



**AGRICULTURES  
& TERRITOIRES**  
CHAMBRE D'AGRICULTURE  
ALPES DE HAUTE-PROVENCE

## Sarl d'abattage et de découpe du pays Dignois :

### Un outil régional structurant pour la commercialisation de la viande en circuit court

#### RAPPEL DE L'HISTORIQUE :

- En 1995, grâce à la mobilisation des acteurs locaux, création du SIVU de l'abattoir du Pays Dignois (devenu plus tard Syndicat mixte). Puis création d'une SARL pour exploiter l'activité.
- En 2003, l'abattoir obtient l'agrément CEE.
- 1995-2005 : stabilisation et développement de l'abattoir multi-espèces.
- En 2007 : création d'une salle de découpe par les éleveurs. Des éleveurs s'associent pour créer la SARL de Découpe du Pays Dignois, sur le site même de l'abattoir. Ceci fait suite à la fermeture d'une salle de découpe privée.
- L'outil obtient en 2007 l'agrément bio.
- En 2008, la société d'abattage dépose le bilan. Un plan de reprise de la SARL d'abattage est proposé par la SARL de découpe.
- En janvier 2009, validation du plan de reprise, la SARL de découpe devient la SARL d'Abattage et de Découpe du Pays Dignois. L'ensemble des activités exercées rentrent dans la catégorie des prestations de services. Les animaux abattus et la viande découpées sont la propriété des clients de l'entreprise, constituée pour l'essentiel d'éleveurs locaux et de quelques grossistes.

Tous les équipements et murs appartiennent au syndicat mixte = 29 communes et 4 cantons. Le financement du syndicat mixte est assuré par le versement d'une contribution des communes 2€/an/habitant.

La SARL a signé une obligation de service public auprès du syndicat mixte.

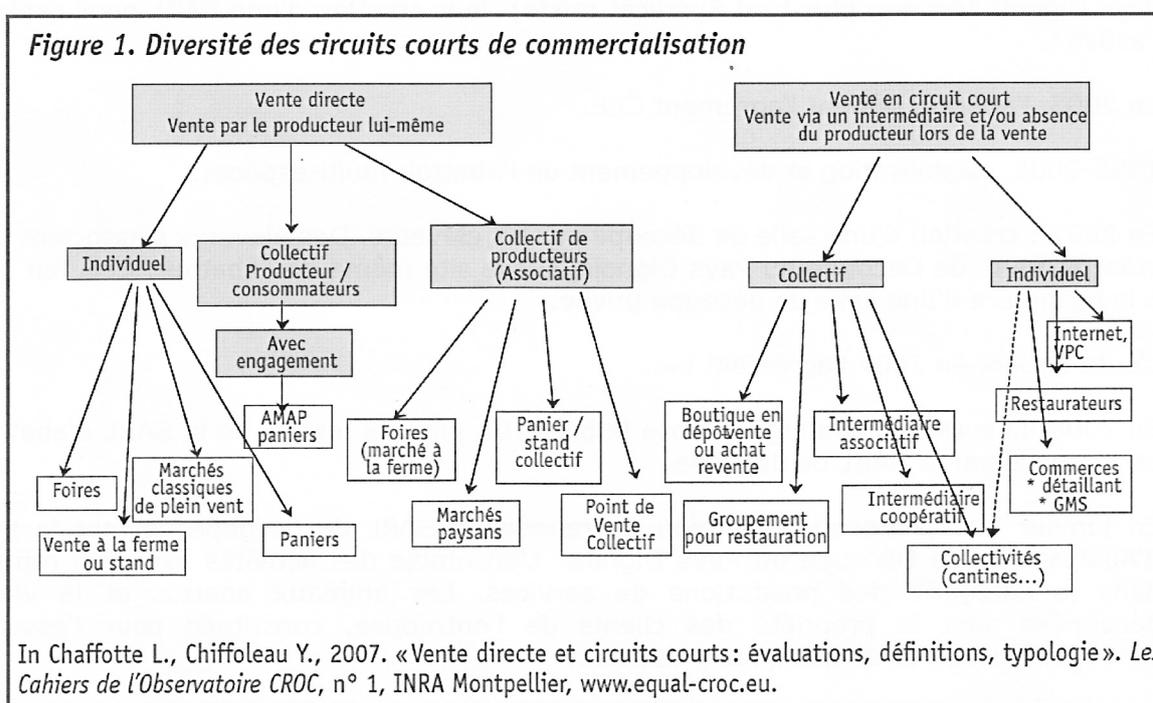
- Fin 2009, l'abattoir, menacé de fermeture par la DSV, est remis aux normes ce qui lui permet de passer du niveau 4 au niveau 2. 200 000 € sont investis pour cela et le poste d'un responsable qualité est créé.
- Début 2010, création d'un atelier de transformation saucisserie (saucisses, merguez, chipolatas et boulettes), ce qui permet de travailler les viandes qui ne se prêtaient pas à la découpe auparavant.
- Fin 2010 : obtention de l'agrément steak haché. Cela permet une diversification des prestations proposées par la salle de découpe et une adaptation aux besoins du marché.
- En 2010, des réflexions sont entamées avec le Pays de Haute Provence pour envisager la participation de l'abattoir dans l'approvisionnement de viande pour la restauration collective.

