

## **De l'amélioration des performances techniques à l'organisation professionnelle des éleveurs : leçons de l'appui à la professionnalisation de la filière lait dans le sud-ouest du Paraná**

Fert<sup>1</sup>, Ircod<sup>2</sup> et Unileite<sup>3</sup> ont souhaité qu'un travail de capitalisation soit conduit au cours de l'année 2011 pour permettre un retour d'expérience sur presque vingt années de coopération professionnelle avec les producteurs de lait de la région de Capanema, dans le sud-ouest du Paraná, au Brésil. La capitalisation, conduite avec l'appui du F3E et confiée à un consultant de l'Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement (Iram) s'est déroulée de fin avril à décembre 2011. Elle a consisté à analyser le travail qui a été conduit dans le contexte particulier du Paraná (analyse des processus, jeux d'acteurs, difficultés rencontrées, facteurs de succès ...), et à en tirer des éléments d'enseignements pour, au-delà de cette action spécifique, créer les conditions d'une structuration durable d'une organisation professionnelle et d'une filière de production laitière. Ce document est une synthèse du rapport remis par le consultant à l'issue de sa mission.

---

<sup>1</sup> Fert est une Association de coopération internationale créée en 1981 par la volonté de responsables d'organisations professionnelles céréalières et de diverses personnalités préoccupées par les problèmes agroalimentaires des pays en développement. Fert a pour mission de contribuer à créer dans ces pays les conditions permettant aux agriculteurs de mieux assurer l'approvisionnement de leurs pays en améliorant leurs conditions de vie et de travail.

<sup>2</sup> L'Institut Régional de Coopération-Développement (IRCOD) est une association de droit local ayant pour vocation de promouvoir une culture de coopération en Alsace et de soutenir des actions de coopération décentralisée dans les pays du Sud. Créé en 1986 avec le soutien de la Région Alsace, il rassemble près de 80 collectivités locales aux côtés d'autres institutions et associations alsaciennes qui mettent à disposition leur expertise au service des dynamiques locales de développement engagées dans les pays du Sud.

<sup>3</sup> Unileite (Associação Intermunicipal de Produtores de leite do Sudoeste do Paraná) est une association de producteurs laitiers du Sud-Ouest du Paraná, au Brésil, dont l'objectif est de viabiliser les exploitations familiales et d'améliorer la qualité de vie des éleveurs et de leur famille, grâce à une assistance technique de proximité et une offre de services de qualité.

Unileite est une association atypique dans le paysage institutionnel brésilien. Formée en 2001 par des éleveurs laitiers familiaux de la région de Capanema, dans le Sud-ouest du Paraná, elle leur offre de nombreux services, y compris, depuis 2007, une assistance technique basée sur un appui-conseil de proximité. Si cela peut paraître banal en France, c'est pourtant une expérience originale dans un pays où l'assistance technique aux agriculteurs a, depuis la modernisation conservatrice des années 70, toujours été fortement contrôlée par l'Etat ; et où cette assistance technique était basée sur les approches de type « training and visit », consistant à appuyer un petit nombre d'agriculteurs « modèles » dont l'exemple devrait ensuite se disséminer au plus grand nombre au travers de visites aux propriétés modèles et de formations.

**Carte 1 : localisation de la région de Capanema dans l'Etat du Paraná.**



Source : IBGE

Dans cette région, qui devient depuis quelques années un des principaux bassins laitiers de l'Etat du Paraná, les performances techniques et économiques des éleveurs membres d'Unileite sont remarquables. La production moyenne journalière 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. En 2011, les associés d'Unileite fournissaient environ un tiers de la production de la laiterie de Capanema, alors qu'ils représentent moins de 10% de ses fournisseurs ; et tous les producteurs qui vendaient plus de 10.000 litres/mois à la laiterie faisaient partie d'Unileite.

Pourtant, lorsque Fert et Ircod ont décidé de coopérer au développement des exploitations familiales de la région, au début des années 90, il n'y avait pas d'élevage bovin laitier à proprement parler. Les bovins étaient de type « mixte » (lait-viande), plutôt rustiques, de façon à pouvoir se contenter d'une alimentation grossière et irrégulière. L'élevage était généralement géré par les

**De l'amélioration des performances techniques à l'organisation professionnelle des éleveurs :  
leçons de l'appui à la professionnalisation de la filière lait dans le sud-ouest du Paraná**

femmes et occupait les terres les moins fertiles. Sans surprise, la production de lait était faible et irrégulière, et qui plus est de qualité médiocre car les systèmes de refroidissement et de collecte étaient également peu efficaces. En 1993, date des premières données de suivi technique de la production de lait, la moyenne pour les 15 propriétés suivies était de 3 vaches laitières par propriété et 10 litres de lait par vache et par jour, soit une production journalière moyenne de 30 litres par propriété !

Comment en est-on arrivé là ? Comment est-on passé de cet élevage rustique et marginal au sein de systèmes de production diversifiés à des exploitations spécialisées ayant d'excellentes performances technico-économiques ? Comment les producteurs se sont-ils professionnalisés et ont-ils pu se structurer en tant qu'organisation professionnelle ?

## 1. Une approche pragmatique et une intervention longue

L'intervention de Fert & Ircod en appui à la filière lait dans le Sud-ouest du Paraná, qui a commencé en 1991 et s'est terminée 20 ans plus tard (cf. l'historique de cette intervention dans l'Encadré 1 ci-dessous), a montré l'importance de se donner du temps dans des interventions de ce type. Il faut le temps de la construction de référentiels, le temps du changement technique, le temps de l'apprentissage, le temps de la construction de la confiance et de l'organisation, le temps de la diffusion, le temps de la consolidation institutionnelle et financière... Si l'appui à la filière lait dans le Sud-ouest du Paraná s'était arrêté au début des années 2000, il est probable que ces apports techniques, pour importants qu'ils aient été, se seraient dilués dans l'ensemble des changements qu'ont connu la région et la filière lait et n'auraient pas constitué à eux seuls une innovation remarquable ; si la coopération s'était arrêtée en 2007, il est probable qu'Unileite, créée en 2001, n'aurait pas pu assumer seule la charge financière représentée par l'embauche des techniciens et n'aurait pas fait la preuve qu'une organisation de producteurs peut, au Brésil, assumer la responsabilité de l'assistance technique à ses membres.

