



## **Point de situation sur les fromageries artisanales du canton de Fribourg et leurs besoins d'investissement**

Rapport d'une enquête mandatée  
par le Service de l'agriculture du canton de Fribourg

Juillet 2021

**jch-consult sàrl**

Route des Martinets 73  
CH-1752 Villars-sur-Glâne  
T. +41 79 763 87 76  
Mail [j.chavaz@bluewin.ch](mailto:j.chavaz@bluewin.ch)



## Table des matières

1. Contexte .....	4
2. Objectifs / Questions.....	4
3. Approche suivie .....	5
4. Périmètre de l'enquête et taux de réponse .....	6
5. Structures .....	6
6. Valorisation du lait .....	9
7. Etat des installations et investissements passés.....	10
8. Investissements prévus .....	13
9. Situation financière et perspectives d'avenir.....	14
10. Questions en lien avec l'aménagement du territoire .....	18
11. Retour sur l'analyse de 2011.....	20
12. Conclusions.....	20
13. Remerciements .....	22

## 1. Contexte

Dans le canton de Fribourg, une part importante de la production laitière est mise en valeur de manière artisanale dans des fromageries villageoises. Les deux produits phares sont le Gruyère AOP et le Vacherin fribourgeois AOP. Ces deux produits représentent plus du 50% de la mise en valeur du lait dans le canton. L'expérience et les compétences des acteurs, du producteur de lait au fromager, la remarquable qualité des produits et leur excellent positionnement sur le marché permettent d'assurer aux producteurs un prix du lait parmi les plus élevés de Suisse ainsi que des marges attractives pour les fromagers et les affineurs.

Les infrastructures de transformation fromagère nécessitent régulièrement d'importants investissements pour des constructions à neuf, des agrandissements, des rationalisations ou des mises aux normes. Ces investissements donnent droit à l'octroi d'aides financières publiques à titre d'améliorations structurelles (subventions à fonds perdu dans les zones de montagne et crédits d'investissement dans toutes les zones). Une bonne planification à moyen terme de ces investissements est garante de fiabilité et d'efficacité des soutiens publics.

Afin de mieux connaître les structures des fromageries, une étude « Les fromageries dans le canton de Fribourg – Analyse et stratégie » avait été réalisée par le Service de l'agriculture (SAgri) en 2011. Elle avait bénéficié de l'appui des milieux professionnels et en particulier de la Fédération des sociétés fribourgeoises de laiterie (FSFL).

Actuellement, deux facteurs importants justifient le besoin d'un nouveau point de situation concernant les investissements dans les fromageries :

- D'une part, pour des questions d'aménagement du territoire et de cohabitation des activités et de l'habitat, l'implantation de fromageries devient de plus en plus compliquée. Une bonne planification à moyen terme permettra de rechercher les solutions adéquates et d'anticiper les procédures, notamment lorsqu'un projet nécessite la création d'une zone d'activité.
- D'autre part, pour l'octroi d'aides financières à titre d'améliorations structurelles, les projets de fromageries peuvent nécessiter des moyens importants. La planification des projets sur un plus long horizon permettra d'estimer les besoins financiers nécessaires à leur réalisation.

Pour ces raisons, l'Etat de Fribourg, par le SAgri, a décidé, en étroite collaboration avec la FSFL, l'Interprofession du Gruyère (IPG) et l'Interprofession du Vacherin fribourgeois (IPVF) de réaliser une nouvelle étude sur la situation des fromageries artisanales fribourgeoises et leurs besoins à moyen terme. L'élément central de cette étude est une enquête auprès de toutes les sociétés de laiterie et les fromageries du canton. Le SAgri a conduit ce projet ; la réalisation et la mise en valeur de l'enquête ont été confiés à jch-consult Sarl.

## 2. Objectifs / Questions

- Analyse de la situation des fromageries artisanales dans le canton de Fribourg en 2021 comme base pour évaluer les besoins futurs ;
- Evaluation de l'état des fromageries et des besoins en investissements de rénovation ou de nouvelles constructions dans les 5 à 10 ans ;
- Estimation de l'évolution du nombre de producteurs dans les sociétés de laiterie ;
- Estimation des synergies possibles entre les sociétés de laiterie et/ou les fromageries ;

- Evaluation des besoins en matière d'aménagement du territoire (zones reconnues pour ériger des fromageries, adaptation des règlements communaux d'exécution) ;
- Evaluation de la capacité des sociétés de laiterie à faire face aux besoins futurs d'entretien et de renouvellement de leurs infrastructures sur la base d'indicateurs économiques globaux.

Le périmètre de l'enquête recouvre les fromageries artisanales de l'ensemble du canton de Fribourg.

### 3. Approche suivie

Pour s'assurer l'appui et la collaboration des milieux professionnels concernés, le SAgri a constitué un groupe de projet composé comme suit :

Service de l'agriculture SAgri	- Pascal Krayenbuhl, chef de service - Joël Bader, chef de la section Bâtiments ruraux et aides aux exploitations
Fédération des sociétés fribourgeoises de laiterie FSFL	- André Brodard, directeur
Interprofession du Gruyère IPG	- Marc Gendre, vice-directeur
Interprofession du Vacherin fribourgeois IPVF	- Romain Castella, directeur

Un projet de formulaire d'enquête a été élaboré par le SAgri et discuté au sein du groupe de projet. Il a été finalisé par le consultant mandaté et adapté au processus d'enquête en ligne. La mise en œuvre technique a été assurée par Groupe AGÉCO à Québec et Montréal. La liste des destinataires a été établie par la FSFL. L'enquête par Internet s'est déroulée officiellement du 28 janvier au 18 février 2021. Divers rappels, contacts personnels et envois de l'enquête sur papier ont prolongé le délai de réponse. La base de données destinée à la mise en valeur a pu être consolidée à fin avril 2021. La mise en valeur a été effectuée en mai 2021 puis discutée par le groupe de projet le 31 mai 2021. Le consultant a ensuite finalisé la mise en valeur des résultats et rédigé le présent rapport.

La mise en valeur a été pratiquée à l'aide de méthodes statistiques simples, en cohérence avec le type de questions constituant l'enquête. Les critères retenus pour synthétiser les aspects économiques et financiers sont expliqués plus bas, directement avec la présentation des résultats. Le rapport, dont une version préliminaire a été examinée et approuvée par le groupe de projet le 9 juillet 2021, est conclu par une brève synthèse et quelques recommandations stratégiques.

