

Le programme de gestion des propriétés laitières, un outil au service de la professionnalisation des éleveurs familiaux au Brésil

L'objectif général du programme de gestion des propriétés laitières (PGPL) est d'améliorer la performance des exploitations et la qualité de vie des éleveurs laitiers, au moyen d'une assistance technique basée sur un appui-conseil individualisé et une animation de groupe.

Ce programme a été testé et validé dans le cadre de l'appui à la filière lait dans le Sud-ouest du Paraná, coordonné par les organisations françaises Fert et Ircod et s'appuyant largement sur les compétences des organisations professionnelles agricoles alsaciennes. Il est aujourd'hui mis en œuvre par Unileite, une association locale qui regroupe les éleveurs laitiers de la région de Capanema, dans l'Etat du Paraná (Brésil).

« Notre objectif est de viabiliser les exploitations, et d'améliorer la qualité de vie des éleveurs et de leurs familles. Il y a un gros potentiel de production dans la région, mais encore beaucoup d'élevages sont mal gérés. Il y a peu de services techniques et de conseil. Notre ambition est que les éleveurs décident à partir de données techniques, et non sur du ressenti. »¹

1. Une approche basée sur le renforcement de la capacité de l'éleveur à gérer son exploitation

Le PGPL ne cherche pas à amener l'exploitant à adopter les techniques d'exploitations modèles. Il considère en premier lieu les objectifs que le producteur se fixe : objectifs de production, de revenu, mais aussi de résolution de problèmes spécifiques (problèmes vétérinaires, coûts de production élevés, etc.). Ensuite, il s'appuie sur une analyse objective de la situation de l'exploitation basée sur sa structure (main d'œuvre familiale, équipements et terres disponibles) et sur un certain nombre d'indicateurs techniques et économiques qui sont enregistrés régulièrement par l'exploitant afin de déterminer concrètement ce qui peut être amélioré.

Pour que le producteur puisse gérer correctement son exploitation et améliorer ses performances, il doit pouvoir prendre des décisions basées sur des données techniques et économiques objectives. En effet, le pilotage d'un élevage laitier est complexe. Il ne suffit pas d'aller voir d'autres producteurs et d'en copier les techniques ; il faut des données réelles de la propriété : comment décider de la quantité de nourriture à distribuer à chaque vache si on n'a pas d'indication sur sa production individuelle ? Comment savoir quelle vache il faut vendre si on ne connaît pas l'intervalle entre les mises bas ? Comment savoir quels investissements sont possibles si on ne connaît pas le revenu des producteurs ? Il n'y a pas de « recette » qui servirait à tous, mais un besoin de conseil individualisé, adapté à la situation particulière de chaque exploitation. Cela représente une rupture avec les méthodes « classiques » de vulgarisation, mises en œuvre au Brésil par l'Emater² ou les coopératives, basées sur l'appui à un petit nombre de propriétés modèles qui

¹ Marciano de Almeida, agronome, directeur d'Unileite

² L'EMATER (Empresa de assistência técnica e extensão rural) est l'agence gouvernementale chargée de la vulgarisation et de l'assistance technique aux producteurs ruraux.

mettent en œuvre les recommandations de la recherche et où sont organisées des visites des producteurs voisins « moins avancés ».

Un certain nombre d'informations techniques et économiques des exploitations sont par conséquent nécessaires pour pouvoir faire de l'appui-conseil. C'est le rôle d'outils comme le contrôle laitier et le suivi économique des exploitations de les fournir (cf. Encadré 1).

Encadré 1 : les outils de suivi des exploitations laitières du PGPL

Le Programme de Gestion des Exploitations Laitières repose sur une série d'enregistrements réalisés par le producteur lui-même, qui lui permettent, une fois analysés avec l'aide du technicien, de prendre des décisions de nature opérationnelle ou stratégique sur son exploitation.

