i>205'550 = 29% redevance</i>	
	<b>Total IPR</b>	<b>1'377'745</b>	<b>1'067'860</b>	<b>951'063</b>	<b>966'500</b>

<sup>1</sup> Suite au changement en 2014 du système de versement des redevances (les fonds sont désormais versés entièrement dans l'année en cours), le reliquat non utilisé les années précédentes a été versé en une seule fois aux trois organisations. Alors que l'IVV et l'IFELV ont inscrit au passif une provision promotionnelle, l'IPR a reporté ce montant dans ses fonds propres.

<sup>2</sup> La part des frais de fonctionnement liée au cadre légal sur les redevances est basée d'une part sur la répartition des heures du personnel comptabilisées de manière précise par l'IFELV, d'autre part sur une estimation globale de l'auteur de l'étude par rapport aux activités de l'IVV et de l'IPR. A l'IFELV, suite à la fusion entre l'interprofession et la fédération des producteurs, impliquant la reprise d'une unité de travail supplémentaire entièrement dédiée à la défense professionnelle, la part des heures consacrées à la promotion est passé de 75% en 2013 à 54% en 2014.

#### 1.4 Analyse des chiffres et améliorations potentielles

Ces chiffres démontrent que le cadre législatif valaisan concernant l'utilisation des redevances est bien respecté par les trois interprofessions, avec des charges qui dépassent les produits s'y référant de 7% (IFELV en 2014) à 29% (IPR en 2013). Dans le cas de l'exercice 2014 de l'IPR, le montant des produits supérieur à celui des charges s'explique par le fait que la ristourne exceptionnelle provenant d'un reliquat des redevances des années précédentes n'a pas été provisionnée de manière spécifique comme dans les autres filières.

L'IPR souhaitant poursuivre en 2015 ses efforts promotionnels à la hauteur des années précédentes afin de maintenir la position du Raclette du Valais AOP sur le marché dans un contexte économique difficile, elle a inscrit au budget une perte de CHF 155'000.- pour compenser la réduction de la subvention étatique du même montant. L'IPR prévoit d'utiliser en 2016 le solde du reliquat, soit CHF 107'000.-. Sans la ristourne exceptionnelle des années précédentes, l'IPR aurait présenté en 2014 des charges promotionnelles supérieures de 20% au produit provenant des redevances et du mandat de prestation de l'Etat du Valais.

A des fins de transparence, nous invitons l'IPR à capitaliser à l'avenir un tel montant au passif de son bilan de manière spécifique (par ex. « provision pour activités promotionnelles »), montant qui pourra être réactivé par la suite.

Nous relevons enfin que les trois interprofessions transmettent chaque année pour supervision au service cantonal de l'agriculture les documents suivants : rapport d'activités, fiche controlling relative au mandat de prestation de l'Etat du Valais et rapport de révision des comptes.

## **2. Pertinence des activités promotionnelles**

### **2.1 Mesures promotionnelles potentielles**

Afin d'avoir une idée objective des mesures promotionnelles potentiellement mises en œuvre dans la branche de l'agro-alimentaire, nous avons pris pour référence le tableau que l'Office fédéral de l'agriculture (ci-après OFAG) utilise dans le cadre de l'aide à la promotion des ventes des produits agricoles. Il y est précisé quels sont les instruments de communication, les supports publicitaires et les indicateurs à faire valoir pour pouvoir bénéficier d'un soutien financier de l'Etat. Ce tableau a servi de comparaison avec les mesures prises par les trois organisations valaisannes.

### **2.2 Analyse des activités promotionnelles**

A partir des derniers rapports annuels, plans de mesures, comptes annuels détaillés ou tout document interne utile, ainsi qu'après avoir interrogé les directeurs concernés, nous avons analysé les activités qui entrent dans le cadre de la législation valaisanne en matière de redevances. Afin de pouvoir en évaluer le bien-fondé, nous avons d'abord recherché si des études de marché ont été effectuées et/ou si les interprofessions se sont basées sur des données du marché existantes pour leur permettre de connaître la situation socio-économique de leur branche. Nous avons ensuite examiné si des objectifs pertinents ont été formulés à moyen et à court terme en connaissance de cause, si les mesures promotionnelles effectuées permettent d'atteindre ces objectifs et si des indicateurs de suivi ont été pris en compte pour juger l'efficacité de ces activités.

Dans le but d'évaluer l'efficacité des mesures promotionnelles réalisées avec les moyens financiers à disposition, nous avons également vérifié si des collaborations avec des partenaires permettant de développer des synergies ont été étudiées et réalisées. Nous pensons en particulier à des collaborations aux niveaux cantonal, suprarégional et/ou national.