## 4. Périmètre de l'enquête et taux de réponse

L'enquête a été adressée à 82 fromageries villageoises du canton de Fribourg, majoritairement des sociétés de laiterie en mains des producteurs de lait, mais aussi des fromageries privées, détenues par les fromagers exploitants et l'une ou l'autre structure particulière. Les centrales laitières fabriquant aussi du Gruyère AOP et du Vacherin fribourgeois AOP n'ont pas été incluses dans l'enquête, ne pouvant pas bénéficier des aides structurelles au titre de la loi fédérale sur l'agriculture. La carte figurant en annexe permet de situer ces 82 fromageries. Sauf indication contraire, les résultats de l'enquête concernent l'année 2020.

En définitive, 73 réponses complètes ou partielles ont pu être exploitées pour la mise en valeur des résultats. Le taux de retour s'élève à 89% ; 62% des réponses résultent du questionnaire interactif ; 38% sont revenues par formulaire PDF ou sur papier. Pour les sociétés de laiterie, le président était le destinataire de l'enquête et c'est lui qui, à quelques exceptions près, y a répondu. Dans 80% des cas, les fromagers ont été consultés, ainsi que très fréquemment le comité de la société, son secrétaire ou son caissier. La distribution des réponses par district ([Tableau 1](#)) montre qu'il n'y a aucune disparité régionale dans le taux de réponse ; elle rappelle également la concentration des fromageries villageoises essentiellement dans les quatre districts de la Glâne, la Gruyère, la Sarine et la Singine.

*Tableau 1 Répartition des réponses par district*

District	Enquêtes envoyées	Réponses utilisables	Sans réponse
Broye	0	0	0
Glâne	19	18	1
Gruyère	18	16	2
Lac	5	3	2
Sarine	18	16	2
Singine	18	17	1
Veveyse	4	3	1
Total	82	73	9

## 5. Structures

Les structures économiques des fromageries objet de l'enquête sont reflétées dans le [Tableau 2](#).

*Tableau 2 Structures économiques des fromageries*

Propriétaire des installations	Acheteur de lait	Nombre
Société de laiterie	Fromager	62
Société de laiterie	Société de laiterie	1
Fromager	Fromager	8
Autre	Autre	2
Total		73

Le modèle le plus répandu est celui des sociétés de laiterie détenues par les producteurs de lait locaux, propriétaires des bâtiments et des installations, où le lait est vendu par chaque producteur à un

fromager qui paie une location à la société et travaille comme indépendant. Dans huit cas, il s'agit d'une fromagerie privée, propriété du fromager qui l'exploite en achetant le lait des producteurs. Dans le canton de Fribourg, on ne rencontre qu'un exemple du modèle de fromager gagiste, où la société achète le lait et engage un fromager salarié. Dans les autres structures, il y a la fromagerie-école de l'Institut agricole de Grangeneuve (l'Etat est propriétaire des installations et acheteur de lait) et une horirie succédant à une fromagerie privée.

En 2020, ces 82 fromageries collectaient en moyenne 2'407'783 kg de lait, provenant de 13.7 membres et 2.4 livreurs occasionnels. La fourchette des volumes collectés va de 1 à 10. Le **Tableau 3** montre que les 13 fromageries les plus importantes (plus de 3.5 mio. kg de lait collectés annuellement) transforment le tiers du volume, alors que 22% des fromageries travaillent moins d'1.5 mio. kg lait, seuil considéré notamment par la FSFL comme minimum pour une entité fonctionnelle.

**Tableau 3** *Distribution des fromageries selon le volume de lait collecté*

Catégorie (mio. kg lait)	Fromageries (nb)	%	Volume total	%
> 4.5	5	6.8%	26 960 536	15.3%
3.5 - 4.5	8	11.0%	30 525 052	17.4%
2.5 - 3.5	15	20.5%	43 601 552	24.8%
2.0 - 2.5	13	17.8%	28 820 915	16.4%
1.5 - 2.0	16	21.9%	27 914 960	15.9%
1.0 - 1.5	10	13.7%	12 794 846	7.3%
< 1.0	6	8.2%	5 150 833	2.9%
Total	73	100.0%	175 768 694	100.0%

Le volume moyen collecté par fromagerie a augmenté de 529'015 kg (+29.5%) entre 2000 et 2020 (52 références), resp. de 251'271 kg (+11.6%) entre 2010 et 2020 (69 références). Il y a donc eu une progression linéaire d'environ 25'000 kg/an au cours des deux dernières décennies. Les petites fromageries présentent une augmentation du volume de lait légèrement supérieure à celle des plus grandes.

**Tableau 4** *Distribution des fromageries selon le nombre de membres*

Catégorie (nb membres)	Fromageries (nb)	%	Volume moyen collecté, kg
> 25	8	11.0%	4 705 553
20 à 25	9	12.3%	3 202 189
15 à 19	9	12.3%	2 523 844
10 à 14	20	27.4%	2 198 222
5 à 9	23	31.5%	1 611 436
< 5	4	5.5%	1 349 250
Total	73	100.0%	
< 7	15	20.5%	1 328 911

Du **Tableau 4**, il ressort que la moyenne de 13.7 membres par société recouvre une grande disparité. Un minimum de 7 membres est exigé pour la création de coopératives, mais il ne constitue pas une

prescription pour leur fonctionnement. Plus de 20% des sociétés n'atteignent pas ce seuil. En dessous de 10 membres (37% des sociétés), la question du nombre futur de membres se pose et surtout de savoir si les coopérateurs pourront toujours assumer le risque financier en cas de rénovation importante ou de construction à neuf. De plus, sur le plan de la sécurité qualitative de la fabrication de fromages au lait cru, le mélange des laits de suffisamment de producteurs diminue les risques.

Le nombre de membres par société a reculé de 3.9 membres (-23.7%) en moyenne de 2000 à 2020 (54 références), resp. de 1.1 membre (-7.4%) de 2010 à 2020 (71 références). A relever que les sociétés annoncent en moyenne 2.4 producteurs occasionnels. Ce chiffre recouvre des réalités diverses : livraison saisonnière, livraison complémentaire en fonction des quotas de fromage, producteurs hors du rayon géographique de la société. Les réponses ne semblent pas homogènes pour s'assurer si ces livreurs occasionnels sont comptés ou non dans le nombre de membres.

Les structures évoluent rapidement tant au niveau des producteurs de lait que des fromageries. Le volume moyen de lait livré par producteur, 175'243 kg en 2020, recouvre une variation relativement importante selon les fromageries (Tableau 5). La moyenne des volumes moyens par fromagerie s'élève, elle, à 201'560 kg en 2020. Il y a une tendance, non linéaire, qui va de fromageries avec de nombreux membres et peu de lait en moyenne par producteur, à des sociétés regroupant peu de membres livrant des volumes importants.