### Encadré 1 : les grandes étapes de l'appui de Fert et Ircod à la filière lait

L'idée d'une coopération pour développer l'agriculture familiale de la région de Capanema naît en 1991 de la rencontre de deux hommes, Philippe Navassartian, de Fert, et Afonso Levinski, de la Coagro, Cooperativa Agropecuária Capanema, qui souhaitent développer des alternatives pour viabiliser l'agriculture paysanne du sud-ouest du Paraná. On peut distinguer 3 grandes phases au cours de cette intervention qui a duré une vingtaine d'années :

#### ■ 1991-1992 : la définition des objectifs de la coopération

Cette première phase permet, grâce en particulier à un voyage d'étude de responsables de la Coagro en Alsace, d'identifier la filière lait comme stratégique pour l'appui aux producteurs de la région de Capanema, dont les contraintes foncières ne permettent pas un développement basé sur les céréales. Elle est marquée par le démarrage de la coopération avec l'Ircod, qui jouera tout au long de la coopération un rôle de facilitateur des échanges entre les organisations professionnelles agricoles alsaciennes et le Paraná.

#### ■ 1993-2000 : l'amélioration des performances techniques et économiques des exploitations

La stratégie adoptée, pour améliorer les performances des systèmes d'élevage, très médiocres au démarrage, est de promouvoir de nouvelles méthodes de conseil technique aux éleveurs et de collecter des données techniques et économiques de façon systématique, afin de produire des références fiables sur les systèmes de production existants et leur évolution dans le cadre de cette intervention. En 1993 est constitué un groupe pilote de 30 à 40 propriétés, accompagnées par un groupe de techniciens de la Coagro. Son objectif est de créer un espace d'expérimentation dans l'optique d'étendre l'expérience dans un deuxième temps.

De l'amélioration des performances techniques à l'organisation professionnelle des éleveurs :  
leçons de l'appui à la professionnalisation de la filière lait dans le sud-ouest du Paraná

Pour faciliter ce travail, Fert décide d'embaucher et de former une vétérinaire, Luciene Nogueira, qui sera chargée d'accompagner les propriétés laitières du groupe pilote. Elle sera appuyée par des missions régulières de Lilian Haas, vétérinaire expérimentée et partenaire de Fert sur un autre projet, qui apportera un appui technique et au niveau institutionnel, ainsi que par les missions ponctuelles des experts des organisations professionnelles alsaciennes.

Cette démarche d'accompagnement technique porte rapidement ses fruits : l'alimentation des animaux s'améliore nettement ainsi que l'aspect sanitaire des troupeaux et les niveaux de production augmentent. Cette amélioration technique permet une augmentation des revenus tirés de la production laitière et entraîne une dynamique de spécialisation des exploitations.

A partir de 1996, cette approche est étendue à une autre coopérative régionale, la Coasul, afin de diffuser ses résultats au-delà du groupe pilote.

■ 2001-2011 : la structuration d'un modèle institutionnel d'assistance technique porté par les éleveurs

A la fin des années 90, les coopératives Coagro et Coasul passent par une série de difficultés financières et décident de se recentrer sur leurs activités traditionnelles dans le secteur des céréales. Leurs plates-formes de collecte ou de transformation de lait sont cédées à la Frimesa, une grande agro-industrie régionale d'origine coopérative. Cela fragilise fortement l'appui apporté par les coopératives aux éleveurs ainsi que la base institutionnelle de la coopération avec Fert & Ircod. D'autres insuffisances apparaissent à ce moment-là, notamment le manque d'appropriation par les éleveurs de la démarche proposée par les partenaires français.

Petit à petit, l'intervention va viser à renforcer les éleveurs eux-mêmes et favoriser leur organisation. En 2001, l'association Unileite est créée avec pour objectif d'apporter des services aux éleveurs. Entre 2001 et 2007, un nombre réduit de producteurs, membres d'Unileite, prend conscience de l'importance de l'assistance technique dans les performances de leurs exploitations et de la nécessité de la viabiliser au-delà de la coopération technique et financière avec Fert & Ircod.

En 2007, Unileite prend en charge l'assistance technique aux éleveurs en embauchant un technicien et une secrétaire, jusqu'ici payés par Fert/Ircod et la Frimesa. A partir de 2007, le principal partenaire de Fert & Ircod est l'association Unileite, qui sera appuyée financièrement jusqu'à fin 2011 afin de l'aider à acquérir son autonomie financière. L'organisation des producteurs au travers d'Unileite et leur capacité à payer pour les services reçus permettent de viabiliser le modèle d'appui-conseil de proximité développé par les techniciens français dans le cadre de l'appui à la filière lait dans le Sud-ouest du Paraná.