- Le contrôle laitier : c'est le suivi de la production journalière de chacune des vaches en lactation. Cela permet d'ajuster l'alimentation en fonction de la production de chaque animal, donc de maximiser la production et d'optimiser les coûts de l'alimentation. Il permet aussi de connaître la durée de la lactation, et donc le volume global de lait produit par chaque vache.
- Le contrôle reproductif : c'est le suivi de la précocité du premier vêlage et de l'intervalle entre mises-bas qui permettent de planifier la gestion de la reproduction (naissances, tarissements, inséminations) et de connaître les caractéristiques reproductives des animaux, de détecter des problèmes au niveau de la reproduction et d'intervenir pour les corriger, ou de choisir les animaux à réformer.
- Le suivi économique : cet outil a été mis en place dans un deuxième temps, en complément du suivi technique. Il permet d'analyser les performances globales de l'exploitation, de vérifier que l'amélioration des performances techniques se traduit bien par un revenu plus important pour le producteur, de travailler sur ses coûts de production, d'analyser sa capacité d'investissement, etc.

2. La méthode PGPL

Les producteurs qui souhaitent participer au PGPL sont liés à Unileite par un contrat annuel. Chaque producteur s'engage à recueillir régulièrement les données nécessaires au suivi des performances de son exploitation et à payer une mensualité qui est proportionnelle à sa production de lait. C'est une façon de permettre à des éleveurs qui produisent peu d'adhérer à l'association. Cela correspond aussi à un engagement de la part d'Unileite : la mensualité augmentera en fonction de l'augmentation de la production, et donc de la capacité du producteur à payer. En contrepartie de la mensualité, Unileite garantit la visite d'un technicien à la propriété 4 fois par an, organise une à deux réunions collectives par an et propose un grand nombre de services pour les éleveurs.

Quand le producteur est visité pour la première fois, la méthodologie PGPL lui est présentée. Avec l'aide du technicien il identifie les points principaux à améliorer et les objectifs à atteindre ; il signe ensuite avec le technicien une fiche d'action pour réaliser ces objectifs sur un an. Selon le technicien Jacir, « le producteur répertorie les principales difficultés et ensemble, nous essayons de trouver des solutions. A côté de cela, nous développons une stratégie d'augmentation de la productivité, d'amélioration du troupeau etc. » Par exemple, un producteur, qui produit actuellement 434 litres de lait/jour souhaite arriver à 650 litres de lait à la fin de l'année suivante. Pour atteindre cet objectif et après discussion avec le technicien, le producteur décide d'améliorer son troupeau en acquérant de nouvelles génisses, d'individualiser l'alimentation, d'augmenter la surface des enclos des veaux.

2.1. Le relevé et le traitement des données technico-économiques

Tout d'abord, les informations de la propriété sont enregistrées dans le logiciel Isaleite dès l'adhésion à l'association : fiche des animaux, généalogie, numéros d'insémination etc. Puis, tous les mois, le producteur recueille les données et fait parvenir son contrôle laitier et économique à Unileite (soit en se rendant lui-même au bureau d'Unileite, soit par Internet, soit en le remettant au chauffeur de la laiterie).

Encadré 2 : Le traitement informatique des informations relevées par les producteurs

Les données de suivi des exploitations sont saisies par la secrétaire d'Unileite, dans le logiciel Isaleite, version portugaise du logiciel Isalait de l'entreprise Isagri. Le logiciel produit deux types de compte-rendu :

- le compte-rendu des données techniques, qui comprend une partie reproductive et une partie sur la production laitière. Dans la partie reproductive, le producteur trouve une planification des naissances, tarissements et inséminations à venir. Dans la partie sur la production laitière, le producteur accède à une analyse de la situation du mois passé avec la production de chaque vache et à des prévisions pour le mois à venir.
- Le compte-rendu des données économiques. Le producteur enregistre tous ses achats de ration, de sel minéral, ses frais de vétérinaire ou d'inséminations ainsi que les frais propres de l'exploitation (énergie ...). Sont également saisies les ventes et achats d'animaux, les litres de lait produits et vendus, ainsi que ceux consommés par la famille. Isaleite synthétise certaines données économiques (coûts de production, total des produits vendus).