## Circuits courts ou vente directe : définition

Le terme « vente directe » est la vente d'animaux commercialisés directement par un agriculteur qui découpe dans son atelier et commercialise son propre produit. C'est aussi la commercialisation d'un produit découpé et conditionné dans un atelier extérieur réalisant une prestation de découpe et de conditionnement.

La vente peut avoir lieu à la ferme, sur un marché de proximité ou directement au particulier ou à un intermédiaire. Le respect de la réglementation relative au transport de la viande doit faire l'objet d'une grande attention. On parle de circuits courts lorsqu'il n'y a pas plus d'un intermédiaire entre l'éleveur et le consommateur final.

*La vente directe de viande en Provence Alpes Côte d'Azur  
Réglementation et cas concrets – Juin 2004 – OREAM*



## Circuit court : les grandes tendances du marché

### Le marché national

D'après une étude publiée dans Infos- CTIFL en 2006, la vente de fruits et légumes en circuits courts représentait, en 2004, près de 14 % en valeur de la production française.

Selon le Ministère de l'Agriculture, au-delà de la consommation de denrées biologiques qui correspond principalement au souhait de manger plus sain, une recherche de produits à plus faible « empreinte écologique », issus de circuits d'approvisionnement plus courts, prend de plus en plus d'ampleur.

Cette tendance à privilégier les produits locaux et les relations directes avec les producteurs s'est traduite par le développement, au cours des dix dernières années, de modes alternatifs d'approvisionnement en produits frais, notamment avec les Associations de Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP). S'il existe actuellement environ 500 AMAP en France, il y a en réalité une clientèle plus large qui s'approvisionne sur les marchés forains et en vente directe.

*Note de veille du Ministère de l'Agriculture - PROSPECTIVE ET ÉVALUATION - n° 19 Avril 2009*

## Quelques exemples de circuits de vente directe de viande en France

Le circuit de vente directe le plus fréquent est celui dans lequel l'éleveur assure les seules fonctions de production et de commercialisation du produit. Le producteur n'intervient pas dans le travail de la viande.

**En Midi-Pyrénées, région pilote** de la vente directe (dont tout particulièrement le Tarn), le nombre d'éleveurs impliqué est important, car la vente directe est une tradition fortement ancrée dans l'agriculture du Sud-Ouest. Les éleveurs ont donc cherché à se structurer, avec la création d'une Association d'éleveurs. Différentes actions ont été engagées par l'Association, notamment un état des lieux de l'importance de ce mode de commercialisation dans la région.