## 2.2.1 Connaissance du marché et vision stratégique

### IVV

Dans son analyse du marché, l'IVV s'appuie d'une part sur l'expérience des professionnels représentatifs de la branche et actifs dans les groupes de travail, d'autre part sur une étude sur le marché du vin suisse réalisée tous les 4-5 ans par MIS-Trend sur mandat de Swiss Wine Promotion. La dernière étude date de 2013 et relève les points saillants suivants :

- Dans un contexte de consommation d'alcool à la baisse (en volume par consommateur régulier, alors que la fréquence de consommation reste stable par rapport à 2008), la notoriété du Valais en tant que producteur de vins reste maximale avec 99% (taux inchangé depuis 1999).
- Portée par les produits emblématiques que sont le Fendant (41% de notoriété spontanée) la Dôle (29%), le Pinot noir du Valais (24%), la Petite Arvine (17%), le Johannisberg (16%), l'Humagne rouge (14%) et le Heida/Païen (11%), la notoriété des vins du Valais est en outre soutenue positivement par une amélioration générale de celle des vins suisses (85% de notoriété spontanée contre 78% en 2008).
- Au niveau des habitudes de consommation, l'étude relève que la consommation de vin reste fortement associée au domicile (60% des consommateurs réguliers) et au week-end (42%).
- La part de la consommation des vins suisses est restée stable par rapport à 2008 (36%). Les vins valaisans y ont conforté leur place de leader avec 54% de consommation occasionnelle à régulière (43% en 2008).
- Concernant les lieux d'achat, les grandes surfaces, notamment Coop avec 60% de ce segment de marché, continuent à être privilégiées (42% contre 24% chez les producteurs et 18% dans les magasins spécialisés), en particulier par les jeunes consommateurs.
- Le prix que la majorité des consommateurs réguliers est prête à dépenser pour une bouteille de vin se situe entre CHF 10.- et 20.-.
- 57% des consommateurs réguliers considèrent le Valais comme le meilleur canton producteur de vins rouges et 55% comme le meilleur canton producteur de vins blancs (ces deux taux sont restés stables ces dernières années), notamment grâce à leur goût, leur fiabilité et leur diversité.

Fort de ces constats, l'IVV a arrêté dans son rapport VITI Horizon 2020 3 principes fondamentaux que sont la diversité, la proximité et la responsabilité. La nouvelle stratégie vitivinicole valaisanne s'appuie ainsi d'une part sur une communication mettant en exergue les notions de « découverte », « mosaïque », « richesse » et « exotisme », d'autre part sur un rapprochement entre le consommateur et le producteur par le biais de l'œnotourisme.

### IFELV

L'IFELV s'appuie essentiellement sur l'observation permanente du marché et sur des études générales ponctuelles menées par les instances nationales de la branche pour arrêter sa stratégie. Dans sa stratégie marketing 2015-2018, elle a notamment relevé les SWOT suivants :

- Forces : produits de qualité, surtout ceux au bénéfice de la « Marque Valais » / proximité des lieux de production et de vente, garanties de fraîcheur, d'authenticité et de respect de l'environnement / traçabilité des produits garantie par la « Marque Valais », Suisse Garantie et SwissGap / rapport qualité/prix correct.



- Faiblesses : coûts de production plus élevés que pour les produits importés en raison du coût de la main d'œuvre en Suisse, du terrain accidenté et des petites structures de production / concurrence massive des grandes exploitations étrangères / décentralisation géographique, éloignement des grands centres urbains.
- Chances : assortiment des produits large et varié / savoir-faire précieux des producteurs / liens possibles avec le tourisme.
- Risques : prix et précocité des produits importés / concurrence d'autres régions suisses de production.

## IPR

Pour apprécier au mieux la situation sur le marché, l'IPR a mandaté une étude d'image sur le Raclette du Valais AOP en 2010 et prévoit d'en conduire une nouvelle en 2016. Elle suit en outre attentivement l'évolution annuelle des statistiques de la branche du lait publiées par TSM Treuhand GmbH. Les éléments suivants ont été mis en lumière :

- Dans un contexte de marché totalement libéralisé avec l'UE et face au cours de change défavorable au Franc suisse, les exportations ont crû faiblement ces dernières années, alors que les importations sont en forte augmentation.
- Le tourisme d'achat transfrontalier a également fortement crû.
- Il s'ensuit une grande pression sur les prix dans les secteurs de l'industrie et HORECA, même si les spécialités AOP s'en sont plutôt bien sorties ces dernières années.
- La consommation de fromage en Suisse est restée stable avec env. 21 kg/habitant.
- Les spécialités AOP, à l'exception de l'Emmentaler AOP, ont pu maintenir, voire augmenter leurs quantités ces dernières années.
- La consommation du Raclette du Valais AOP se fait essentiellement dans le cadre privé.
- Si le Raclette du Valais AOP s'achète en Suisse à 90% dans les grands magasins, 50% des romands en achètent aussi dans les fromageries.
- Les meules et les ½ meules sont le format préféré des Valaisans (90%), mais c'est en tranches préemballées que les autres Suisses préfèrent le Raclette du Valais AOP, notamment pour pouvoir les chauffer à l'aide de raclonnettes.
- Les attentes et exigences envers le Raclette du Valais AOP ne sont pas les mêmes entre les 3 régions linguistiques.