*Tableau 5 Distribution des fromageries selon le volume moyen collecté par membre*

Catégorie (lait kg par membre)	Fromageries (nb)	%	Nb moyen membres	Nb moyen producteurs occasionnels
> 300'000	9	12.3%	5.9	3.7
250' à 299'000	4	5.5%	10.5	2.0
200' à 249'000	17	23.3%	10.2	2.2
150' à 199'000	25	34.2%	14.1	1.1
100' à 149'000	15	20.5%	21.7	2.9
< 100'000	3	4.1%	18.7	7.3
Total	73	100.0%		

Il n'y a pas de différence significative selon les structures, si ce n'est que les sociétés de laiterie comportent un peu plus de membres que les fromageries privées. Les sociétés de laiterie se composent en moyenne de 14.0 membres et présentent une moyenne de 196'908 kg de lait collecté par membre ; pour les huit fromageries privées, ces chiffres sont respectivement de 11.9 membres et 200'995 kg.

Les fromageries ont annoncé en moyenne 3.9 collaboratrices et collaborateurs, sans que ce soit toujours clair s'il s'agit du nombre d'employés ou d'équivalents plein temps. L'enquête comportait également des questions sur l'âge du fromager et les perspectives de succession (Tableau 6). Avec moins de 46 ans, la moyenne d'âge des fromagers ne présente pas de signe de vieillissement ; de nombreux fromagers de moins de 35 ans sont déjà patrons et la relève semble fonctionner. Parmi 15 fromageries où le fromager est âgé de 55 ou plus, on se préoccupe déjà dans 9 cas d'une succession et 4 sociétés envisagent une fusion. Le degré d'anticipation des sociétés est à relever.

Tableau 6 Âge du fromager et succession

Critère	Fromageries (nb)	Moyenne	%
Âge (ans)	72	45.6	
55 à 59 ans	7		9.7%
60 à 62 ans	8		11.1%
Total > 55 ans	15		20.8%
Dont : Succession organisée	9		60.0%
Dont : Fusion envisagée	4		26.7%

## 6. Valorisation du lait

Le Gruyère AOP représente la principale valorisation, avec 86% des volumes de lait concernés par l'enquête. Il est suivi par le Vacherin fribourgeois AOP (7.3%), d'autres fromages et d'autres valorisations telles que lait de consommation, crème, beurre ou yoghourts (Tableau 7). Il faut relever que pour le Vacherin fribourgeois AOP, deux centrales laitières sont hors du champ de l'enquête, s'agissant de grandes ou moyennes entreprises non éligibles pour les aides publiques aux investissements.

Tableau 7 Vue d'ensemble de la valorisation et moyennes par fromagerie

Valorisation	Fromageries (nb)	Lait valorisé, kg	Fromage, t	Valorisation (fromageries concernées)	Valorisation (total)
Gruyère AOP	67	2 141 022	194.0	88.7%	86.1%
Vacherin fribourgeois AOP	55	228 662	24.9	9.2%	7.3%
Autre fromage	43	204 721	n/c	8.5%	5.3%
Autre valorisation	30	55 740		2.9%	1.2%

n/c : vu la diversité des produits concernés, le tonnage n'est pas une information pertinente

La plupart des fromageries produisent plusieurs sortes de fromage. La combinaison la plus répandue est Gruyère AOP + Vacherin fribourgeois AOP + autre fromage (37 fromageries) ; suivent la paire Gruyère AOP + Vacherin fribourgeois AOP (17), Gruyère AOP seul (9) et Vacherin fribourgeois AOP + autre fromage (2).

Tableau 8 Spécialisation des fromageries à l'aide des parts de valorisation

Fromageries (nb) / valorisation %	Gruyère AOP	Vacherin fribourgeois AOP	Autres fromages
> 70%	63	2	1
34 à 70%	3	0	0
10 à 33%	1	12	9
< 10%	0	41	33
Total	67	55	43

Le **Tableau 8** illustre que, dans la plupart des cas, le Gruyère AOP représente la part essentielle de la valorisation du lait dans les fromageries concernées. A l'inverse, le Vacherin fribourgeois AOP et les autres fromages sont le plus souvent des productions complémentaires. Seules deux fromageries transforment plus de 70% du lait collecté en Vacherin fribourgeois AOP et une en autres fromages.

Le **Tableau 9** et le **Tableau 10** présentent la répartition des fromageries selon les volumes de lait valorisés soit en Gruyère AOP, soit en Vacherin fribourgeois AOP. Pour le Gruyère AOP, la distribution ressemble à celle du **Tableau 3** portant sur l'ensemble du lait collecté ; ce résultat est logique, vu la part très importante de ce fromage dans la valorisation. Pour le Vacherin fribourgeois, la répartition présente peu de fromageries avec des tonnages importants (6 fromageries se partageant 56% des volumes) et de nombreuses fromageries avec des productions de moindre importance (26 fromageries, soit 39% des sites de production, avec seulement 7.7% de la quantité totale de ce fromage).

**Tableau 9** *Distribution des fromageries selon la production de Gruyère AOP*

Catégorie (lait, mio. kg)	Fromageries (nb)	%	Gruyère AOP, t	%
> 4	5	7.5%	2 027	15.6%
3 à 4	11	16.4%	3 359	25.8%
2.5 à 3	5	7.5%	1 157	8.9%
2 à 2.5	12	17.9%	2 424	18.6%
1.5 à 2	13	19.4%	2 060	15.8%
1 à 1.5	13	19.4%	1 465	11.3%
< 1	8	11.9%	507	3.9%
Total	67	100.0%	12 999	100.0%

**Tableau 10** *Distribution des fromageries selon la production de Vacherin fribourgeois AOP*

Catégorie (lait, mio. kg)	Fromageries (nb)	%	Vacherin fribourgeois AOP t	%
> 1.0	3	4.5%	509.0	37.2%
0.5 à 1.0	3	4.5%	253.7	18.5%
0.2 à 0.5	12	17.9%	359.3	26.3%
0.1 à 0.2	11	16.4%	141.9	10.4%
0.05 à 0.1	6	9.0%	43.1	3.2%
< 0.05	20	29.9%	60.9	4.5%
Total	55	82.1%	1367.9	100.0%

## 7. Etat des installations et investissements passés

Dans l'enquête, les présidents de société et les fromagers étaient appelés à noter l'état des installations sur une échelle de 1 à 6 (explication dans le **Tableau 12**). La notation est conçue pour déduire des résultats un échelonnement des investissements probables à planifier dans le temps. Le **Tableau 11** présente les moyennes générales de ces appréciations pour les quatre postes, local de fabrication, cave, magasin et habitation. Elles ont été calculées séparément pour les sociétés propriétaires des installations et pour les fromageries privées. Avec des moyennes proches de 4.5 pour

les sociétés, on en déduit que des investissements sont à prévoir en moyenne dans les dix ans. Traduit différemment, ce résultat confirme la thèse selon laquelle une fromagerie doit faire face à un investissement conséquent tous les 20 ans environ. Pour les fromageries privées, les notes moyennes de 3.8 pour les locaux de fabrication et les caves indiquent un horizon d'investissement un peu plus rapproché de 7 à 8 ans. Il n'y a pas de différence significative entre les diverses installations et locaux, du point de vue des sociétés, alors que les fromagers donnent de meilleures notes pour les magasins et les habitations qu'aux installations de fabrication et aux caves.