Selon cette étude, pas moins de 1.400 éleveurs auraient mis en place une nouvelle démarche en juin 2002. La vente directe autour de trois prestataires assure désormais le tiers de l'activité de l'abattoir de Puylaurens. « *Il a été sauvé grâce à la vente directe* ». (janvier 2003)

**La SARL Kérimel**, basée à **Tarbes**, a ainsi été montée en 1997. C'est un atelier de découpe qui fait aujourd'hui 1,7 millions d'euros de chiffre d'affaires, emploie 25 salariés, découpe 520 tonnes de carcasses et dispose d'un agrément pour la fabrication de steak haché.

La SARL découpe et vend en direct, pour son propre compte, 280 tonnes provenant de 4 élevages gravitant autour d'elle et de quelques rachats à différents éleveurs. Ceci place la société parmi les plus gros faiseurs de vente directe en France.

**La SARL Salas**, est un atelier de découpe exclusivement dédié à la vente directe. L'activité, démarrée en 1986, a tellement bien marché que le premier site exploité a été abandonné pour laisser la place à une nouvelle unité, ouverte en 2001 à **Puylaurens**. « *Depuis 1999, nous étions en progression d'activité de 25 à 30 % par an.* ». L'année 2002 se termine avec environ 1,2 millions de chiffre d'affaires, pour une équipe de 16 personnes et 900 tonnes de viande de bœuf découpées.

La SARL dispose d'un agrément pour la fabrication de steak haché. Elle est également agréée pour le circuit Agriculture Biologique. Mais l'atelier est déjà à saturation et un agrandissement est prévu. Il portera la capacité à 1000 tonnes et permettra 2 embauches supplémentaires. Selon le fondateur de la société, Gilles SALAS, la croissance s'est faite à travers le nombre de clients, actuellement entre 250 et 300 éleveurs de 7 départements, mais plus encore par l'augmentation des quantités de viande que chacun fait découper.

## Une démarche encouragée par l'Etat

Le Ministre de l'agriculture et de la pêche a arrêté un plan d'actions en 14 mesures, articulé autour de 4 axes :

- **améliorer les connaissances sur les circuits courts et les diffuser,**
- **adapter la formation des agriculteurs aux exigences des circuits-courts,**
- **favoriser l'installation d'agriculteurs en circuits courts,**
- **mieux organiser les circuits courts (financement d'outils structurants),**

Dans ce contexte, de nombreux éleveurs choisissent de s'orienter vers la vente directe. Ce mode de commercialisation leur permet de maîtriser le prix de rémunération de leur viande et d'établir une relation privilégiée avec la clientèle.

Cette vente directe peut s'organiser individuellement, dans le cadre d'une extension de l'activité agricole (mise en place d'une salle de découpe à la ferme, organisation du transport aller/retour abattoir, prise en charge de la commercialisation) ou bien collectivement.

Elle répond à plusieurs motivations :

- économique : La vente directe permet sans aucun doute une meilleure valorisation des animaux, surtout ceux difficiles à vendre en circuit traditionnel (réforme par exemple). La transformation de la viande permet d'apporter une plus-value supplémentaire au produit et contribue ainsi à l'amélioration du revenu. La vente directe n'est pas soumise aux fluctuations des cours du marché de la viande. La régularité des prix sécurise le chiffre d'affaires de l'exploitation. Avec la diminution à venir des aides européennes, cette forme de diversification

permettra vraisemblablement de maintenir des élevages dans des secteurs où les performances en matière de production sont obérées par des handicaps naturels.

- sociale : La vente directe permettant un contact direct entre consommateur et producteur, le travail de l'éleveur est apprécié à sa juste valeur. Le dialogue est renoué avec le consommateur, le métier d'éleveur est revalorisé et le consommateur peut ainsi être rassuré sur l'origine et la qualité de la viande. La vente est moins impersonnelle, pour le producteur comme pour le consommateur. Enfin, elle permet une certaine autonomie pour l'éleveur qui reste maître de son produit et qui peut s'affranchir des habituels circuits de commercialisation.