L'IPR en tire les conclusions suivantes :

- La promotion des ventes au niveau national doit se concentrer sur les grands magasins.
- Le produit doit être positionné dans le haut de gamme.
- Les marchés-cibles prioritaires sont le Valais, la Suisse romande, la région de Berne et le nord-ouest de la Suisse.
- Le public-cible est âgé entre 30 et 55 ans et gère un ménage de 3-4 personnes.
- Le message diffusé doit être différencié entre les 3 régions linguistiques.
- La communication doit intégrer les raclonnettes comme support de consommation du Raclette du Valais AOP.



## 2.2.2 Fixation des objectifs stratégiques

### IVV

Sur la base de son analyse du marché, l'IVV a arrêté 8 grands objectifs à l'horizon 2020 :

- Disposer d'un vignoble de qualité et rentable en pratiquant une viticulture respectueuse de l'environnement et de la qualité paysagère et en élargissant l'éventail des cépages pouvant bénéficier de l'AOC.
- Soutenir le professionnalisme et l'entrepreneuriat, notamment par la création d'un centre de compétences au service des professionnels de la branche.
- Maîtriser la qualité et la traçabilité en introduisant un nouveau système de gestion centralisée des droits de production basé sur le registre des vignes et défini pour chaque cépage en fonction de son potentiel qualitatif.
- Favoriser une saine concurrence en mettant sur pied sous l'égide de Swiss Wine Promotion un véritable observatoire du marché.
- Augmenter la valeur ajoutée de la branche en introduisant un nouveau signe distinctif « Marque Valais » pour les vins authentiques, positionnés entre les « Grands Crus » et l'AOC, cette dernière devant à terme être remplacée par l'AOP afin de suivre l'évolution de la législation européenne.
- Mettre en place une promotion efficace pour rapprocher les consommateurs des producteurs, en axant la communication moins sur les cépages et plus sur les particularités des vins valaisans.
- Favoriser et promouvoir l'œnotourisme, en particulier en développant des « paquets touristiques » attractifs.
- Réformer les structures de la branche en redéfinissant les rôles entre l'Etat et la branche pour garantir une meilleure gouvernance.

### IFELV

Dans sa stratégie marketing 2015-2018, l'IFELV précise ses objectifs généraux comme suit :

- Développer l'appréciation et l'achat des fruits et légumes valaisans par des actions de promotion ciblées.
- Renforcer l'identité valaisanne par une image forte des fruits et légumes de qualité, essentiellement en collaborant au développement et à la gestion de la « Marque Valais ».

Pour atteindre ses objectifs, l'IFELV prône des actions promotionnelles spécifiques en faveur de l'abricot, des jeunes consommateurs et de l'ensemble des fruits et légumes bénéficiant de la « Marque Valais ».

Au niveau du marché, l'IFELV vise principalement les consommateurs valaisans, dont les jeunes en scolarité, et les touristes de passage dans le canton, le tout en collaboration avec les grands distributeurs, les commerces spécialisés et les revendeurs présents en Valais. Sur le plan national, l'IFELV soutient financièrement les activités mises sur pied par la Fruit Union Suisses (FUS) et l'Union maraîchère suisse (UMS).

### IPR

A partir de son appréciation du marché, l'IPR s'est fixée comme but principal de renforcer le Raclette du Valais AOP et ses spécifications (prétranché, à la coupe, rebibes) en le profilant par rapport aux produits suisses concurrents et aux produits importés en poursuivant sa stratégie concurrentielle (rapport du groupe de travail « Stratégie 2015-2020 »). L'IPR a segmenté ce but en sous-objectifs qualitatifs et quantitatifs à l'horizon 2020 comme suit :

- Taux de notoriété : 65% en Romandie et 55% en Suisse allemande
- Part des meules en qualité 1A : 99%
- Volume de production : 2'000 t
- Part du marché des raclettes : 20%
- Prix moyen au producteur de lait : 80-85 cts/kg lait
- Nombre d'exploitations certifiées : 90% fromageries de plaine / 50% d'alpage

Dans son analyse de la situation, l'IPR souhaite également consolider les partenariats existants avec les organisations Switzerland Cheese Marketing, l'Association suisse des AOP-IGP et Valais/Wallis Promotion, dans le but d'exploiter les synergies potentielles et d'utiliser de manière efficiente les moyens disponibles, voire d'en obtenir des supplémentaires.