Le résultat du mois revient ensuite au producteur afin que celui-ci puisse établir des comparaisons avec les mois précédents et des prévisions pour les mois à venir. L'équipe technique récupère aussi les données, afin de les analyser et de les utiliser lors des prochaines visites à l'exploitant. Ces données de suivi technico-économique alimentent aussi les travaux de groupe lors des réunions annuelles des adhérents d'Unileite, en fournissant une base de référence homogène entre éleveurs qui est le socle de discussion. Elles permettent aussi de montrer à d'autres producteurs l'évolution des performances des producteurs accompagnés par le PGPL et à les convaincre de participer au programme.

2.2. L'appui-conseil individuel

Les membres d'Unileite reçoivent des visites des techniciens d'Unileite au minimum quatre fois par an. L'équipe technique était composée en 2011 de deux techniciens : Marciano de Almeida, également directeur d'Unileite, et Jacir Rodrigues do Prado. Une limite de 60 propriétés a été fixée pour chaque technicien afin de permettre un accompagnement de qualité.

Le travail des techniciens consiste à accompagner les producteurs sur différents points : la reproduction, la production laitière, l'alimentation, la structuration des installations en des espaces distincts, les résultats économiques de l'exploitation. Lors de chaque visite, le technicien possède les données techniques (et, éventuellement, économiques) actualisées de l'exploitation visitée pour pouvoir en discuter avec l'éleveur. Puis, ces données sont interprétées et comparées aux résultats des mois précédents. Le producteur et le technicien peuvent ainsi détecter d'éventuelles anomalies, voir si les résultats attendus apparaissent, etc. Le technicien effectue également une visite des installations et des animaux, ce qui permet de faire le lien entre les résultats relevés et la situation

de l'exploitation. Le producteur peut ainsi, avec le conseil du technicien, chercher des solutions aux problèmes détectés et ajuster régulièrement le pilotage de son exploitation. Tout ce qui est dit et décidé lors de la visite chez le producteur est noté sur la fiche de ce dernier.

Le contrôle laitier permet de suivre mois par mois les résultats de chaque animal. Il est utile pour détecter d'éventuels problèmes, adapter l'alimentation à la production de la vache ou réformer les animaux peu productifs. Il sert aussi à voir si les changements apportés dans l'exploitation produisent les résultats attendus en termes de production, en comparant l'évolution des résultats individuels des animaux. C'est la base de l'amélioration technique et du conseil individualisé.

Toutefois, des meilleures résultats techniques ne signifient pas forcément de meilleurs résultats économiques. En complément du suivi laitier, un suivi économique des exploitations est proposé, qui permet d'analyser les coûts de production et voir si les modifications apportées permettent une amélioration des revenus des producteurs. Le suivi des performances économiques a été mis en place plus tardivement, et toutes les exploitations ne font pas l'enregistrement des données.

Les informations du contrôle laitier et du suivi économique sont à la fois des outils de gestion de l'exploitation et des instruments permettant le dialogue entre le producteur et le technicien. Elles permettent de déceler les questions qui se posent sur l'exploitation et de vérifier si les solutions mises en œuvre portent leurs fruits. Pour l'agriculteur, cela permet de vérifier avec des chiffres qu'il produit lui-même les résultats de l'amélioration apportée et le renforce à la fois dans sa relation avec le technicien et dans l'intérêt de réaliser les enregistrements technico-économiques.

Les outils de suivi technico-économique, s'ils sont bien utilisés, permettent à l'agriculteur et au technicien qui l'accompagne de transformer progressivement leur savoir grâce au dialogue autour de l'évolution des performances de l'exploitation. Les informations recueillies auprès des producteurs accompagnés forment une base de données qui peut permettre de convaincre d'autres producteurs ou partenaires de l'intérêt de la méthode.