### Le marché local

D'après l'étude de faisabilité pour le développement d'ateliers volailles et porcins chez les céréaliers en agriculture biologique dans les Alpes de Haute Provence et les Hautes Alpes (Octobre 2007), le département des Alpes de Haute Provence possède un fort potentiel en termes d'écoulement de viande de porc et de volaille puisque actuellement très peu d'éleveurs sont présents et la demande est réelle.

Une enquête menée sur le territoire du parc naturel du Verdon (LOCCATERRE -- Axe 1 Lynda Bouakaz, stagiaire – 2010) a montré que 5 exploitants agricoles font appel à l'abattoir et à la salle de découpe de Digne, ce qui leur permet d'avoir une démarche de commercialisation en circuit court.

Une récente enquête (1<sup>er</sup> trimestre 2011 – enquête point de vente en circuit court à Castellane-CA04) a été réalisée auprès des agriculteurs du Pays A3V sensibilisés pour la plupart aux circuits courts de commercialisation. Elle a permis de constater que sur 29 éleveurs (ovins ou bovins), 17 abattent et découpent à Digne (59 %), 2 abattent à Puget-Théniers (7%), le reste abattant ailleurs ou vendant leurs bêtes sur pied.

### **Une place croissante des initiatives collectives :**

Les initiatives collectives liées à la vente directe sont relativement répandues dans la région PACA.

Elles peuvent émaner de groupes d'agriculteurs qui s'organisent autour d'un objectif commun de valorisation de leurs produits, c'est le cas de la coopérative de services CODEVIA à Seyne les Alpes.

Les coopératives traditionnelles s'intéressent aussi à la vente directe pour leurs adhérents. C'est ainsi que la coopérative des producteurs de bovins des Hautes Alpes et des Alpes de Haute-Provence commercialise depuis 2002 jusqu'à 3 génisses par mois en direct aux consommateurs (OREAM, 2004).

**Des initiatives individuelles :** Les organisations de producteurs régionales, coopératives ou associations fédèrent environ 30 à 40 % des éleveurs de PACA. Les autres éleveurs commercialisent leurs produits à des chevillards, des bouchers ou des restaurateurs. Ils sont de plus en plus nombreux à opter pour la vente directe au particulier après transformation du produit (découpe).

**La concurrence :** Si le marché local est sur le point d'être saturé, la proximité de grandes agglomérations offre de nombreuses solutions individuelles ou collectives de débouchés. Par ailleurs, la restauration hors domicile est un débouché à ne pas négliger. Encouragé par les collectivités locales, l'approvisionnement en circuit court des cantines scolaires et autres lieux de préparation de repas nécessite la mise en œuvre d'une organisation préalable dont la structuration peut pour partie s'appuyer sur un outil tel que la SARL de découpe et d'abattage du Pays Dignois.

**L'élevage dans notre département :** Le département des Alpes de Haute-Provence compte :

- 520 éleveurs ovins et un effectif de 160 000 brebis,
- 130 éleveurs bovins et un effectif de 5 000 vaches allaitantes,

## Diagnostic

### Analyse de l'environnement

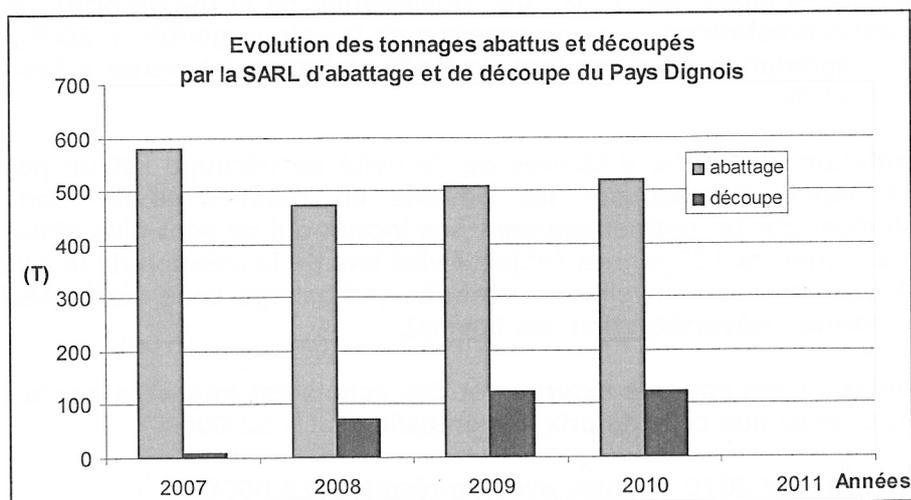
La SARL d'abattage et de découpe du Pays Dignois est une référence pour l'abattage et la découpe à destination des circuits courts.