### **2.2.3 Choix des activités promotionnelles et suivi à l'aide d'indicateurs**

#### IVV

Les activités promotionnelles en cours à l'IVV se répartissent en 4 blocs principaux, répondant à des objectifs différenciés :

- La campagne publicitaire qui met en valeur la diversité des vins du Valais par le biais de ses cépages-phares et de visages de personnes provenant de divers horizons géographiques et d'activités.
- Des mesures œnotouristiques comme l'organisation des Caves ouvertes, le développement des chemins du vignoble ou encore la cyclo-sportive des vins du Valais. Ces activités visent à contribuer à positionner le vignoble valaisan comme la destination vitivinicole préférée des Suisses.
- La promotion de la valeur ajoutée, notamment par l'organisation de la Sélection des vins du Valais et la confection et la vente des coffrets « Etoiles du Valais ».
- La promotion des ventes sur les points de vente, principalement dans les grands magasins et en collaboration avec Swiss Wine Promotion (SWP). Les buts visés sont l'augmentation de la notoriété des vins du Valais et l'encouragement de l'acte d'achat.

En ce qui concerne le plan médias, qui est remis à jour annuellement, le choix de la direction de l'IVV suit les principes de base suivants :

- Sortir des sentiers battus tout en choisissant des titres porteurs présentant des affinités avec le monde du vin.
- Rester fidèle aux titres porteurs et avec lesquels des liens privilégiés se sont créés au fil du temps.
- Persistance de l'annonce publicitaire par le choix d'hebdomadaires, mensuels ou guides que le lecteur aura loisir de consulter plusieurs fois ou que plusieurs lecteurs consulteront par numéro.
- Prise en compte du plan médias et du calendrier des annonces insérées par d'autres organisations vitivinicoles et par SWP pour éviter les doublons.

L'IVV n'utilise pour l'heure pas de système de contrôle formel de l'impact de ses activités promotionnelles à l'aide d'indicateurs annuels. Elle se base essentiellement sur les résultats obtenus sur le moyen terme et mesurés dans le cadre des études menées par SWP.

## IFELV

L'ensemble des activités promotionnelles conduites par l'IFELV en 2014 se sont inscrites dans les 4 axes suivants :

- Développement de la « Marque Valais », avec pour objectif une amélioration de la qualité des fruits qui arborent la marque.
- Promotion spécifique de l'abricot du Valais par plusieurs actions telles que les journées d'animation dans les villes suisses, les journées de promotion des ventes chez Coop, la participation active à la Fête de l'abricot à Saxon ainsi que les nombreux contrôles de qualité effectués sur les lieux de vente directe.
- Promotion de la consommation des fruits valaisans auprès des jeunes consommateurs, par le biais de matériel promotionnel et de pommes distribués dans plusieurs collèges du canton.
- Promotion des ventes lors de manifestations de relations publiques durant lesquelles des fruits valaisans sont distribués dans toute la Suisse.

Pour suivre la pertinence de ses activités, l'IFELV a arrêté plusieurs indicateurs allant du nombre de contacts au nombre de fruits distribués en passant par le coût par contact, le taux de pénétration des spots TV ou encore le nombre d'analyses effectuées sur les fruits.

## IPR

Les activités promotionnelles mises en œuvre par l'IPR s'inscrivent dans les 4 axes suivants, visant tous un objectif spécifique :

- La publicité par l'insertion d'annonces dans des médias à distribution cantonale et nationale ainsi que par la diffusion de spots TV, avec pour but d'augmenter la notoriété et la perception de l'authenticité du produit.
- Les foires et les manifestations de relations publiques où le consommateur est invité à vivre une expérience unique.
- Le sponsoring d'évènements visant à mettre en lien le produit avec le Valais et ses montagnes.
- Les activités de dégustation aux POS dans les grands magasins, cherchant à créer le contact avec les clients potentiels et à déclencher l'acte d'achat.

Le contrôle et l'impact de ces activités est suivi régulièrement par l'IPR à l'aide d'indicateurs tels le nombre et le coût des contacts occasionnés, le nombre des visiteurs ou encore le nombre des articles rédigés sur le Raclette du Valais AOP dans les médias suisses.

### **2.3 Analyse de la situation et améliorations potentielles**

D'une manière générale, nous constatons que les trois interprofessions connaissent très bien leur branche et le marché dans lequel elles évoluent, que les dirigeants font des analyses pertinentes et tirent des enseignements judicieux des données à disposition. Les mesures qui en découlent au niveau opérationnel sont en cohérence avec les choix stratégiques arrêtés et s'inscrivent dans l'éventail des activités promotionnelles mises en œuvre dans l'agro-alimentaire.