2.3. Les dynamiques de groupe

Le travail du technicien avec le producteur est complété par des travaux de groupe au cours desquels les producteurs peuvent comparer leurs résultats et échanger sur leurs expériences. Cela permet de sortir de la seule relation technicien-agriculteur et de voir les résultats que d'autres producteurs ont obtenus, les méthodes qu'ils ont utilisées, les solutions qu'ils ont trouvées à des problèmes communs. Cela crée une dynamique d'émulation entre les producteurs. Le dialogue entre producteurs permet de dépasser certaines limites de la relation technicien-agriculteur :

*« Avant, le technicien expliquait, mais ça ne rentrait pas. Quand on a commencé les réunions de groupe, là j'ai commencé à comprendre. Il y avait des producteurs qui commençaient à inséminer les génisses à 15 mois, d'autres seulement à partir de 4 ans. Je pensais : "s'il l'a fait, je peux y arriver moi aussi. Comment a-t-il fait pour obtenir ces résultats ?" ».*³

Les producteurs participent à deux rencontres annuelles. La première, où les producteurs discutent sur la base de données spécifiquement techniques et la deuxième où les données sont d'ordre technique et économique.

Durant la réunion, les producteurs comparent les données de leurs exploitations ; pour optimiser l'analyse, les producteurs sont divisés en petits groupes selon la structure de leur exploitation et le potentiel génétique des animaux.

³ Leonel del Magro, éleveur, membre d'Unileite

La comparaison des résultats entre producteurs permet l'identification des problèmes et la découverte de solutions expérimentées par certains. Il s'agit d'identifier les différences de résultats techniques et économiques entre producteurs et de pouvoir les expliquer.

Plus le nombre de producteurs participant au projet est élevé, plus l'analyse des informations est riche et permet d'accroître le savoir-faire acquis à l'échelle de chaque propriété laitière.

Les rencontres annuelles permettent également aux producteurs de dresser une planification pour l'année suivante, en se basant sur la comparaison des données et la discussion avec d'autres producteurs. Cette planification est la base du travail technique qui sera développé dans chaque propriété.

Que ce soit en comparant leurs résultats avec ceux des autres, ou bien en discutant de problèmes communs, ces travaux de groupe permettent aussi de rompre un certain isolement ressenti par des producteurs de lait qui se spécialisent alors que beaucoup de leurs voisins ont des dynamiques productives différentes. Petit à petit, des liens de confiance, d'amitié se tissent indépendamment du niveau de production ou de la position sociale. Ils permettent de rompre l'isolement, de renforcer la conscience de groupe, de faire émerger des leaders et de motiver les jeunes à participer.

3. Les résultats obtenus

Les changements techniques apportés aux exploitations se font simultanément sur plusieurs fronts :

- La génétique : les animaux présents sur les exploitations n'ont souvent qu'un potentiel de production limité. Même si la génétique n'est pas la principale contrainte dans les conditions d'exploitation existantes en début de projet, il est clair qu'elle devient rapidement un facteur limitant dès que l'alimentation des animaux est mieux équilibrée. Comme l'amélioration génétique, basée sur l'insémination des vaches existantes par des reproducteurs sélectionnés, demande un certain temps pour produire ses effets, l'achat de génisse peut parfois être préféré.
- La nutrition : c'est généralement la priorité, puisque l'amélioration de l'alimentation donne des résultats immédiats sur la production de lait et donc sur les revenus des producteurs. Unileite travaille sur la quantité de fourrage, sur sa disponibilité tout au long de l'année, sur la qualité nutritionnelle de celui-ci. Elle favorise la production fourragère aux dépens des cultures de céréales ; pour cela, il aide les producteurs à sélectionner les fourrages de bonne valeur nutritive, dont le potentiel productif est adapté à la région et dont les cycles de production sont complémentaires et garantissent des disponibilités fourragères tout au long de l'année. Les techniques de conservation (ensilage, foin) sont également développées. Toutefois, l'amélioration de la nutrition (et de la rentabilité de l'exploitation) passe aussi par la capacité à gérer finement l'alimentation fournie en fonction du potentiel des animaux. Le contrôle laitier est l'instrument indispensable pour cela.
- La santé animale et la reproduction : le suivi des performances du troupeau permet des progrès importants en gestion de la reproduction (identification des animaux et de leurs caractéristiques génétiques, diminution des intervalles entre vêlage, etc.)
- La qualité et l'hygiène : l'amélioration de la qualité et de l'hygiène permet d'obtenir un lait de qualité mieux valorisé commercialement. Elle est favorisée par certains investissements comme la traite mécanique ou les tanks à lait.