D'autre part, Fert & Ircod ont privilégié une approche flexible et pragmatique, facilitant l'adaptation de l'intervention aux besoins des acteurs locaux, mais aussi aux évolutions du contexte et des problématiques. Par exemple, ce ne sont pas Fert & Ircod qui ont identifié la filière lait comme secteur prioritaire pour le développement de l'agriculture familiale dans la région de Capanema ; ce choix s'est fait après un voyage d'études des responsables de la Coagro en Alsace, qui leur a permis de réfléchir aux évolutions de l'agriculture de leur région à la lumière des expériences de développement agricole françaises. Par la suite, les évolutions ont été importantes au cours de cette coopération qui a duré près de deux décennies, en ce qui concerne à la fois le contexte politique, institutionnel et économique (hyperinflation, stabilité macro-économique, crise financière...) ou les enjeux de développement. La stratégie d'intervention a été adaptée, passant ainsi de l'amélioration des performances technico-économiques des exploitations au cours des années 90 à l'appui à la structuration d'une organisation professionnelle d'éleveurs dans les années

De l'amélioration des performances techniques à l'organisation professionnelle des éleveurs :  
leçons de l'appui à la professionnalisation de la filière lait dans le sud-ouest du Paraná



2000 (cf. Encadré 1 ci-dessus). Les partenaires brésiliens ont eux aussi évolué en conséquence (d'abord les coopératives, puis Unileite, cf. Encadré 2).

#### **Encadré 2 : L'évolution des partenariats avec les institutions brésiliennes**

Au démarrage du partenariat, c'est la Coagro qui participe aux prises de décisions (par exemple, au choix d'appuyer la filière lait). Petit à petit, au gré de l'évolution des partenariats, d'autres coopératives seront associées : la Coasul, puis la Frimesa. Ces choix sont liés à la participation financière des coopératives aux activités d'appui à la filière lait. Ils reposent aussi sur une prémisse qui se révélera petit à petit de plus en plus fautive : l'idée que les coopératives représentent les intérêts des producteurs, en particulier des éleveurs.

En 1998, l'absence des producteurs dans la gouvernance de la coopération est questionnée par Jean-Paul Meinrad, de l'Ircod, lors d'une mission à Capanema. C'est à partir de 2001, avec le choix d'un nouveau technicien, Marciano de Almeida, chargé d'accompagner le groupe pilote et la création d'Unileite, puis en 2005 lors d'un séminaire sur l'autonomisation et l'organisation de l'assistance technique aux producteurs, que les éleveurs laitiers vont commencer à participer aux prises de décision.

En 2007, avec l'embauche des salariés (un technicien et une secrétaire) par Unileite, les éleveurs deviennent les principaux partenaires de Fert & Ircod. Ce sont eux qui déterminent la stratégie d'autonomisation financière d'Unileite, organisent le développement de partenariats, définissent les nouveaux services à offrir aux associés.

Un élément clé de la réussite de l'appui à la filière lait dans le Sud-ouest du Paraná, c'est d'avoir accompagné une dynamique productive en cours. En effet, Fert et Ircod débutent leur coopération au début des années 90, au moment où les évolutions de la structure foncière et des systèmes de production amènent de nombreux producteurs à rechercher dans l'élevage laitier une alternative productive permettant d'intensifier la production afin de viabiliser leurs petites exploitations familiales. Cette dynamique productive s'appuie également sur une demande en lait importante sur le marché intérieur brésilien, ainsi que sur le développement de nombreuses industries laitières qui assurent des débouchés importants et des prix rémunérateurs à la production laitière.

*« Dans un projet ce qu'il faut bâtir c'est un partenariat. Il faut avoir un comportement équitable et juste. En ce sens, le projet d'appui aux éleveurs laitiers de la région Sud-ouest Paraná a évolué petit à petit car nous ne sommes pas arrivés avec un programme préétabli et avec l'ambition d'exporter des institutions. Nous avons accompagné les gens, nous n'avons rien décrété à priori et nous avons composé avec la réalité locale. De plus, la grande avancée du projet a été de concentrer les gens autour d'un intérêt et d'une volonté commune. »<sup>4</sup>*

## **2. Une intervention qui s'appuie sur la mobilisation des acteurs et des savoir-faire des OP françaises**

La mobilisation des acteurs professionnels de la filière lait est un des points forts de la coopération menée par Fert & Ircod en appui à la filière lait dans le Sud-ouest du Paraná. Depuis le démarrage de l'action, en 1991, avec l'identification de la filière lait comme secteur prioritaire d'intervention, jusqu'au voyage d'étude des responsables d'Unileite pour préparer l'autonomisation de l'association en 2009, les échanges avec les professionnels agricoles et leurs services d'appui ont été un élément structurant de l'intervention. Outre les nombreux voyages d'études, des stages en

<sup>4</sup> Philippe Navassartian, Fert

exploitation agricole ont permis de fructueux échanges entre agriculteurs. De même pour les techniciens brésiliens, qui ont été formés par des techniciens français travaillant pour des organisations de producteurs et ayant dans leur pratique quotidienne un travail d'appui-conseil aux agriculteurs.

Fert et Ircod ont également mobilisé les techniciens des organisations professionnelles agricoles alsaciennes (le Bureau Technique de Promotion Laitière, qui appuie les éleveurs de la coopérative Alsace-lait, et l'Etablissement Départemental d'Elevage, de la chambre d'agriculture du Bas-Rhin), afin qu'ils apportent un appui technique et méthodologique au développement de la filière lait. Ce sont eux qui ont adapté au contexte brésilien les outils de contrôle laitier ou de suivi des performances économiques des exploitations qu'ils avaient l'habitude d'utiliser en France.

C'est sans conteste une approche qui peut servir dans d'autres projets, à condition toutefois de bien prendre en compte les contraintes linguistiques – lesquelles peuvent limiter la portée des échanges – et de faire attention à bien valoriser les apports de ces professionnels au niveau institutionnel.

## **2.1. Le programme de gestion des propriétés laitières et les résultats technico- économiques obtenus**

La stratégie de l'intervention est, dès le démarrage, la mise en place d'un appui-conseil individualisé auprès d'un groupe pilote afin de montrer qu'il est possible d'améliorer les performances de l'élevage laitier et les revenus des producteurs. 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 la production de chacune ? 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. Pour cela, un certain nombre d'informations techniques et économiques des exploitations sont nécessaires : c'est le rôle d'outils comme le contrôle laitier et le suivi économique des exploitations de les fournir (cf. Encadré 3).