Nous relevons toutefois quelques améliorations possibles tout au long des processus décisionnel et opérationnel par un suivi plus systématique et plus précis dans les domaines suivants :

- Analyse SWOT : la liste des forces et des faiblesses du produit concerné doit se faire par rapport aux produits concurrents, alors que les chances et les risques sont à évaluer par rapport aux contextes externes socio-économique, politique et environnemental.
- Fixation des objectifs : les rendre SMART, à savoir simple/spécifique, mesurables, ambitieux/accessibles, réalistes et temporels.
- Choix des indicateurs de suivi : il est recommandé d'en déterminer pour chaque activité afin de pouvoir déceler assez tôt d'éventuelles pertes d'efficacité et pour expliquer/argumenter tout changement ou proposition de modification aux membres et partenaires concernés.
- Rapports annuels : ne pas hésiter à rappeler année après année, en plus des points saillants de l'année écoulée aux niveaux politique et du marché, quelle est la stratégie suivie à moyen terme et de comparer les objectifs et indicateurs de suivi avec les résultats effectifs obtenus. Cela démontre de la transparence et développe un meilleur sentiment de confiance chez tous les acteurs et partenaires de la branche envers la filière et ses dirigeants. Ce dernier aspect peut se révéler déterminant en cas de demande d'augmentation des redevances.
- En ce qui concerne les vins du Valais, un des objectifs stratégiques fondamentaux arrêté par l'IVV concerne le développement de l'œnotourisme, ce qui semble tout-à-fait pertinent au vu de l'analyse du marché. Etant donné l'objectif clairement formulé de devenir (ou de rester) la destination vitivinicole préférée en Suisse, il paraît indispensable de connaître désormais l'état de l'appréciation du sujet chez les consommateurs. Or, aucune étude n'a été menée à ce jour dans ce sens, si bien que ni les attentes des « œnotouristes » ne sont connues, ni aucun objectif SMART n'a pu être formulé. Nous conseillons par conséquent à l'IVV de remédier à cette lacune dès que possible.
- Le choix des priorités promotionnelles de l'IFELV (abricots, jeunes consommateurs et fruits bénéficiant de la « Marque valais ») semble judicieux. Il serait cependant utile de mandater une nouvelle étude de marché afin de mettre à jour l'état de connaissance et de perception des consommateurs sur ces thèmes principaux.

Au niveau des collaborations avec d'autres organismes dans le but d'utiliser au mieux les synergies potentielles et les moyens financiers à disposition, nous relevons que les trois interprofessions sous étude travaillent de manière judicieuse et coordonnée avec leurs partenaires potentiels en fonction des besoins et des objectifs visés. Ainsi, lorsqu'il s'agit de mettre prioritairement en exergue le caractère valaisan du produit, les trois organisations collaborent avec Valais-Wallis Promotion (VWP). Cette structure étant récente, des ajustements doivent cependant encore être apportés aux niveaux de la compréhension mutuelle et des besoins réciproques.

Lorsqu'il s'agit de défendre des intérêts de branche ou de suivre des objectifs communs à d'autres produits équivalents aux niveaux national et international, les collaborations fonctionnent à satisfaction avec Swiss Wine Promotion (SWP) pour l'IVV, avec la Fruit Union Suisse (FUS) et l'Union Maraîchère Suisse (UMS) pour l'IFELV ou encore avec Switzerland Cheese Marketing (SCM) et l'Association suisse des AOP-IGP (AOP-IGP) pour l'IPR.

### 3. Structure, fonctionnement et financement

#### 3.1 Etat des lieux

Ce chapitre s'appuie sur les rapports d'activités, les organigrammes respectifs des interprofessions, les règlements internes liés aux commissions de promotion, ainsi que sur le rapport annuel 2014 des organes de révision.

##### IVV

L'interprofession des vins du Valais (IVV) est composée des deux familles « encavage » et « production », la première regroupant la Société des encaveurs de vins du Valais (SEVV) et le Groupement des encaveurs indépendants (GENI), alors que la deuxième représente les intérêts de la Fédération des caves des producteurs de vins du Valais (Provins), l'Union des vigneron encaveurs (UVEV), la Fédération valaisanne des vigneron (FVV), la Société des pépiniéristes-viticulteurs valaisans (SPVVS) et l'Oberwalliser Weinbauverband (OWV).

L'organigramme de l'IVV présente sous l'Assemblée générale des délégués (AD) une commission chargée spécifiquement de la promotion. Elle est composée d'acteurs de la branche vitivinicole valaisanne et a pour tâche de proposer au comité la stratégie de promotion et de communication, puis de veiller à la bonne exécution des activités promotionnelles au niveau opérationnel.

L'opérationnel est assumé par 5 personnes, dont un directeur, qui occupent au total 4.3 unités de travail. La part du temps de travail consacré par les collaborateurs opérationnels aux activités entrant dans le cadre de la législation sur les redevances agricoles est estimée à 90%. Les coûts de fonctionnement (frais généraux) se sont montés en 2014 à CHF 525'166.-, soit 21% du montant dédié à l'ensemble des dépenses promotionnelles (cf. tableau p.4 : CHF 525'166.-/2'525'003.-).