**Tableau 11** *Appréciation moyenne de l'état des installations*

Local	Fabrication	Cave	Magasin	Appartement
Installations propriété de la société (avis de la société)				
Fromageries (nb)	63	63	53	58
Note d'état moyenne (1 à 6)	4.35	4.56	4.42	4.66
Installations propriété du fromager ou d'un tiers (avis du fromager)				
Fromageries (nb)	10	10	8	7
Note d'état moyenne (1 à 6)	3.80	3.80	4.38	5.14

Dans les sociétés où le fromager a été consulté, la concordance est bonne entre son avis et celui du comité. Pour le local de fabrication et la cave, société et fromager donnent la même note dans 40 resp. 42 cas sur 48. En cas de divergence, la société donne généralement un point de plus que le fromager.

Le **Tableau 12** permet de mieux saisir les horizons d'investissement envisagés. Ici, les appréciations des sociétés et celles des fromagers, pour les fromageries privées, ont été réunies dans la même analyse. Celle-ci confirme que des investissements sont jugés nécessaires dans 30% des fromageries d'ici 5 ans et 50% d'ici 10 ans pour les locaux de fabrication. Pour les caves, ces chiffres s'élèvent à 30 et 37%.

**Tableau 12** *Distribution des notes d'état selon les locaux*

Local		Fabrication		Cave	
Note d'état		Nombre	%	Nombre	%
6	parfait	15	20.5%	23	31.5%
5	inv. 10-15 ans	21	28.8%	23	31.5%
4	inv. 5-10 ans	15	20.5%	5	6.8%
3	inv. 2-5 ans	13	17.8%	9	12.3%
2	urgent/projet	9	12.3%	12	16.4%
1	dépassé	0	0.0%	1	1.4%
Total		73	100.0%	73	100.0%
Local		Magasin		Habitation	
Note d'état		Nombre	%	Nombre	%
6	parfait	16	26.2%	24	36.9%
5	inv. 10-15 ans	18	29.5%	16	24.6%
4	inv. 5-10 ans	13	21.3%	16	24.6%
3	inv. 2-5 ans	5	8.2%	2	3.1%
2	urgent/projet	7	11.5%	5	7.7%
1	dépassé	2	3.3%	2	3.1%
Total		61	100.0%	65	100.0%

La nécessité d'investissements d'ici 5 ans au plus tard est indiquée dans 23% des cas en ce qui concerne le magasin et 14% pour l'habitation. Les notes 5 et 6 (état parfait ou investissements nécessaires au-delà de 10 ans) sont attribuées à raison de 50% pour les locaux de fabrication, 63% pour les caves, 56% pour les magasins et 62% pour les appartements.

Les fromageries soumises à l'enquête ont indiqué les investissements qu'elles ont effectués, avec davantage de précisions pour les investissements les plus récents. Les montants sont regroupés par décennie (Tableau 13). La valeur totale des investissements augmente jusqu'à 92 millions CHF pour la dernière période, parce que davantage de données ont été transmises, mais aussi en fonction de montants investis par fromagerie de plus en plus importants (1.5 million CHF pour la période 2011-2020). Cette tendance s'explique par l'agrandissement des fromageries, la proportion de constructions à neuf, ainsi que l'automatisation croissante de la transformation et du soin des fromages en cave.

*Tableau 13 Investissements totaux, par périodes de 10 ans*

	1981 à 1990	1991 à 2000	2001 à 2010	2011 à 2020
Fromageries (nb)	19	33	43	59
Total, CHF	13 083 000	37 302 512	46 249 633	92 516 524
Moyenne, CHF	688 579	1 130 379	1 075 573	1 568 077

Le Tableau 14 et le Tableau 15 présentent, pour les deux dernières décennies, les investissements répartis dans les différents locaux et installations. Les montants unitaires sont relativement stables pour les caves, les magasins et les appartements, alors qu'ils ont augmenté de 36% pour les locaux de fabrication ou fromageries complètes.

*Tableau 14 Investissements pour la fabrication et la cave*

Objet	Local de fabrication ou fromagerie complète		Cave	
	2001 à 2010	2011 à 2020	2001 à 2010	2011 à 2020
Période				
Fromageries (nb)	33	55	20	30
Total, CHF	31 031 307	70 293 425	11 203 225	16 267 000
Moyenne, CHF	940 343	1 278 062	560 161	542 233
Nb > 1 mio.	8	17	8	7
Nb 0.5 à 1 mio.	5	10	2	6

*Tableau 15 Investissement pour le magasin et l'habitation*

Objet	Magasin		Habitation	
	2001 à 2010	2011 à 2020	2001 à 2010	2011 à 2020
Période				
Fromageries (nb)	6	16	18	25
Total, CHF	644 000	1 699 000	3 701 101	4 257 099
Moyenne, CHF	107 333	106 188	205 617	170 284
Nb > 100'000	3	6	3	6
Nb 50' à 100'000	1	5	8	4

## 8. Investissements prévus

Les investissements annoncés par les fromageries qui ont répondu à l'enquête s'élèvent à près de 75 millions de francs d'ici 2025, si on inclut les 5 projets indiqués sans date précise (Tableau 16). Les indications au-delà de 2025 sont, par la force des choses, lacunaires. Pour un ordre de grandeur global du volume d'investissement attendu entre 2021 et 2025, il faut ajouter 6 projets non encore chiffrés et tenir compte du taux de réponse de 89% ; le montant estimé s'élève alors à environ 96 millions de francs. A noter que cette projection comprend un projet un peu hors norme dans ses dimensions, la reconstruction de la fromagerie de démonstration de Pringy. En comparaison avec les données de la période 2011-2020 (Tableau 13), il faut relever que tant la somme globale des investissements que la moyenne du budget d'investissement par projet continuent à augmenter significativement.

Pour une planification plus précise du montant d'aides aux investissements à prévoir, il faudra notamment faire la distinction entre la zone de montagne, où les fromageries peuvent bénéficier d'aides à fonds perdu et de crédits d'investissement, et la zone de plaine, où seuls des crédits d'investissement peuvent être accordés.