Son rayonnement est bien plus large que le seul département des Alpes de Haute-Provence qui représente 60 % de son activité. En effet, le Var représente 30 %, les Alpes-Maritimes, les Bouches-du-Rhône et les Hautes Alpes représentent à eux trois 10 % du tonnage.

Les AMAP sont des acteurs importants de la SARL d'abattage et de découpe du Pays Dignois car sept d'entre elles ont pris des parts en tant qu'associées dans la structure.

Les Points de Vente Collectifs sont en plein essor dans le département, et pour l'instant, au moins quatre d'entre eux utilisent les prestations d'abattage et de découpe de Digne.

Malgré le départ progressif de clients historiques (Dufour, Trouche : 200 tonnes), l'activité de l'abattoir est maintenue grâce au développement de l'activité de découpe :



La SARL d'abattage et de découpe du Pays Dignois regroupe 54 sociétaires, 20 adhérents pour un total de 110 utilisateurs. Elle emploie une dizaine de salariés, mais génère également des emplois indirects et induits, en confortant la filière amont et aval (agriculture locale, transformation, ateliers de découpe privés...)

L'agrément bio en 2007 et le développement de nouvelles prestations de saucisserie et de steak haché depuis 2010 ont permis de satisfaire à de nouveaux besoins exprimés par les clients et indispensables à la poursuite du développement de la société.

L'augmentation tendancielle du nombre d'utilisateurs, avec des volumes plus importants et des prestations plus abouties génèrent des délais d'attente. Ce problème est rencontré depuis les deux dernières années.

En effet, l'augmentation du nombre d'éleveurs en vente directe demande à la structure dignoise une plus forte capacité à fournir son service à tous les éleveurs qui en font la demande. L'outil arrive à saturation, ce qui lui impose des délais d'intervention de 2 mois, dont certains éleveurs se plaignent.

## Quelques commentaires des comptes 2010 de la SARL

La perte constatée au terme de l'exercice 2010 s'explique par l'augmentation de la masse salariale de 44 % (120 000 €), malgré une hausse du chiffre d'affaires de 18% (90 027 €).

L'augmentation de la masse salariale est pour partie justifiée par le maintien du salaire de M. DI ROLLO en maladie, dont la prise en charge par les organismes sociaux est plafonnée à 50 % de son coût, ainsi que par son remplacement par un employé supplémentaire (46 000 €).

Par ailleurs, l'accroissement de l'activité d'abattage s'accompagne d'une progression du chiffre d'affaires de 13 865 euros (+ 6,33 %), mais malheureusement insuffisante pour couvrir les moyens nécessaires à sa réalisation (nombre d'heures supplémentaires trop important : 21 000 €).

Il est à noter aussi les dysfonctionnements générés par l'augmentation de l'activité d'abattage sur l'activité de découpe qui, afin d'être atténués, obligent les dirigeants de la SARL à avoir recours à du personnel intérimaire coûteux (14 000 €).

Le mauvais résultat de cet exercice est en partie amorti par la nette progression du chiffre d'affaires de l'activité de découpe dont le tonnage stable est augmenté par le développement de nouvelles prestations (steaks hachés et saucisserie) : plus 61 000 euros de CA 36 %.

L'analyse des soldes intermédiaires de gestion nous permet de constater une augmentation du chiffre d'affaires global de 18 %, une amélioration de la marge brute de 15 % (développement des nouvelles prestations), une progression de la valeur ajoutée + 20 %, mais malheureusement une forte dégradation de l'Excédent Brut d'Exploitation inhérente à l'augmentation de la masse salariale + 44 %.