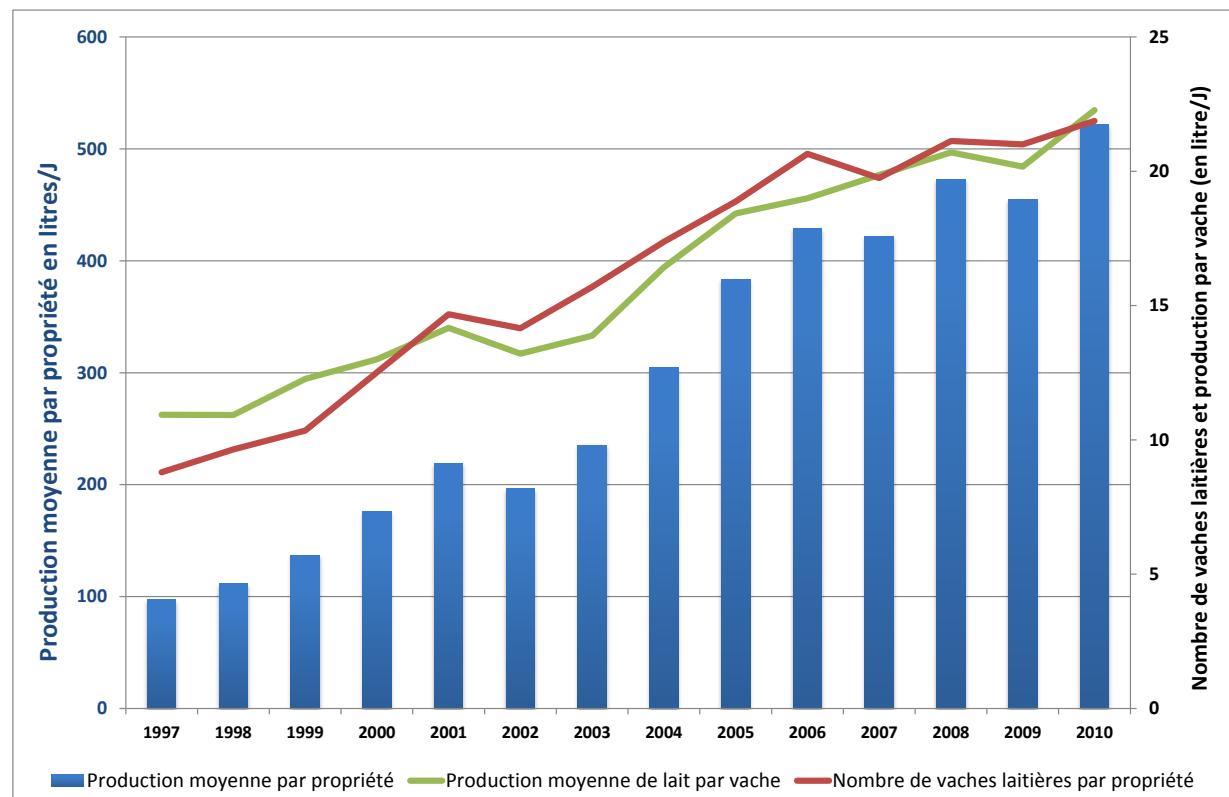
3.1. L'amélioration des performances technico-économiques

Lorsque la méthode PGPL a été mise en œuvre, n'y avait pas de d'élevage bovin laitier à proprement parler dans la région de Capanema. Les bovins étaient de type mixte (lait-viande), plutôt rustiques, de façon à pouvoir se contenter d'une alimentation grossière et irrégulière. Sans surprise, la production de lait était faible et irrégulière, et qui plus est de qualité médiocre.