Tableau 16 Investissements totaux prévus, par période

Période	2021-2025	sans date *	2026-2030	> 2030
Fromageries (nb)	37	8	8	3
Sans montant, grand projet	1	2	2	1
Sans montant, petit projet	2	1		2
Nombre avec montant	34	5	6	0
Total CHF	70 363 000	3 930 000	6 050 000	
Moyenne CHF	2 069 500	786 000	1 008 333	
Nb > 1 mio.	15	3	2	

\* avec montant: probablement assimilable à période 2021-2025

Pour le Tableau 17, les structures des fromageries annonçant des projets de plus d'un demi-million de francs ont été examinées. Elles sont très proches de la moyenne, tant en ce qui concerne le nombre de membres (+1 par rapport à la moyenne) que pour le volume de lait collecté (+4.5%) ou le tonnage de Gruyère AOP produit (+8.8%). Cela signifie que des fromageries de taille moyenne planifient des investissements importants et que la modernisation des installations concerne aussi bien des structures moyennes que les plus grandes unités.

Tableau 17 Structures des fromageries avec investissements prévus\*

Critère	Nombre de fromageries	Moyenne	Ecart moyenne générale
Projets > 0.5 mio.*	26		
Membres, nombre	26	14.7	1
Membres + producteurs occasionnels, nombre	26	17.5	1.4
Lait kg	26	2 517 570	109 787
Gruyère AOP t	24	211.1	17.1

\*2021-2030; aussi grands projets non chiffrés

Une analyse des montants investis par kg de lait est présentée dans le [Tableau 18](#). Il n’y a en définitive que peu de données plausibles et comparables, vu la description souvent lacunaire des projets. Le périmètre des projets (avec ou sans cave, notamment) n’est pas toujours clairement mentionné. Certains projets incluant une part importante d’habitat n’ont pas été pris en compte. Les résultats sont à interpréter avec prudence. Il se dégage cependant deux tendances : Le volume de lait collecté permet de réduire les montants investis par kg de lait (20% en moins pour des fromageries de plus de 3.5 mio. kg, selon les données 2001-2020). D’autre part, les coûts sont en forte augmentation, avec une moyenne de plus de 2 francs par kg de lait pour les projets à réaliser entre 2021 et 2025.

**Tableau 18** Coût des investissements (passés et projetés) par kg de lait

Objet	Fromageries complètes		Caves	
	Nombre	Moyenne (CHF/kg lait)	Nombre	Moyenne (CHF/kg lait)
Investissements 2001-2020				
Toutes	11	1.54	13	0.57
> 3.5 mio. kg lait	5	1.23		
> 2.2 mio. kg lait			7	0.46
Investissements prévus 2021-2025				
Toutes	4	2.18		

## 9. Situation financière et perspectives d’avenir

37 sociétés sur 62 ont donné des informations financières suffisamment complètes et plausibles pour être incluses dans l’analyse. Les fromageries privées n’ont pas répondu aux questions dans le domaine financier. Selon l’avis des experts de la FSFL, des vérifications et remises à niveau sont souvent nécessaires quand les sociétés de laiterie doivent établir un plan de financement pour de nouveaux investissements. Les chiffres de ce chapitre peuvent donc tout au plus mettre en évidence certaines tendances. De plus, il y a une très grande disparité dans la structure des bilans qui rend nécessaire une analyse au cas par cas, quand il s’agit de tirer des conclusions précises.

De l’analyse du passif ([Tableau 19](#)), il ressort une part de près de 20% de crédits publics d’investissement et près de 50% d’emprunts hypothécaires, soit 69% au total, calculée sur la somme des 37 bilans. Pour les 10 sociétés qui planifient des investissements conséquents ces prochaines années, ces pourcentages sont plus faibles (8 et 43%, 51% au total) ; elles présentent davantage de fonds propres (40% comparé à 26% dans la moyenne de toutes les sociétés). Les écarts entre le pourcentage de crédits d’investissement et hypothécaires calculé sur le cumul des bilans, d’une part, et la moyenne des pourcentages individuels des sociétés, d’autre part, témoigne de la disparité des bilans. La même lecture peut être faite concernant les taux de fonds propres. Dans la tendance, les plus petits bilans présentent moins d’endettement que les bilans plus importants.

Tableau 19 Analyse des bilans plausibles, passifs

Postes du passif	Nombre de sociétés	Moyenne (calculée sur la somme des bilans)		Moyenne des % par société
		CHF	%	
Somme bilan	37	1 952 720	100.0	
Crédits investissement	(dont 10 avec c.i. = 0)	384 719	19.7	
Crédits hypothécaires	(dont 2 avec c.hyp. = 0)	955 818	48.9	
C.i. + c.hyp. %			68.6	56.1%
Autres dettes	(dont 5 avec autres d. = 0)	102 637	5.3	
Fonds propres		509 547	26.1	
Fonds propres %			31.4	37.7%
Investissements prévus > 500'000.-; bilan plausible				
Somme bilan	10	1 031 076	100.0	
Crédits investissement	(dont 4 avec c.i. = 0)	79 093	7.7	
Crédits hypothécaires	(dont 0 avec c.hyp. = 0)	447 900	43.4	
C.i. + c.hyp. %			51.1	42.7%
Autres dettes		93 406	9.1	
Fonds propres		410 678	39.8	
Fonds propres %			48.9	46.6%

Au niveau des actifs (Tableau 20), les actifs financiers, qui sont généralement des capitaux disponibles à court terme, ne représentent que 10% de la somme de tous les bilans, respectivement 15% dans la moyenne des pourcentages individuels par société. Cela peut être lu comme une tendance à des taux d'actifs financiers légèrement plus favorables dans les petits bilans comparés aux bilans plus élevés. Ces taux ne sont que légèrement supérieurs à la moyenne générale dans les sociétés qui projettent des investissements rapprochés (14, resp. 19%). A première vue, dans ces dix sociétés, un montant d'actifs financiers d'env. CHF 143'000.- constitue un socle plutôt fragile pour un futur plan de financement. Il faut relever toutefois que les bilans ne sont disponibles que pour moins d'un tiers des sociétés avec projet d'investissement.

Cette analyse est complétée par le calcul d'un ratio financier, correspondant au rapport entre les actifs financiers et le montant des investissements prévus (Tableau 21). Ce pourcentage permet d'approcher l'exigence de l'ordonnance fédérale sur les améliorations structurelles dans l'agriculture (OAS, RS 913.1) ; selon l'article 50, le requérant doit financer au moins 15% du coût résiduel du projet par ses propres moyens, après déduction des contributions publiques. Cela conduit à un besoin de liquidités équivalant à 15% du devis du projet en zone de plaine et 12% en zone de montagne (les contributions à fond perdu fédérales et cantonales, versées seulement dans la zone de montagne, s'élevant à 20% dans le canton de Fribourg).