Les ressources financières de l'interprofession sont les contributions annuelles des membres, les redevances agricoles, les soutiens directs de l'Etat du Valais, les dons éventuels ainsi que d'autres sources diverses. La part des redevances agricoles a représenté en 2014 58% des entrées totales (cf. tableau p. 3-4 : CHF 1'967'028.-/3'368'086.-).

Le montant unitaire des redevances valaisannes est de CHF 200.-/ha + CHF 0.02/kg de raisin, alors que celles du canton voisin vaudois se montent à CHF 550.-/ha et CHF 0.03/kg. Le montant disponible pour la promotion des vins vaudois représente donc plus du double du valaisan. Les vins vaudois ne bénéficient par contre d'aucun soutien direct de l'Etat.

##### IFELV

L'Interprofession des fruits et légumes valaisans est composée des deux familles des producteurs de fruits et légumes et des commerçants et transformateurs de fruits et légumes. Chacune des deux familles répond aux critères de représentativité édictés par l'ordonnance fédérale sur les interprofessions. Les deux familles désignent leurs propres représentants au sein du Comité et de l'Assemblée générale. Les élections et décisions requièrent la majorité des voix de chacune des deux familles. Le vote par procuration est exclu.

L'IFELV compte parmi ses organes d'exécution des décisions un département « promotion ». Parmi ses tâches figurent la promotion de l'image et de la mise en marché des fruits et légumes valaisans, l'uniformisation sur le marché de la présentation des fruits et légumes valaisans et la collaboration avec les autres secteurs pour une promotion optimale de l'agriculture valaisanne.

Les tâches opérationnelles ont été assurées en 2014 par 3.6 unités de travail, dont les heures sont réparties à 54% pour les activités de promotion et 46% pour la défense professionnelle. Les coûts de fonctionnement (frais généraux) de l'office central ont représenté en 2014 25% des dépenses liées aux activités relatives aux redevances (cf. tableau p.4 : CHF 380'982.-/1'527'867.-).

Au niveau des recettes, l'IFELV finance ses activités par les cotisations de ses membres, les redevances encaissées auprès de la branche, les contributions cantonales et fédérales ainsi que par diverses prestations facturées aux bénéficiaires. Les redevances agricoles ont représenté en 2014 52% des entrées totales (cf. tableau p. 4 : CHF 1'170'167.-/2'240'007.-).

Le montant unitaire facturé aux producteurs et au commerce dans le cadre des redevances est de CHF 200.-/ha + CHF 8.50/t de fruits et légumes produits. Comparativement, le montant global des redevances perçu à l'unité par le canton de Vaud est 22% et celui du canton de Thurgovie 15% supérieur à celui perçu en Valais (remarque : si le montant facturé à l'ha dans ces deux cantons est connu, celui du commerce a été estimé de manière prudente). La branche valaisanne des fruits et légumes bénéficie clairement du système des redevances qui lui permet de prélever des fonds promotionnels sur toute la surface cultivée, contrairement aux deux cantons comparés où seuls les membres des interprofessions contribuent à l'effort collectif.

## IPR

L'Interprofession Raclette du Valais AOP regroupe les producteurs de lait, les fromagers et les affineurs. Un comité central gère le fonctionnement de l'organisation, alors qu'une commission spécifique dite « du marketing » définit la stratégie marketing, les objectifs annuels et le budget du marketing à l'attention du comité. Cette commission valide et contrôle également les mesures de promotion mises en œuvre par la gérance. Au niveau des activités à l'exportation, l'IPR travaille en étroite collaboration avec Switzerland Cheese Marketing (SCM), alors qu'au niveau national, elle s'appuie sur l'Association Suisse des AOP-IGP pour sa présence sur les foires grand public les plus importantes. La commission du marketing de l'IPR est composée de membres actifs sur les marchés national et internationaux et est complétée par un expert en marketing externe à la branche. Un collaborateur du service cantonal d'agriculture est en outre invité à toutes les séances.

La part des frais généraux de fonctionnement sur l'ensemble des charges liées aux redevances est de 25% (cf. tableau p.5 : CHF 256'706.-/1'023'074.-).

Les activités de l'IPR sont financées par les redevances cantonales, le soutien de l'Etat du Valais, la vente des marques de caséine aux fromagers, le produit des ventes lors des manifestations de promotion ainsi que par diverses autres sources de financement. La part des redevances 2014 sur le total des recettes, diminuées du reliquat des redevances des années précédentes, est de 51% (cf. tableau p. 5 : CHF 572'635.-/1'115'745.-).