Les résultats techniques permis par cette approche sont remarquables. La production moyenne journalière des membres d'Unileite est de 16 litres par jour et par vache, la production moyenne par lactation tourne autour de 5500 l/vache (contre une moyenne régionale d'un peu plus de 3100 l/vache). Les éleveurs ont en moyenne une vingtaine de vaches, qui leur procurent une marge nette annuelle moyenne d'environ 70.000 Reais.

Sur les 8 producteurs qui ont fait l'objet d'un suivi continu entre 1997 et 2010, la production moyenne par propriété est multipliée par 5 sur la période, soit une augmentation d'environ un tiers par an. Cette augmentation se doit à la croissance du nombre de vaches laitières par propriété (x 2,5) mais aussi au doublement des rendements laitiers des animaux, qui passent dans l'intervalle de 11 à 22 litres par jour (+8% par an, cf. Graphique 1). Parallèlement, la régularité de la production et la qualité du lait se sont aussi améliorées.

Graphique 1 : évolution du nombre de vaches laitières, des rendements par vache et de la production par exploitation

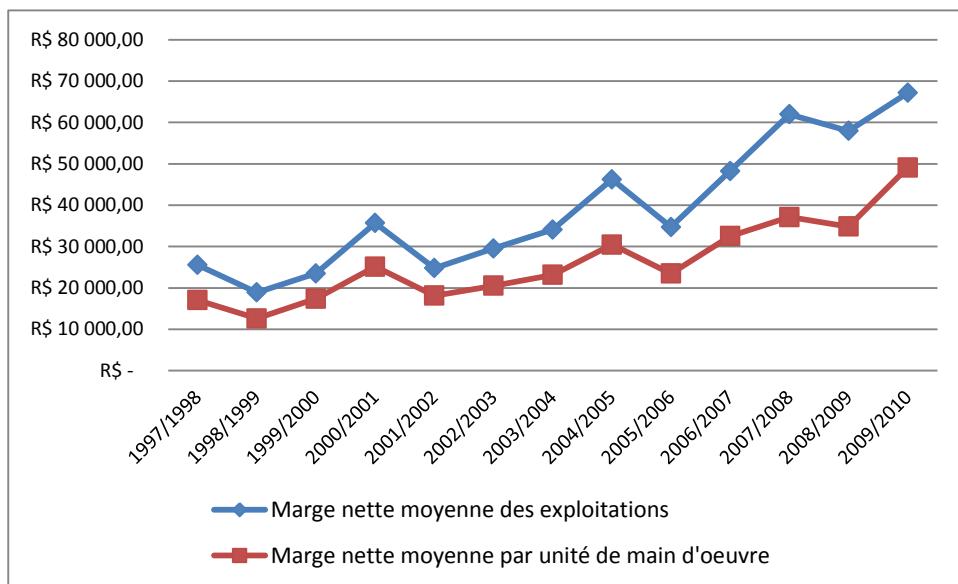


Source : Unileite

Les transformations techniques ont permis d'améliorer les performances économiques des exploitations. Entre 2004 et 2010, la marge nette moyenne des 8 exploitations de notre échantillon

est passée, en données corrigées de l'inflation, de 34.000 à 67.000 R\$/propriété⁴, soit une augmentation annuelle de 16% (cf. Graphique 2).