Tableau 20 Analyse des bilans plausibles, actifs

Postes de l'actif	Nombre de sociétés	Moyenne (calculée sur la somme des bilans)		Moyenne des % par société
		CHF	%	
Somme bilan	37	1 952 720	100.0	
Actifs financiers		196 592	10.1	
Actifs financiers %				15.0%
Bâtiments infrastructures		1 699 850	87.1	
Autres actifs		56 278	2.9	
Investissements prévus > 500'000.-; bilan plausible				
	10	1 031 076	100.0	
Actifs financiers		143 644	13.9	
Actifs financiers %				19.3%
Bâtiments infrastructures		850 794	82.5	
Autres actifs		36 639	3.6	

Dans les 10 cas analysés (Tableau 21), le pourcentage de liquidités ne s'élève qu'à 5.3%, calculé sur le cumul des investissements prévus, ou à 6.8% en moyenne des ratios individuels. Encore une fois, le nombre limité de sociétés où ces calculs sont possibles ne préjuge pas de la situation générale. Mais manifestement, à ce stade, la capacité requise d'autofinancement n'est pas encore atteinte pour 8 des 10 sociétés de laiterie analysées.

Tableau 21 Analyse des bilans, 10 sociétés avec investissements prévus\*, ratio financier

Critère	Total	Ratio moyen	Moyenne des ratios individuels
Investissements totaux, CHF	27 370 000		
Actifs financiers totaux, CHF	1 436 435		
Ratio actifs financiers : investissements		5.3%	6.8%

\*2021-2025, > 500'000.-

Les sociétés et fromageries étaient aussi invitées à donner leur appréciation quant à l'avenir et à indiquer d'éventuels projets ou intentions de regroupement. Les résultats concernant ces questions figurent dans le Tableau 22. Plus de 80% sont d'avis que leur fromagerie est bien structurée et qu'un avenir autonome est possible ; près de 90% pensent être en mesure de financer les investissements nécessaires, tenant compte des aides publiques.

20 sociétés, soit plus du quart des répondants, mentionnent des projets ou intentions de regroupement. Plusieurs sociétés indiquent que leurs infrastructures, en l'état ou avec des investissements modérés, permettraient de transformer des quantités de lait supplémentaires significatives. Il y a donc un potentiel certain pour la poursuite d'une évolution raisonnable des structures. En croisant les réponses concernant les perspectives d'avenir et les éventuels regroupements, on observe une grande cohérence et une capacité d'anticipation : les sociétés qui ont des doutes sur un avenir autonome et sur leur capacité de financement sont pour la plupart engagées dans des projets concrets ou des réflexions quant à un regroupement avec d'autres.

Tableau 22 Appréciation des perspectives

Question		Oui	Non	Sans réponse
Fromagerie bien structurée, avenir autonome	Nb	61	8	4
	%	83.6%	11.0%	5.5%
Investissements possibles 5-10 ans	Nb	65	8	0
	%	89.0%	11.0%	0.0%
Intention de regroupement	Nb	20	48	5
	%	27.4%	65.8%	6.8%

Le montant des locations payées par les fromagers aux sociétés constitue un facteur-clé pour leur capacité d'investissement. Les données recueillies ne sont pas toujours faciles à comparer, notamment du fait que la location du magasin et du logement est parfois incluse dans le montant de base et parfois facturée séparément ; dans quelques cas, la société ne met pas à disposition de magasin ou d'habitation. Certains contrats comprennent aussi une composante variable en fonction des volumes collectés. L'image globale ressortant du **Tableau 23** est cependant réaliste. Les locations s'élèvent en moyenne à 8.6 ct./kg lait et ne dépassent 10 ct. que dans 28% des cas. Des locations trop avantageuses vont probablement de pair avec des marges d'autofinancement insuffisantes pour de futurs investissements.

Tableau 23 Montant des locations facturées par les sociétés aux fromagers

Ct./kg lait	Toutes	Tout compris	Sans*	
			habitation	magasin
Nombre	60	43	6	8
Moyenne	8.61	8.75	7.75	8.61
Répartition				
< 6 ct.	2	1	1	
6 - 8 ct.	17	11	3	2
8 - 10 ct.**	24	18	1	4
> 10 ct.	17	13	1	2

\*Il y a aussi 1 fromagerie louée sans cave (6.6 ct) et 2 avec loyer séparé pour magasin et habitation (8 resp. 10.5 ct.) ; elles ne sont pas incluses dans les moyennes du tableau.

\*\*2 fromageries indiquent 9 ct. + supplément quantité ; ces données sont incluses dans les moyennes.

Le **Tableau 24** présente des résultats ventilés selon les structures, les investissements passés ou projetés. Les 10 sociétés avec les plus gros volumes de lait encaissent des loyers (par kg de lait) supérieurs de 10% à la moyenne ; les 10 sociétés avec les plus petits volumes se situent 20% en dessous de la moyenne. Il en résulte une capacité d'amortissement ou de financement de nouveaux projets nettement supérieure dans les sociétés qui travaillent des volumes élevés.

Tableau 24 Montant des locations selon structures et projets d'avenir

Groupe de fromageries considéré	Sociétés (nb)	Moyenne	Relatif
Toutes	60	8.61	100.0%
Plus gros de volume lait	10	9.52	110.6%
Plus petit volume de lait	10	6.84	79.4%
Investissements 2011-2020 > 1 mio.	22	9.50	110.3%
Investissements prévus > 0.5 mio.	24	8.20	95.2%
Mal structuré	7	6.77	78.6%
Intention de regroupement	16	8.04	93.4%

Les locations doivent souvent être relevées en prévision d'investissements ou au plus tard dès leur réalisation. Les sociétés qui ont investi des montants supérieurs à 1 million de francs au cours de la dernière période facturent des locations supérieures de 10% à la moyenne, ce qui confirme cette intuition. En revanche, il ne semble pas y avoir beaucoup d'anticipation dans ce domaine, vu que les 24 sociétés qui prévoient des investissements substantiels ces cinq prochaines années présentent des locations inférieures de 5% à la moyenne. Les chiffres du **Tableau 24** montrent aussi une corrélation entre locations basses et absence de perspective d'avenir, d'une part, et intentions ou nécessité de regroupement, d'autre part.

## 10. Questions en lien avec l'aménagement du territoire

La situation des fromageries dans les plans d'aménagement local constitue une préoccupation au plus tard lorsque des projets d'extension ou de nouvelle construction sont à l'ordre du jour. Les soucis peuvent être de plusieurs ordres. Si une nouvelle fromagerie est projetée en zone agricole, un changement de zone est indispensable avant l'octroi d'un permis de construire. En cas d'agrandissement, cette exigence est à vérifier de cas en cas. La procédure de changement de zone prend du temps, en tout cas plusieurs années, et peut être spécialement difficile selon l'état de la révision générale du plan d'aménagement communal ou s'il n'y a pas de réserve suffisante pour compenser un dézonage. D'autre part, des dézonages isolés de faible surface ne sont généralement plus acceptés, la cohérence du plan d'aménagement primant.