Le montant unitaire des redevances cantonales facturé aux acteurs de la branche est CHF 0.0775/kg pour la production (déduction faite de la part rétrocédée à SMP, la branche faïtière des producteurs suisses de lait) et CHF 0.15/kg pour le commerce, auquel s'ajoute le montant net de CHF 0.0856/kg prélevé sur les marques de caséine vendues aux fromageries (remarque : ce dernier montant a été arrêté par l'Assemblée des délégués et ressort donc du droit privé), soit au total CHF 0.3131/kg de fromage au profit de la promotion du Raclette du Valais AOP. Ce montant est modeste en regard des cotisations prélevées par d'autres interprofessions fromagères de qualité AOP, telles Tête de Moine AOP (CHF 1.45/kg), Sbrinz AOP (CHF 1.20/kg), Gruyère AOP (CHF 0.90/kg), Vacherin fribourgeois AOP (CHF 0.90/kg), ou encore Emmentaler AOP (CHF 0.60/kg).



### 3.2 Analyse de la situation et améliorations potentielles

Les trois interprofessions valaisannes sous étude remplissent les critères définis aux articles 8 et 9 de la Loi fédérale sur l'agriculture (LAg) et fonctionnent de manière structurée et démocratique. Ce sont en effet des organisations fondées par des producteurs d'un produit ou d'un groupe de produits et par des transformateurs ainsi que, le cas échéant, par des commerçants. Elles sont également représentatives de leur branche, n'exercent pas elles-mêmes d'activités dans les secteurs de la production, de la transformation et de la vente, et prennent leurs décisions à une forte majorité de leurs membres.

En ce qui concerne les activités de promotion, les trois organisations sont dotées d'une commission vouée spécifiquement aux objectifs, à la stratégie et au budget à respecter. Dans des marchés qui évoluent rapidement, il peut s'avérer utile de regarder ce qui se fait dans d'autres branches, raison pour laquelle nous proposons à l'IVV et à l'IFELV d'ouvrir leur commission « promotion » à un membre venant d'un autre secteur et/ou d'un autre canton (par ex. le/la responsable marketing d'une entreprise horlogère neuchâteloise), à l'instar de l'IPR qui applique déjà ce mode de fonctionnement à satisfaction.

Nous constatons que les trois interprofessions fonctionnent efficacement avec des frais généraux situés entre 21% (IVV) et 25% (IFELV et IPR) des dépenses dédiées à la promotion, se situant ainsi dans la fourchette d'autres organisations bénéficiant d'un budget équivalent, comme par ex. l'Association suisse des AOP-IGP. Nous relevons que plus le budget total est modeste, plus la part des frais de fonctionnement est en général importante, non seulement pour couvrir les frais fixes, mais également pour assurer la bonne conduite d'interprofessions dotées de plusieurs commissions spécifiques impliquant de nombreux intervenants, séances et rapports.

Au niveau du financement de leurs activités, les trois filières sous étude dépendent certes majoritairement des redevances cantonales, mais pas uniquement puisque la part de cette source financière se situe entre 51% (IPR) et 58% (IVV) des recettes totales.

Etant donné la suppression totale des contributions directes de l'Etat du Valais aux filières agricoles dès 2016, comme annoncé par les autorités, une augmentation du taux unitaire des redevances obligatoires est conseillé pour pouvoir maintenir le niveau actuel des activités promotionnelles et ne pas augmenter, voire diminuer l'écart constaté entre les filières valaisannes et leurs principales concurrentes suisses en terme de moyens financiers dédiés à la promotion. Cette augmentation serait d'autant plus justifiée que la plus-value générée à tous les maillons des trois filières concernées est au moins égale, sinon plus élevée que celle de leurs concurrentes directes.

## C. Conclusions

- Le système de perception des redevances a surtout été développé dans les cantons vitivinicoles, alors que dans les autres régions, le financement principal des filières se fait par la perception de cotisations auprès des seuls membres d'une organisation (cf. par ex. les marques régionales). Le canton du Valais s'inscrit dans cette logique qui peut imposer à tous les membres d'une branche de participer aux efforts de promotion collectifs, pour le bien commun. A l'heure où la faiblesse de la monnaie de nos partenaires économiques étrangers met à rude épreuve notre économie, cet outil juridique est plus que jamais essentiel au maintien des activités agricoles dans les régions décentralisées comme le Valais, éloignées des grands centres urbains.