L'augmentation du Chiffre d'Affaires de l'activité de découpe est un point positif dont il faudra veiller à suivre l'impact sur les besoins en main d'œuvre. Son développement passe inévitablement par un réaménagement des locaux qui ne sont plus dimensionnés pour traiter un tonnage supérieur à 120 tonnes (objectif visé lors de la création de la salle de découpe) ainsi que le développement de nouvelles prestations (emballage sous vide, steaks hachés, saucisserie, nouvelle norme : dévertèbration des bovins).

L'augmentation des charges externes et des achats est impactée par la hausse du tarif de l'eau (+ 4 000 €) ainsi que celle du prix des emballages (+ 12 000 €).

Rappel : l'exercice 2010 se solde avec un résultat (22 000€)

<b>DIAGNOSTIC EXTERNE</b>	
<b>Menaces</b>	<b>Opportunités</b>
Des clients qui pourraient solliciter un autre prestataire, Une réglementation croissante, La concurrence des acteurs traditionnels sur le marché de la restauration hors domicile, La création de salle de découpe privée, La création d'un abattoir dans le Var.	De nouveaux clients, La possibilité de développer de nouvelles prestations, Un marché en cours de structuration, Une qualité d'intervention reconnue, Une localisation géographique pertinente, La création par les éleveurs de points de vente.

<b>DIAGNOSTIC INTERNE</b>	
<b>Faiblesses</b>	<b>Forces</b>
Des délais de prestation trop longs, Un outil vieillissant, Des locaux exigus, Une activité irrégulière, Trop de turn over parmi le personnel, Du personnel insuffisamment qualifié, Des équipements sous dimensionnés, Pas de place pour des stockages additionnels, Beaucoup de manutention (chaîne ovine), Peu de moyens pour investir, Une structure financière dégradée, Des installations en zone résidentielle, Augmentation des charges externes et des achats, Une actualisation des tarifs annuelle, Le recours à de la main-d'œuvre intérimaire onéreuse.	Du personnel polyvalent, Bonnes relations avec les clients, De la réactivité (prise en compte des besoins nouveaux exprimés par les clients), Forte implication du personnel (coups de bourre...), Compétence de l'encadrement, Peu de besoins en fonds de roulement, Implication des associés de la SARL, Le soutien du syndicat mixte gestionnaire de l'équipement.

## **Les choix de l'entreprise**

Rétablir sur trois ans l'équilibre financier de la SARL en stabilisant l'activité d'abattage et en poursuivant le développement de l'activité de découpe. Ceci repose sur la maîtrise de la masse salariale et la réalisation d'investissements (équipement et aménagement) qui concourront à améliorer la productivité de l'entreprise.

Proposer de nouvelles prestations aux clients.

Réduire les délais d'intervention, actuellement de deux mois, l'objectif est de ramener cette période à une semaine.

### **Objectifs :**

- Stabiliser l'activité d'abattage : objectif 430 tonnes
  - répondre aux attentes des éleveurs dans le cadre imposé d'un service de proximité,
  - proposer un service de tuerie aux éleveurs utilisateurs de la salle de découpe.
- Poursuivre le développement de l'activité de découpe : + 15 tonnes sur 3 ans, objectif 160 tonnes,
  - réduire le délai d'attente,
  - promouvoir le service auprès de nouveaux utilisateurs,
  - Accroître et diversifier les activités de transformation.
- Maîtriser la masse salariale en employant 8,5 collaborateurs et en évitant d'avoir recours à de la main d'œuvre intérimaire.

## Plan d'actions

**Maîtriser la masse salariale :** exploiter l'abattoir et la salle de découpe avec 8,5 collaborateurs polyvalents (2 tueurs, 0,5 tripier, 4 bouchers, 1 secrétaire et 1 directeur, cette équipe pourrait être renforcée par le recrutement d'un apprenti).