*« 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. »<sup>5</sup>*

### **Encadré 3 : la méthode PGPL**

Le Programme de Gestion des Exploitations Laitières (dont le sigle en portugais est PGPL) est une démarche et un ensemble d'outils permettant de réaliser un appui-conseil personnalisé aux éleveurs laitiers. Il 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.

<sup>5</sup> Marciano de Almeida, agronome, directeur d'Unileite

- 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.

Les enregistrements sont saisis mensuellement dans le logiciel Isaleite, qui synthétise les données reproductives, celles concernant la production laitière ainsi que certaines données économiques (coûts de production, total des produits vendus). Le producteur et le technicien peuvent ainsi comparer ces données mois à mois, détecter d'éventuelles anomalies, voir si les résultats attendus apparaissent, etc. Ces résultats sont analysés lors des visites du technicien à la propriété, ce qui permet de faire le lien entre les résultats et la situation de l'exploitation. Le producteur peut ainsi, avec le conseil du technicien, ajuster régulièrement le pilotage de son exploitation.

Les enregistrements servent également à produire des références fiables sur les systèmes de production existants et leur évolution en fonction des décisions prises. Ces références sont utilisées dans les réunions annuelles au cours desquelles les producteurs peuvent comparer leurs résultats techniques et économiques. Elles permettent aussi de montrer à d'autres producteurs l'évolution des performances des producteurs accompagnés par le PGPL et à les convaincre d'y participer.

### 2.1.1 Aider le producteur à piloter son exploitation en se basant sur des données objectives

La méthode mise en œuvre repose sur deux piliers : un suivi technico-économique individuel régulier et des travaux réalisés en groupe avec d'autres producteurs adhérant au programme.

#### ▪ Un suivi individualisé et un conseil basé sur les projets des producteurs

Le suivi individualisé 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.

#### ▪ Travaux 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*

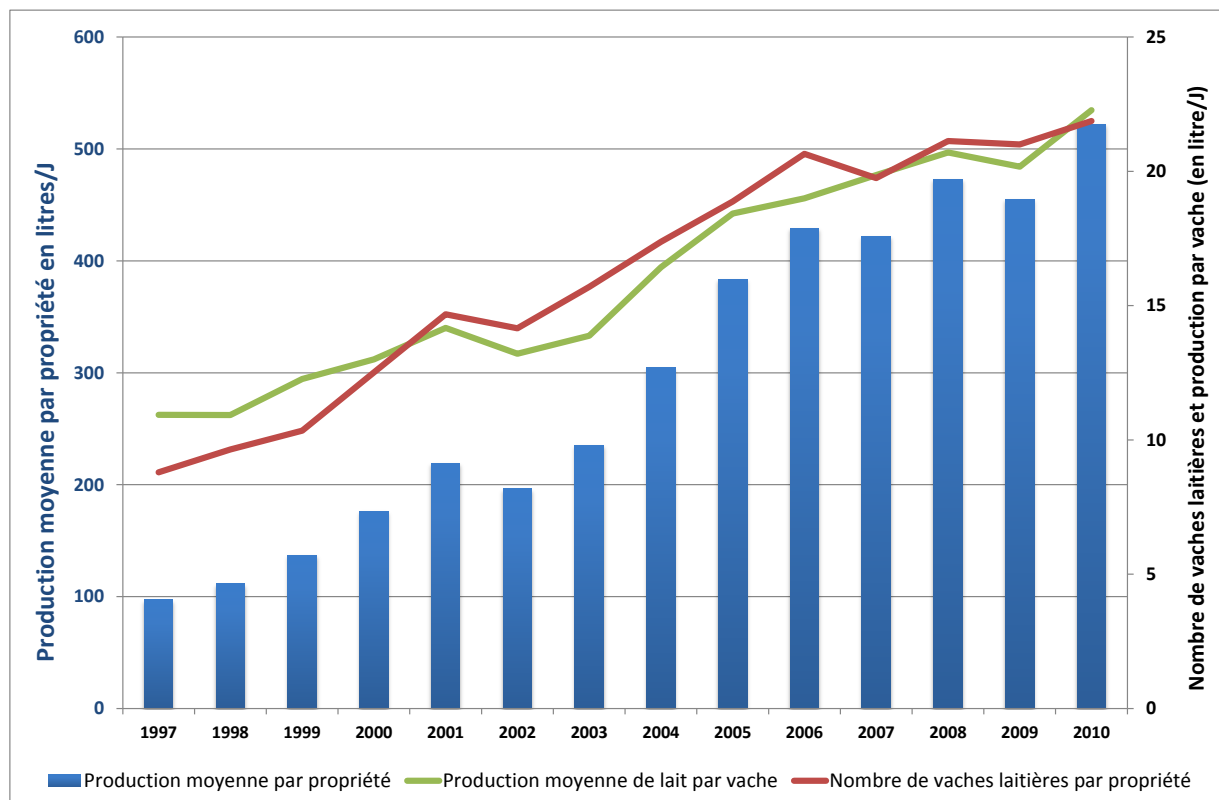
**De l'amélioration des performances techniques à l'organisation professionnelle des éleveurs :  
leçons de l'appui à la professionnalisation de la filière lait dans le sud-ouest du Paraná**

*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 ?" ».*<sup>6</sup>

### 2.1.2 Les performances des élevages s'améliorent...

Les résultats techniques sont remarquables. 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. Ces données sont issues d'un échantillon stable de 8 producteurs suivis en continu entre 1997 et 2010 ; elles ne représentent donc pas la moyenne de l'ensemble des propriétés faisant l'objet d'un suivi technique.

Les transformations techniques ont permis d'améliorer les performances économiques des exploitations. Entre 2004 et 2010, la marge nette moyenne des exploitations de notre échantillon est passée, en données corrigées de l'inflation, de 34.000 à 67.000 R\$/propriété<sup>7</sup>, soit une augmentation annuelle de 16% (cf. Graphique 2).