- Les filières valaisannes du vin, des fruits et légumes et du Raclette du Valais AOP respectent la législation sur les redevances de leur canton dans l'utilisation des fonds perçus auprès de l'ensemble des acteurs de leurs filières respectives. Ces montants sont utilisés de manière judicieuse, en parfaite connaissance de la situation au sein de la branche et sur le marché.
- Lorsqu'il s'agit de promouvoir des intérêts spécifiques à une branche, collaborer au niveau national avec les branches faitières peut s'avérer bénéfique. D'une part, les activités communes ont un impact direct sur les produits concernés, d'autre part les investissements consentis peuvent être renforcés grâce au soutien subsidiaire de l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG) via l'aide à la promotion des produits agricoles. Nous constatons que les trois interprofessions valaisannes sous étude utilisent les opportunités offertes par leurs branches respectives à bon escient.
- Le présent rapport démontre qu'il est fondamental que le produit des redevances soit géré directement par les filières bénéficiaires, car ce sont les seules qui peuvent prétendre vraiment connaître le marché et ses acteurs. Cette maîtrise de la branche et du contexte dans lequel évolue le produit promu est la condition indispensable à la réussite de toute stratégie promotionnelle, non seulement pour arrêter les meilleurs choix possibles, mais également pour développer auprès des membres et des partenaires un sentiment de confiance et d'adhésion envers les décisions prises. Cette réalité n'empêche cependant pas de mettre sur pied des collaborations ponctuelles ou inscrites dans la durée avec les partenaires stratégiques.
- Dans un contexte de globalisation des acteurs du marché et de mondialisation des échanges commerciaux, il est primordial pour les filières artisanales de bénéficier de moyens suffisants pour assurer une visibilité minimale à leur(s) produit(s). Le montant requis doit être évalué tant par rapport au coût des activités promotionnelles visées qu'en regard des sommes investies par les concurrents directs et indirects. En l'état, les vellétés des trois organisations valaisannes d'augmenter le taux des redevances perçues auprès de tous les acteurs de la branche sont justifiées.
- Les interprofessions valaisannes sous étude sont représentatives des familles qui constituent leurs branches respectives et fonctionnent démocratiquement. Les trois organisations ont mis sur pied une commission gérant spécifiquement les activités de promotion entrant dans le cadre de la législation sur les redevances et étant composée d'acteurs actifs sur les marchés concernés, deux dispositions favorables.
- Au niveau des coûts de fonctionnement, doter les interprofessions d'un personnel compétent, totalement dévoué à la filière qui l'emploie, grève certes les coûts fixes. Notre expérience montre cependant que la qualité des prestations fournies est dans la plupart des cas largement supérieure à l'alternative qui consisterait à mandater des agences de communication ou des partenaires externes actifs dans la promotion. Ces derniers ne sont en effet peu, voire pas du tout connaisseurs de la branche concernée. Ils doivent ainsi d'abord investir du temps, qui a aussi son coût, pour mettre à jour leurs connaissances, tout en restant accaparés par d'autres mandats n'ayant pas forcément de liens avec la branche concernée. Au final, leur approche ne peut être que partielle, avec un risque non négligeable que les options prises ne soient pas adéquates, au détriment de l'ensemble de la filière.

Berne, le 5 octobre 2015

*Alain Farine, Association suisse des AOP-IGP*

## Sources

### IVV

Rapport annuel 2014  
Rapport de l'organe de révision 2014  
Plan médias 2014  
Etude sur le marché du vin en Suisse, MIS Trend 2013  
Rapport Viti Horizon 2020  
Mandat de prestations entre l'Etat du Valais et l'IVV 2014, fiche de controlling  
Carte d'identité

### IFELV

Rapport annuel 2014  
Rapport de l'organe de révision 2014  
Stratégie marketing 2015-2018  
Mandat de prestations entre l'Etat du Valais et l'IFELV 2014, fiche de controlling  
Structure et fonctionnement de l'IFELV : analyse détaillée sur les améliorations possibles, 2011  
Règlement du centre spécial marketing  
Répartition des heures du personnel de l'office central 2013 et 2014  
Contrat 2006 entre la FUS et l'IFELV  
Règlements des contributeurs de la FUS, de l'UMS et de Swisscofel

### IPR

Rapport d'activités 2014  
Rapport de l'organe de révision 2014  
Etude d'image de marque 2010  
Stratégie marketing 2010-2012  
Stratégie 2015-2020 (projet)  
Leistungsauftrag zwischen dem Departement für Volkswirtschaft, Energie und Raumentwicklung und der Walliser Landwirtschaftskammer 2014, IPR, Controllingblatt

### Bases légales

Mandats de prestations entre l'Etat du Valais et la Chambre valaisanne d'agriculture 2014 et 2015  
Loi cantonale sur l'agriculture et le développement rural (LcADR)  
Ordonnance sur l'agriculture et le droit foncier rural (OcADR)  
Loi sur l'agriculture vaudoise (LVLagr)  
Règlement sur la promotion de l'économie agricole vaudoise (RPEAgr)  
Arrêté relatif à l'extension de la contribution professionnelle obligatoire à tous les maraîchers vaudois, 2012  
Arrêté relatif à l'extension de la contribution professionnelle obligatoire à tous les producteurs vaudois de fruits, 2013  
Loi fédérale sur l'agriculture  
Indicateurs de suivi promotionnel de l'OFAG