Graphique 2 : marge nette des producteurs faisant l'objet d'un suivi économique

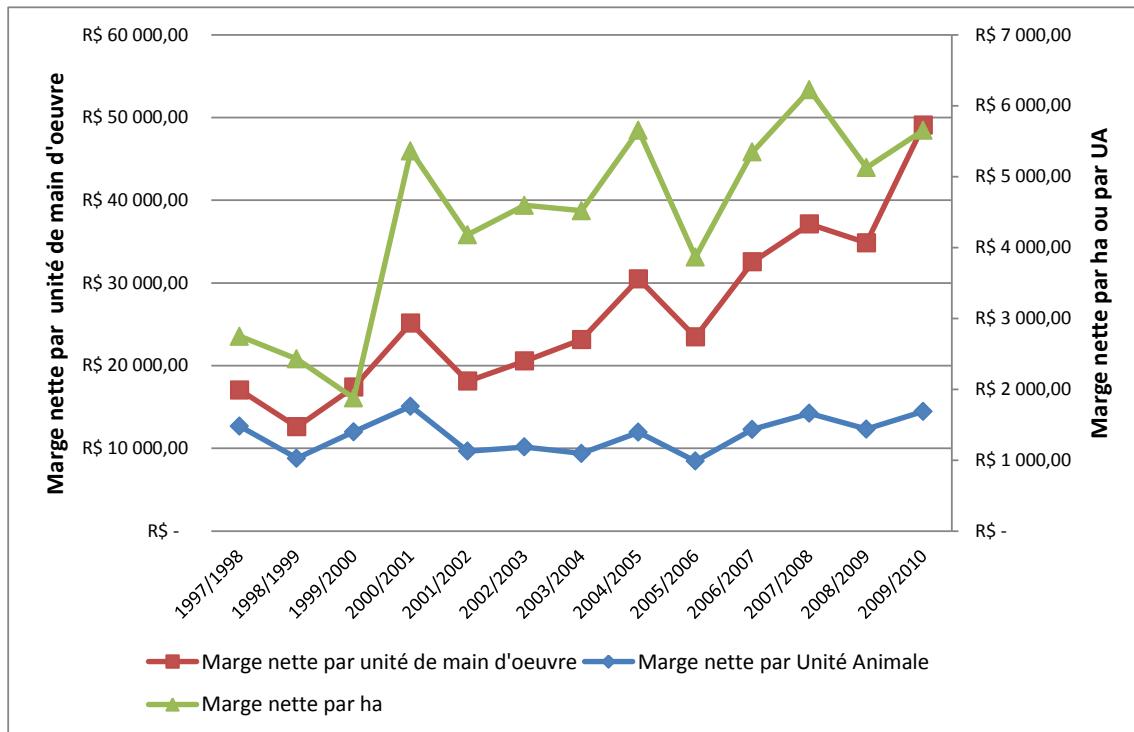


Source : Unileite. Données corrigées de l'inflation par l'IGP-DI

Les gains de productivité sont notables particulièrement en ce qui concerne la terre ou la main d'œuvre, car les possibilités de mobiliser davantage de force de travail ou de foncier sont limitées (cf. Graphique 3). La mécanisation progressive des cultures et de certaines techniques d'élevage (traite, affouragement), ainsi que l'augmentation de la production fourragère (triple culture annuelle, utilisation de l'irrigation, ensilage) ont permis de mieux alimenter un nombre plus important de vaches laitières dont les caractéristiques génétiques ont été améliorées.

⁴ Environ 27.500€, au taux moyen de 2,4 RS/€

Graphique 3 : productivité des facteurs de production



Source : Unileite. Le nombre de producteurs représentés dans cet échantillon varie de 2 à 6 entre 1998 et 2003 ; il est ensuite de 8 producteurs jusqu'en 2010. Les données sont corrigées de l'inflation par l'IGP-DI

« La situation des éleveurs adhérents s'est améliorée. Nous observons une évolution dans le sens d'une professionnalisation. Le niveau de vie s'est également amélioré. Il faudrait voir la situation de ceux qui n'ont pas bénéficié du projet. Il y en a aussi certains qui sont sortis du projet car ils n'ont pas accroché. Mais on remarque aujourd'hui que les éleveurs bénéficiaires du projet, c'est des gens qui étaient au bord de la marginalisation, aujourd'hui ils peuvent vivre de leur métier. »⁵

3.2. La transformation de la relation agriculteur-technicien

L'approche adoptée n'a pas que des impacts sur les performances des exploitations. Elle change également la relation technicien-agriculteur. En effet, l'appui-conseil vise en premier lieu à renforcer la capacité du producteur à gérer son exploitation. Elle s'inscrit donc dans une dynamique de renforcement de capacités et non dans une démarche de vulgarisation classique. La méthode de travail, basée sur des indicateurs technico-économiques de l'exploitation, participe de la construction de relations horizontales entre technicien et agriculteur. Il ne s'agit pas de reproduire des méthodes standard dans toutes les exploitations, mais de modifier les systèmes de production en fonction du projet de l'éleveur et des caractéristiques de son exploitation. Le technicien ne participe pas à la diffusion d'un programme ou n'essaie pas de vendre un équipement ou un produit : il aide l'agriculteur à construire son propre modèle technique et économique. Il existe un réel échange de savoir et de savoir-faire entre le technicien et le producteur. Si le technicien apporte une connaissance théorique au producteur, le producteur apporte une expérience et une application pratique des méthodes enseignées.