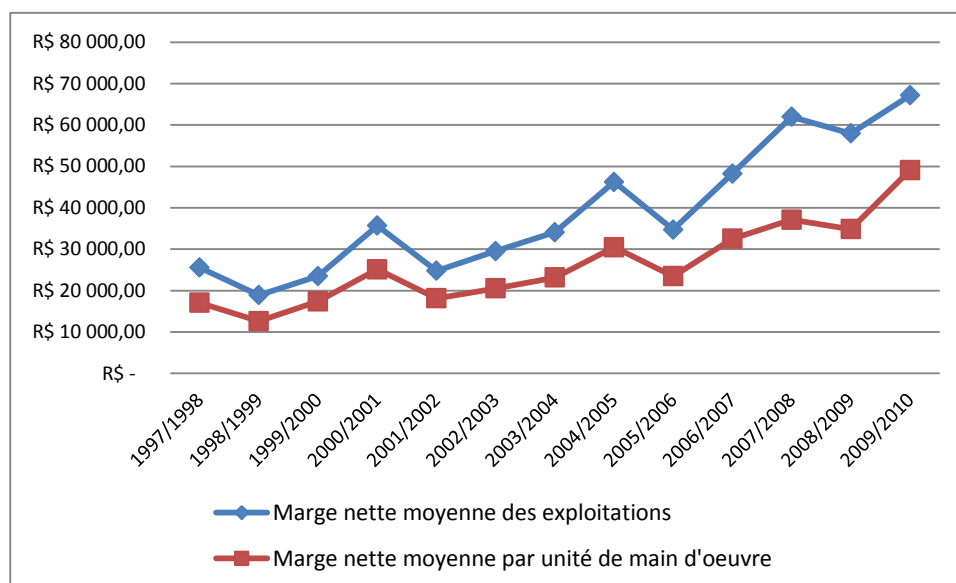
<sup>6</sup> Leonel del Magro, éleveur, membre d'Unileite

<sup>7</sup> Environ 27.500€, au taux moyen de 2,4 RS/€

De l'amélioration des performances techniques à l'organisation professionnelle des éleveurs :  
leçons de l'appui à la professionnalisation de la filière lait dans le sud-ouest du Paraná



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



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

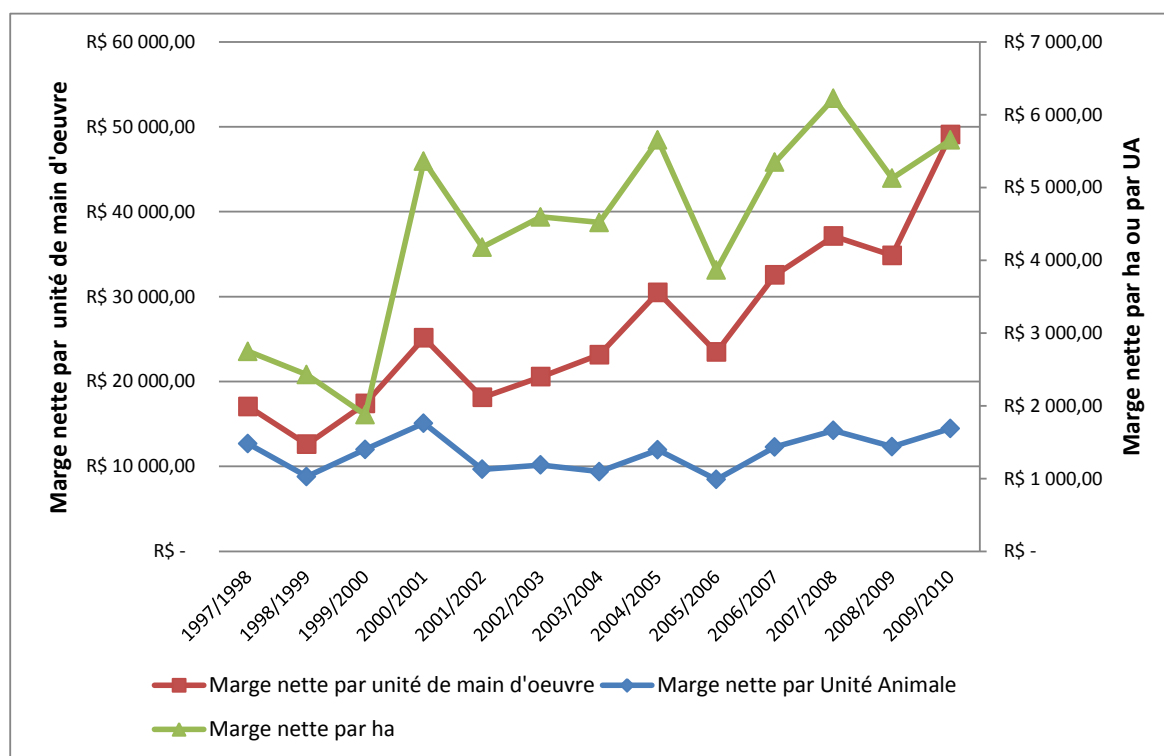
Les gains de productivité sont notables particulièrement en ce qui concerne la terre ou la main d'œuvre, car les possibilités de mobiliser davantage de force de travail ou de foncier sont limitées (cf. Graphique 3). La mécanisation progressive des cultures et de certaines techniques d'élevage (traite, 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.