D'autre part, dans le centre des villages, même s'il n'y a pas d'obstacle légal à l'exploitation et à l'extension d'une fromagerie, se posent souvent des problèmes de cohabitation avec les résidents. Une fromagerie génère du trafic en dehors des heures d'activité courantes, émet un peu de bruit et des odeurs, surtout si une porcherie y est associée. Il faut essayer d'éviter les dissensions à ce sujet, vu l'intérêt de garder un tissu mixte dans les villages campagnards et vu le fait que la fromagerie représente souvent le seul magasin de proximité. Mais une délocalisation en dehors de la zone village peut s'imposer parfois, entraînant elle aussi des difficultés procédurales et la recherche d'un autre site. Enfin, il faut relever que la création d'un magasin n'est pas possible en zone artisanale, sauf si la vente est strictement limitée à la propre production.

L'enquête comprenait des questions sur la zone accueillant actuellement la fromagerie et les possibilités d'extension (Tableau 25 et Tableau 26).

*Tableau 25 Situation des fromageries dans les zones des plans d'aménagement*

Zone	Nombre de fromageries	Extension possible		Autre parcelle disponible	
		Oui	Non	Oui	Non
Activités (artisanale; ind.)	9	7	2	0	9
Agricole	6	5	1	0	6
Agricole & village	1		1	0	1
Intérêt général	2	1	1	1	0
Spéciale fromagerie	1	1		0	0
Village	40	20	17	8	29
Village/activités	2	1	1	1	1
sans indication	12	4	5	0	9
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>39</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>55</b>

7 fromageries (sur 61 réponses) sont en zone agricole ; une large majorité se trouvent en zone village. Un agrandissement sur la même parcelle semble possible dans un nombre important de cas ; la disponibilité d'une autre parcelle constitue plutôt une exception. En cumulant les situations qui présentent des risques, il ressort qu'une majorité de projets sont à examiner plus à fond sous l'angle de l'aménagement du territoire (Tableau 26).

*Tableau 26 Situation des fromageries avec projets d'investissement > 0.5 million de francs*

Zone	Nombre	Extension possible		Autre parcelle disponible	
		Oui	Non	Oui	Non
Activités (artisanale; ind.)	5	3	2	0	5
Agricole	3	3	0	0	3
Agricole & village	0	0	0	0	0
Intérêt général	1	0	1	1	0
Spéciale fromagerie	0	0	0	0	0
Village	17	10	6	2	14
Village/activités	1	0	1	0	1
sans indication	3	2	0	0	2
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>25</b>

Vu la longueur des discussions préalables et des procédures, il est indispensable que l'analyse de ces questions débute plusieurs années avec le dépôt d'un projet concret, avec l'appui du SAgri et en concertation avec les communes et les autres services cantonaux concernés. Pour l'avenir, il faut encourager les sociétés et les fromageries privées à anticiper davantage leurs démarches dans ce domaine.

## 11. Retour sur l'analyse de 2011

Le rapport de 2011 « Les fromageries dans le canton de fribourg – Analyse et stratégie », établi par le SAgri, couvrait 100 fromageries en activité et, en fonction de projets de fusion, en prévoyait 92 d'ici à 2014. Avec 82 fromageries objet de l'enquête en 2021, l'évolution des structures s'est poursuivie au même rythme. Tenant compte d'une dizaine de projets ou intentions de fusion, elle pourrait s'accélérer un peu ces prochaines années. Le nombre de fromageries traitant moins de 2 mio. kg lait s'est réduit de moitié en l'espace de 10 ans et la catégorie qui contribue pour la part la plus importante à la valorisation du lait ne se situe plus entre 1 et 2 mio. kg mais entre 2.5 et 3.5 mio. kg de lait.

L'état des infrastructures se répartissait en 2011 plus ou moins en tiers égaux entre neuf/bon, moyen et ancien. Il s'est amélioré entre temps puisqu'actuellement, les notes 5 et 6 (correspondant à neuf/bon) représentent 50% des locaux de fabrication et 63% des caves.

L'analyse des coûts de construction est cohérente entre les deux rapports. Le rapport de 2011 indiquait une moyenne de CHF 1.49 / kg pour les nouvelles constructions ou rénovations complètes entre 1991 et 1997, et CHF 1.57 pour la période 2005-2011. Selon les chiffres du présent rapport, ces mêmes coûts se sont élevés à CHF 1.54 en moyenne entre 2001 et 2020 (avec prédominance d'investissements dans la période 2011-2020). La stabilité des coûts ramenés au kg de lait peut probablement s'expliquer par des gains d'échelle. En revanche, les quelques projets esquissés pour la période 2021-2025 sont chiffrés à un coût dépassant CHF 2.- par kg.

Pour le reste, le rapport de 2011 comprenait des analyses individuelles de projets d'investissement et de projets de fusion qui se sont réalisés dans l'intervalle. Les informations nominatives comparables de l'enquête 2021 sont traitées directement par le SAgri pour des raisons de confidentialité.

## 12. Conclusions

### Structures

Une évolution modérée se poursuit vers des fromageries un peu plus grandes, à un rythme d'environ + 25'000 kg de lait par an et par fromagerie jusqu'en 2020. Il faut prendre en compte qu'il s'agit pour l'essentiel de fromages AOP au lait cru exigeant des rayons de collecte restreints et quelques pratiques artisanales des fromagers. Les structures décentralisées des fromageries contribuent aussi de manière tangible à la vitalité des zones rurales. Cependant, une taille un peu plus élevée permet aux fromageries d'investir plus efficacement (effets d'échelle) et autorise une organisation de la production compatible avec une vie sociale soutenable.

L'évolution se concrétise de manière plutôt naturelle, lors du départ à la retraite du fromager dans les plus petites structures, ou devant la nécessité d'investir. Le potentiel de regroupements qui font sens régionalement et ne posent pas de problème pour le rayon de collecte est encore important, en particulier en zone de montagne ou des collines.

L'évolution des structures au niveau des producteurs de lait peut aussi constituer un motif pour revoir les structures de certaines fromageries. Afin de réduire les risques tant au niveau de la qualité du lait qu'à celui du financement des investissements, il faudrait éviter d'en arriver à des structures constituées d'un nombre trop restreint de producteurs actifs. 20% des sociétés de laiterie se situent actuellement en dessous de 7 producteurs.