⁵ Marc Wittersheim, BTPL

« Nous avions le souci de faire évoluer les personnes à la base. Il faut donner des outils au producteur pour dialoguer d'égal à égal avec le technicien. C'est l'agriculteur qui doit commander le technicien et non l'inverse. »⁶

3.3. Le renforcement des capacités

La méthode PGPL repose sur la motivation du producteur, qui fixe lui-même, avec l'aide du technicien, les objectifs réaliste à atteindre sur son exploitation. A partir du moment où il atteint les objectifs, il se sent capable et il fixe de nouveaux objectifs. La méthode participe du renforcement de la confiance en soi et de la volonté de progresser.

D'autre part, la méthode PGPL vise à sortir les producteurs d'une connaissance approximative pour acquérir des méthodes de termes de gestion basées sur des données objectives. Les producteurs doivent apprendre à travailler de manière professionnelle, c'est à- dire à prendre des décisions qui s'appuient sur des données techniques et économiques mesurées, et sur la juste interprétation de ces données. Cette interprétation n'est pas seulement celle du technicien c'est aussi celle du producteur qui contribue à l'analyse en y apportant sa connaissance fine du fonctionnement de son exploitation. Quand le producteur discute les résultats techniques et économiques, il stimule sa capacité à interpréter des situations et à formuler des propositions, en tant que sujet critique. Cela stimule la créativité des producteurs et éveille une capacité investigatrice sur leur propre réalité, laquelle contribue aussi à faire émerger des leaders.

3.4. Renforcement de l'identité des éleveurs

La méthode contribue également au renforcement de l'identité des éleveurs. Que ce soit en comparant leurs résultats avec ceux des autres, ou bien en discutant de problèmes communs, les travaux de groupe permettent tout d'abord de rompre un certain isolement ressenti par des producteurs de lait qui se spécialisent alors que beaucoup de leurs voisins ont des dynamiques productives différentes. Ensuite, petit à petit, des liens de confiance, d'amitié se tissent indépendamment du niveau de production ou de la position sociale. Ils permettent de renforcer la conscience de groupe et de faire émerger des leaders.

4. En guise de conclusion

L'amélioration rapide et durable des résultats technico-économiques des exploitations laitières suivies a montré l'efficacité de l'approche basée sur l'appui-conseil de proximité. Cette méthode, inspirée de celles utilisées en France pour appuyer les éleveurs laitiers, demande un fort investissement en matière d'appui technique, ce qui signifie à la fois un encadrement important et des techniciens suffisamment formés. En effet, l'expérience brésilienne nous apprend que les échecs rencontrés lors des tentatives faites pour étendre l'intervention au-delà du groupe pilote appuyé à l'origine ont été dues en partie au manque de maîtrise, par les techniciens brésiliens, de la méthode mise en place avec l'appui des techniciens français.

Or, pour maîtriser la méthode, il est nécessaire d'avoir des connaissances zootechniques (en matière de reproduction, de santé, d'alimentation) et des connaissances agronomiques (production de fourrages), mais aussi d'avoir une vision globale de l'exploitation, d'en maîtriser l'analyse économique, d'avoir des capacités d'animation rurale... Cela implique un fort investissement dans

⁶ Philippe Navassartian, Fert

la formation des techniciens - et ce d'autant plus que leur formation de base présentera des lacunes – qui ne se limite pas à des savoirs ou des savoir-faire, mais incluent aussi la capacité à se mettre au service de l'agriculteur, à comprendre ses objectifs pour l'appuyer dans son projet familial, à établir avec lui des relations qui permettent la co-construction de connaissance.