De l'amélioration des performances techniques à l'organisation professionnelle des éleveurs :  
leçons de l'appui à la professionnalisation de la filière lait dans le sud-ouest du Paraná



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

De l'amélioration des performances techniques à l'organisation professionnelle des éleveurs :  
leçons de l'appui à la professionnalisation de la filière lait dans le sud-ouest du Paraná

*« 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. »<sup>8</sup>*

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 accompagner 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 ont été dues à la fois au manque de disponibilité des techniciens qui faisaient de l'appui-conseil en plus d'autres tâches, et au manque de maîtrise de la méthode mise en place par les 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 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 inclue aussi la capacité à se mettre au service de l'agriculteur, à comprendre ses objectifs pour l'accompagner dans son projet familial, à établir avec lui des relations qui permettent la co-construction de connaissance.

### 2.1.3 ... et les éleveurs deviennent des protagonistes de leur propre assistance technique

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.

*« Nous avons 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. »<sup>9</sup>*

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.

---

<sup>8</sup> Marc Wittersheim, BTPL

<sup>9</sup> Philippe Navassartian, Fert



## 2.2. La structuration d'une organisation de producteurs

### 2.2.1 Les producteurs de lait : de membres de coopératives généralistes à la constitution d'un groupe social organisé

La Coagro a été la porte d'entrée de l'appui apporté par Fert & Ircod à la filière lait dans le sud-ouest du Paraná, qui s'est ensuite étendu à d'autres coopératives (cf. Encadré 1). La fourniture d'assistance technique aux producteurs de lait par la coopérative reposait sur l'idée d'un intérêt commun : les producteurs gagnent plus parce qu'ils produisent plus, les coopératives gagnent plus car elles ont davantage de lait à transformer et/ou à commercialiser. Mais des contradictions entre les intérêts des producteurs et ceux des coopératives n'ont pas tardé à apparaître.

- Tout d'abord, les coopératives, en fournissant de l'assistance technique aux éleveurs, poursuivent des intérêts propres qui ne correspondent pas nécessairement aux attentes des producteurs : contrôle de la qualité du lait, volume pour rentabiliser leurs installations, réduction des coûts de transport... Certaines des activités des techniciens, qui impliquent des contrôles (ayant des conséquences financières pour le producteur) limitent l'établissement de rapports de confiance entre producteurs et techniciens.
- La Coagro et la Coasul sont des coopératives généralistes, dont l'essentiel du chiffre d'affaire provient de la vente d'intrants aux producteurs et de la commercialisation des récoltes de soja et de céréales. L'appui aux producteurs de lait a beaucoup dépendu de personnes-clés de la coopérative « qui y croyaient » ; mais leur départ a montré que cette orientation n'était pas soutenue par l'ensemble des dirigeants des coopératives. Lorsque celles-ci connaissent une crise financière, à la fin des années 90, elles souhaitent alors se débarrasser du coût que représente l'assistance technique aux éleveurs laitier.
- Avec la cession par la Coagro de ses installations industrielles à la Frimesa, en 2001, le lien coopératif qui unissait les producteurs et l'industrie se distend. Pour les éleveurs, le prix du lait payé par la coopérative devient un élément d'autant plus essentiel de leur rentabilité qu'ils sont de plus en plus spécialisés, et que le lait correspond à une part progressivement plus importante de leur revenu. Les producteurs souhaitent pouvoir choisir librement à qui ils vendent leur production, sans que cela signifie l'arrêt de l'assistance technique fournie par Fert & Ircod au travers de leur partenariat avec les coopératives.

Ces contradictions amènent le petit groupe d'éleveurs appuyés par Fert & Ircod à questionner le lien qu'ils entretiennent avec les coopératives. De plus en plus importantes au fil des ans, elles ont contribué à faire émerger chez les éleveurs l'idée d'une autonomisation par rapport aux coopératives. Elle s'appuie sur la prise de conscience par les éleveurs de leur identité productive spécifique (mal prise en compte par des coopératives comptant plusieurs milliers d'adhérents) et du besoin de s'organiser pour défendre collectivement leurs intérêts auprès de leurs partenaires. Cette prise de conscience a été favorisée par les voyages d'études en Alsace, qui ont permis à des éleveurs brésiliens de connaître les modes de structuration des organisations de producteurs françaises, l'historique de leur construction et leur rôle dans l'accès des producteurs à l'assistance technique.

Pour Fert & Ircod, si l'appui au développement de la filière lait a été au départ un défi technique, sa pérennisation a avant tout représenté un défi institutionnel. En effet, il devenait clair au début des années 2000 que les coopératives n'étaient pas à même de porter techniquement et financièrement l'assistance technique aux éleveurs et que seule une organisation représentative des intérêts des éleveurs pouvait le faire. Celle-ci n'existant pas, il a fallu la créer en 2001, puis l'accompagner pendant une dizaine d'années avant qu'elle n'assume l'assistance technique et ne devienne autonome financièrement.

De l'amélioration des performances techniques à l'organisation professionnelle des éleveurs :  
leçons de l'appui à la professionnalisation de la filière lait dans le sud-ouest du Paraná

*« Les agriculteurs ne peuvent pas rester à la merci des coopératives. Il faut s'intégrer dans son milieu, aller dans les associations, participer à la vie politique de la communauté. S'intégrer et devenir acteur dans son milieu. On ne peut pas être à la merci de quelqu'un qui dirige. Nous avons établi le constat qu'il fallait créer une équipe d'éleveurs responsables, qui ait par rapport à la coopérative un moyen d'expression de leurs préoccupations et besoins. L'impératif était de créer un noyau de producteurs qui devait acquérir une autonomie. Ce n'était pas facile car les coopératives voyaient cela d'un mauvais œil et les agriculteurs étaient inquiets. »<sup>10</sup>*

Le transfert de l'assistance technique à une association d'éleveurs n'a été possible que 6 ans après la création d'Unileite, parce que les conditions suivantes étaient alors réunies :

- Les producteurs avaient pris conscience du rôle de l'assistance technique dans les performances croissantes de leurs exploitations ;
- L'amélioration des performances économiques des exploitations donnaient aux producteurs les moyens de payer pour ce service ;
- Les échanges avec la région Alsace avaient permis aux éleveurs de connaître le fonctionnement des organisations professionnelles agricoles françaises et donc d'envisager comment celles-ci peuvent contrôler l'assistance technique dont elles ont besoin ;
- Les éleveurs avaient acquis – grâce, en particulier, aux activités collectives menées par le technicien au sein du groupe pilote - une identité de groupe et une capacité d'organisation suffisamment fortes pour pouvoir créer et gérer collectivement une organisation de producteurs.
- L'engagement de Fert & Ircod de continuer à fournir un appui financier dégressif pendant quelques années encore favorisait une prise en charge progressive des coûts d'assistance technique par Unileite et permettait la mise en place d'appuis techniques spécifiques en fonction des besoins de l'association.