La polyvalence du personnel doit permettre de concentrer l'activité d'abattage sur les trois premiers jours de la semaine.

Recrutement la deuxième année du plan d'actions d'un boucher supplémentaire pour accompagner le développement de l'activité de découpe et la réalisation de transformation supplémentaire.

**Améliorer la productivité des deux ateliers par l'acquisition d'équipements spécifiques et l'aménagement des postes de travail :**

### **Acquisitions : 201 578 €**

#### Salle de découpe : 90 881 €

- Machine sous vide double cloche : 26 205 €
- Hachoir : 11 700 €
- Scie sur socle : 8 770 €
- Coupe côtelettes : 12 700 €
- Billot : 586 €
- 6 tables : 5700 €
- Table inox : 720 €
- Armoire inox : 2 000 €
- Table rouleaux : 22 500 €

#### Abattoir : 110 697 €

- Mèche à épiler : 2 000 €
- Parmentière : 30 000 €
- Pousse flanc : 33 336 €
- Machine à dépouiller les ovins : 34 980 €
- Adaptations « rail, tire peaux, piège » : 9 763 €
- Divers 618 €

### **Aménagements : 213 215 €**

Une salle dédiée à l'étiquetage, une salle dédiée à l'emballage, une salle dédiée à la fabrication des steaks hachés, un local pour le stockage des cartons et l'agrandissement des frigos.

Ces aménagements nécessitent le déplacement de la chaufferie avec le remplacement de la chaudière, ainsi que celui des groupes « froid » :

- Froid : 45 000 €
- Électricité « laboratoire, bureaux » : 19 500 €
- Plomberie : 20 000 €
- Maçonnerie + aménagement des laboratoires : 75 715 €
- Cuve sang : 3 000 €
- Chaufferie : 50 000 €
- Voir éventuellement la rénovation de l'appartement : 40 869 € non comptabilisés

Ces aménagements contribueront aussi à réduire les temps de nettoyage des installations.

**Le coût total de l'investissement (acquisitions : 201 578 € + aménagements : 213 215 €) s'élève à 414 793 €.**

## Analyse des comptes prévisionnels

Désignation	2012	2013	2014
Objectifs d'activité	Stabiliser l'activité d'abattage et développer des prestations de découpe complémentaires		
Abattage tonne	430	430	430
Découpe tonne	145	160	160
Production	Le CA est calculé en tenant compte d'une augmentation de 2.5% de la tarification d'abattage et du développement des activités de transformation (saucisserie et steak haché) pour la découpe. La valorisation financière des activités est calculée à partir des résultats du 1 <sup>er</sup> trimestre 2011 : abattage 0.45 €, découpe 1.8 €		
Abattage	195 000	199 875	204 872
Découpe	261 000	295 974	304 853
Valeur ajoutée	364 700	400 399	410 755
EBE	26 717	31 325	40 405
Résultat d'exploitation	9 974	14 611	24 011

Evolution de EBE / la production : 2012 – 5,03% ; 2013 – 5,46% ; 2014 – 6,86%

Evolution des Charges externes et de la masse salariale

désignation	2012	2013	2014
Charges externes	166 300	172 325	177 767
Masse salariale	283 236	313 476	313 476

## Système de pilotage

- Suivre mensuellement l'évolution du ratio chiffre d'affaires sur tonnage afin de vérifier la pertinence du budget prévisionnel.
- Suivre trimestriellement l'évolution de la valeur ajoutée. Elle permettra d'observer l'évolution des charges externes et des achats (matières premières + personnel intérimaire) pour éventuellement répercuter leur hausse sur le tarif des prestations.
- Suivre trimestriellement l'évolution de l'excédent brut d'exploitation. Il nous renseignera sur un éventuel décrochage entre la production et la masse salariale (salaires + charges + impôts et taxes). Le ratio EBE sur production de l'exercice nous éclaircira sur la rentabilité de l'outil (1€ de production génère x EBE) et l'efficacité des mesures mises en œuvre afin d'améliorer sa productivité.