## **Etat des infrastructures et besoins d'investissement**

L'état des installations s'est amélioré au cours de la dernière décennie, mais les besoins d'investissement continuent à augmenter. Vu que le nombre de fromageries diminue et que leur état moyen est meilleur qu'il y a dix ans, cela peut sembler paradoxal. Il y a toutefois plusieurs explications à cette hausse des besoins d'investissement. L'automatisation prend une part de plus en plus importante dans les fromageries, tant pour la fabrication que pour le soin des fromages durant l'affinage. Elle réduit massivement la pénibilité du travail, mais implique des investissements importants. Il semble aussi que les équipements récents soient un peu moins durables et plus gourmands en frais d'entretien. Les regroupements de petites sociétés en unités plus importantes nécessitent en règle générale la construction de nouvelles fromageries. Des investissements sont aussi nécessaires pour la diversification (autres produits à côté des deux fromages AOP) et pour la vente locale. Du très large échantillonnage ayant répondu à l'enquête, il ressort des investissements pour 92 millions de francs dans la période 2011 à 2020 et 74 millions de francs (projets) pour 2021 à 2025, voire 96 millions de francs dans une projection tenant compte du taux de réponse et des projets non chiffrés. Si ce rythme se poursuit durant la seconde partie de cette décennie, cela représentera un accroissement de plus de 50%.

Sur un nombre limité de projets convenablement documentés, il faut relever que le coût des investissements budgété par kg de lait est nettement à la hausse (plus de CHF 2.-/kg pour 2021-2025 comparé à CHF 1.54 pour 2001 à 2020). Le coût moyen des projets est en constante augmentation : en chiffres arrondis, 1 mio. francs pour 2001-2010, 1.5 pour 2011-2020 et plus de 2 mio. pour 2021-2025. Cette évolution résulte de l'augmentation du coût par kg de lait relevé pour la période 2021-2025 et des quantités de lait concernées ; les effets d'échelle mis en évidence pour les investissements par kg de lait ne suffisent pas à les compenser.

Sans information sur l'appartenance ou non à la zone de montagne, il n'est pas possible de chiffrer les contributions à fonds perdu qui pourraient être demandées à l'Etat. Pour maintenir un outil de production à la hauteur des ambitions du canton dans le domaine fromager, il faut souhaiter que les montants disponibles suivent le rythme des projets. De leur côté, les sociétés devront veiller à l'économicité des investissements et à renforcer leur capacité d'autofinancement. La situation des fromageries de plaine, plus dispersées et ne bénéficiant pas d'aides à fonds perdu, nécessite d'être examinée de plus près. C'est aussi la zone où la production laitière est davantage en concurrence avec d'autres activités agricoles.

## **Synergies entre les sociétés de laiterie et/ou les fromageries**

Comme mentionné plus haut, une dizaine de projets de fusion sont en cours ou prévus. De nombreuses sociétés sont donc actives dans la recherche de synergies. Il y a aussi quelques projets d'investissement dans des structures nettement plus petites que la moyenne qui nécessiteront une analyse détaillée de leur rentabilité.

Pour une vision d'avenir plus large, il faudrait aussi différencier entre le Gruyère AOP, représentant la plus grande part de la valorisation dans une majorité de fromageries et pour lequel l'Interprofession tend à limiter la croissance des entités de fabrication, et les autres sortes de fromage. Pour le Vacherin fribourgeois AOP, la situation est très différente : quelques grandes structures (en partie hors du champ de cette enquête) et une production complémentaire dans de multiples fromageries. Une vision de l'Interprofession en matière d'évolution des structures n'est pas connue à ce stade. Le développement d'unités de production de Vacherin fribourgeois de taille intermédiaire serait-il, à titre d'exemple, une option pour l'avenir ? Des enjeux similaires se rencontrent du côté des autres fromages, produits à quelques exceptions près en marge des sortes AOP, en des volumes très

restreints. S'il existe une ambition d'atteindre davantage de présence commerciale avec ces fromages, des regroupements ou coopérations soit au niveau de la production soit au niveau du marketing feront probablement sens.

### **Capacités financières des sociétés de laiterie**

Les données recueillies sont incomplètes et pas forcément représentatives. Cependant, la présence de faibles marges d'autofinancement ressort nettement, tant au niveau des fonds propres que des actifs financiers facilement mobilisables. Si ce constat confirme la nécessité d'aides publiques aux investissements, il y a aussi des leviers à actionner par les sociétés elles-mêmes pour améliorer leur situation. Les filières des fromages fribourgeois AOP génèrent davantage de valeur ajoutée que toutes les autres formes de valorisation du lait. Cela permet de dégager, via les locations facturées aux fromagers et, si nécessaire, par des provisions payées par les producteurs de lait, les moyens nécessaires pour assurer les investissements et l'entretien de l'outil de production. Davantage d'anticipation est requise. Heureusement, on observe que les plus grandes entités et celles qui ont investi récemment peuvent effectivement réaliser des locations supérieures à la moyenne.

### **Besoins en matière d'aménagement du territoire**

Une majorité de fromageries sont situées en zone village ou en zone agricole, ce qui génère deux types de difficultés lorsque des projets de construction ou d'agrandissement viennent à l'ordre du jour. Le dézonage en zone constructible est devenu extrêmement difficile – les fromageries prévoyant un nouveau projet en zone agricole doivent absolument engager une démarche proactive, même si leur horizon d'investissement est encore éloigné. L'acquisition de terrains en zone artisanale peut parfois constituer l'unique issue. L'adéquation des zones doit également être un élément central de l'analyse dans les projets de regroupement de plusieurs sociétés. En zone village, ce sont davantage les questions de cohabitation avec les résidents qui peuvent faire problème. Il faut stimuler en priorité les discussions au niveau communal portant sur l'intérêt général ; dans certains cas, une délocalisation en zone artisanale peut cependant devenir incontournable. Toutes les démarches et procédures liées à ces changements exigent beaucoup de temps et un soutien proactif des services cantonaux et des autorités communales est vivement recommandé.

## 13. Remerciements

Cette enquête n'aurait pas été possible sans la participation engagée de la plupart des sociétés de laiterie et des fromageries privées et leur ouverture à communiquer leurs données. Nos très vifs remerciements vont à leurs responsables. L'étroite collaboration de la Fédération des sociétés fribourgeoises de laiterie, de l'Interprofession du Gruyère et de celle du Vacherin fribourgeois a été indispensable à l'aboutissement du projet ; nous leur exprimons notre immense reconnaissance. Enfin, nos très sincères remerciements vont au Service de l'agriculture, nommément à M. Pascal Krayenbuhl, chef de service, et M. Joël Bader. Leur confiance et leur appui constant tout au long du projet ont constitué la clé de sa réussite. Le groupe de projet dans son ensemble a contribué à une discussion critique et constructive des résultats et de leur interprétation.

Villars-sur-Glâne, le 9 juillet 2021

**jch-consult** sàrl

Jacques Chavaz