#### 2.2.2 Viabiliser une organisation de producteurs chargée de promouvoir une assistance technique de qualité : un défi en passe d'être gagné

Unileite est une institution singulière dans le monde agricole brésilien : ses producteurs ne sont pas simplement les utilisateurs de services proposés par d'autres institutions, ce sont eux qui sont organisés en association pour produire ces services. Traditionnellement, au Brésil, l'assistance technique est un service fourni gratuitement par l'Etat ou, plus récemment, par des firmes coopératives ou privées vendant des intrants ou des équipements (dans ce cas, le conseil n'est pas neutre et le prix du service est inclus dans les produits vendus). Dans ces conditions, faire payer aux producteurs des services d'assistance technique est un véritable défi, qui ne peut être relevé que grâce aux plus-values qu'apportent l'assistance technique et les autres services fournis par Unileite (cf. Encadré 4).

*« On était habitué à l'assistanat, il fallait en finir avec cette pratique qui ne produit pas de développement, seulement des frustrations. En 2007, tout le monde était d'accord pour que ce soient les producteurs qui paient et non plus la coopérative. On ne voulait plus dépendre de la coopérative, on voulait avoir notre propre opinion, et vendre notre lait à qui on voulait. »<sup>11</sup>*

Payer pour l'assistance technique n'est pas seulement le signe d'une reconnaissance de la qualité du service rendu par Unileite ou la mise en évidence de la capacité financière des producteurs. Cela provoque un changement radical dans le rapport du producteur avec ce service. Lorsqu'il paie, le

---

<sup>10</sup> Jean-Paul Meinrad, Ircod

<sup>11</sup> Moacir Klein, éleveur, président d'Unileite



producteur attend que ce service soit de qualité et réponde effectivement à ses besoins : il devient exigeant (« pagar dá o direito de cobrar »<sup>12</sup>). Mais le producteur attribue aussi une valeur différente au travail du technicien et lui-même s'engage davantage dans la relation avec le technicien : par exemple, à quoi sert de payer un technicien si on ne fait pas correctement le relevé de données techniques et économiques ? Ou si on ne met pas en œuvre les modifications techniques recommandées ?

*« Aujourd'hui, les éleveurs paient pour l'assistance technique. C'était inimaginable il y a 10 ans... C'est la méthode elle-même qui a permis cette évolution. Et quand les éleveurs paient, c'est qu'ils sont véritablement intéressés par le service, ils s'engagent davantage dans le travail avec le technicien. »<sup>13</sup>*



Marciano de Almeida, directeur d'Unileite, en réunion avec des membres du CA d'Unileite

#### Encadré 4 : Quelques exemples de services offerts par Unileite à ses membres

- Vente et achat d'animaux : Unileite sert d'interface entre les éleveurs qui souhaitent vendre des animaux et ceux qui souhaitent en acheter, ce qui permet aux acheteurs de connaître la généalogie de l'animal et la façon dont il a été élevé. Unileite s'occupe aussi de faire enregistrer les vaches auprès de l'Association des éleveurs de bovins de race hollandaise de l'Etat du Paraná, ce qui leur permet de valoriser leurs animaux au moment de la vente.
- Reproduction animale : Unileite a établi un partenariat avec l'entreprise CRV Lagoa pour l'achat groupé de semences de taureaux sélectionnés. Les éleveurs ont un large choix de reproducteurs afin d'améliorer les caractéristiques génétiques spécifiques désirées. L'entreprise offre aussi la possibilité de choisir le sexe de l'animal qui va naître. L'achat groupé permet aux éleveurs de bénéficier de semences de qualité à tarif réduit et à Unileite d'obtenir une ristourne pour son rôle d'intermédiation entre l'entreprise et les éleveurs. Unileite a également développé un partenariat avec une clinique vétérinaire qui vérifie régulièrement si les vaches fécondées sont effectivement pleines ou pas. Ce service permet à l'éleveur de décider de traiter sa vache, de recommencer l'insémination, etc.

<sup>12</sup> « Quand on paie, on a le droit d'être exigeant » Moacir Klein, éleveur, président d'Unileite

<sup>13</sup> Marciano de Almeida, agronome, directeur d'Unileite

- Maintenance des machines à traire : partenariat avec une l'entreprise « Rural Leite » pour une maintenance annuelle. Cela revient moins cher à l'éleveur que s'il achetait le service individuellement, car l'entreprise vient de Francisco Beltrão.
- Amélioration de la qualité du lait : un partenariat avec l'Association des éleveurs de bovins de race hollandaise de l'Etat du Paraná permet une analyse individuelle de la qualité du lait (cellules somatiques, urée, taux de graisse et de protéines). Cela permet aux éleveurs de détecter d'éventuels problèmes sanitaires (mammites...) et de gérer plus finement la nutrition animale, notamment protéique.
- Production et vente de foin : le foin intéresse les éleveurs car il permet une meilleure croissance des génisses. Unileite s'est équipée en machines au travers d'un programme d'investissement du gouvernement du Paraná destiné aux producteurs organisés en groupe, puis a construit un hangar pour stocker le foin. La production est réalisée sur la propriété d'un des éleveurs d'Unileite, puis vendue aux éleveurs de l'association.

Garantir la viabilité financière d'organisations de producteurs comme Unileite n'est toutefois pas chose aisée. En effet, la méthode proposée ne permet à un technicien de travailler qu'avec un nombre limité de producteurs (70 au maximum pour un technicien qui se consacre entièrement à l'assistance technique) afin de garantir un appui-conseil régulier et de qualité. Le coût par producteur est donc nécessairement élevé. L'expérience d'Unileite a montré que :

- 1) Il est nécessaire de subventionner l'appui conseil, au moins dans un premier temps jusqu'à ce qu'un noyau de producteurs suffisamment important soit convaincu de la méthode et que leur revenu ait assez augmenté pour qu'ils puissent en assumer le coût. Même si la valeur n'est que symbolique, il est toutefois important que les producteurs contribuent dès le début au paiement de l'assistance technique, à la fois pour montrer que celle-ci a un coût et pour faciliter la sélection de producteurs réellement motivés.

*« Dès le début, on a opté pour un paiement différencié en fonction du volume de lait produit. C'était une forme de solidarité avec ceux qui se lançaient dans l'activité... Sans ça, ils n'auraient pas pu avoir accès au service. Mais même pour ceux qui pouvaient payer, cela n'aurait pas été viable car ils n'auraient pas été assez nombreux. »<sup>14</sup>*

- 2) La mise en place d'une contribution des éleveurs proportionnelle au volume de lait produit permet aux éleveurs produisant peu d'avoir malgré tout accès aux services d'Unileite. C'est également perçu comme équitable, dans la mesure où les éleveurs ne paieront davantage que si leur production et donc leurs revenus ont augmenté, ce qui montrera que l'appui technique fourni a porté ses fruits.
- 3) Lorsque l'organisation de producteurs est formée, il faut qu'elle trouve son équilibre financier. L'adoption d'une grille tarifaire différenciée en fonction du volume de production peut aider à attirer des producteurs en nombre suffisant pour viabiliser le travail du ou des techniciens. Toutefois, lorsque de nombreux producteurs ont de faibles volumes de production, il est nécessaire de maintenir un soutien financier à l'organisation jusqu'à ce que le prix payé par les producteurs couvre le coût du service.
- 4) Il est aussi possible de mobiliser l'appui financier d'autres organisations locales, en leur montrant – grâce aux chiffres issus du suivi technico-économique des producteurs – qu'elles tirent indirectement des bénéfices du travail d'assistance technique réalisé par l'organisation de

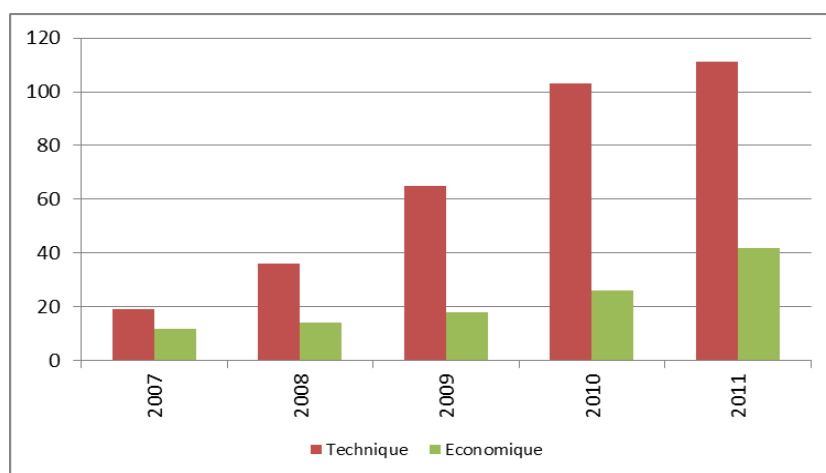
<sup>14</sup> Moacir Klein, éleveur, président d'Unileite

producteurs. C'est le cas, par exemple, pour Unileite avec les institutions qui fournissent du crédit, des intrants aux éleveurs ou qui leur achètent leur production. « *Les partenaires qui nous appuient ne le font pas par sympathie pour notre travail, mais parce que c'est leur intérêt. C'est cela qui garantit la durabilité des partenariats.* »<sup>15</sup>

Le défi de la viabilité financière d'Unileite est en passe d'être gagné. Depuis qu'Unileite a pris en charge l'assistance technique, le nombre de ses adhérents croît de façon régulière, passant d'une vingtaine en 2007 à près de 110 en 2011 (cf. Graphique 4). Unileite a recruté un deuxième technicien en 2009 et devrait en recruter un troisième ainsi qu'une assistante administrative en 2012.

*« Le nombre d'éleveurs a longtemps stagné. On a eu du mal à en accrocher d'autres. Peur de faire le pas. Il fallait du courage pour démontrer que c'est la bonne méthode, pour vulgariser leur idée et leur façon de faire. Au début Unileite c'était un groupe de copains. Ce n'était pas tellement la structure qui les unissait mais plutôt leur situation commune. Aux réunions, toute la famille participait. C'est ce noyau humain qui était à l'origine de cela, mais il fallait s'ouvrir à d'autres adhérents. »*<sup>16</sup>

**Graphique 4 : nombre d'adhérents à Unileite pour les services de suivi technique et de suivi économique**



Source : Unileite

Unileite attire égelement des jeunes qui veulent s'installer. C'est le cas de Fernando et Adriane, qui sont devenus éleveurs il y a deux ans. « *Unileite a fait une présentation de son travail dans notre village. Ça nous a intéressé, car les meilleurs producteurs dans le coin sont tous membre d'Unileite et on a décidé de s'associer. On paie 59,00 R\$ par mois, mais notre production en un an est déjà passée de 150 à 270 litres par jour avec le même nombre de vaches.* »<sup>17</sup>

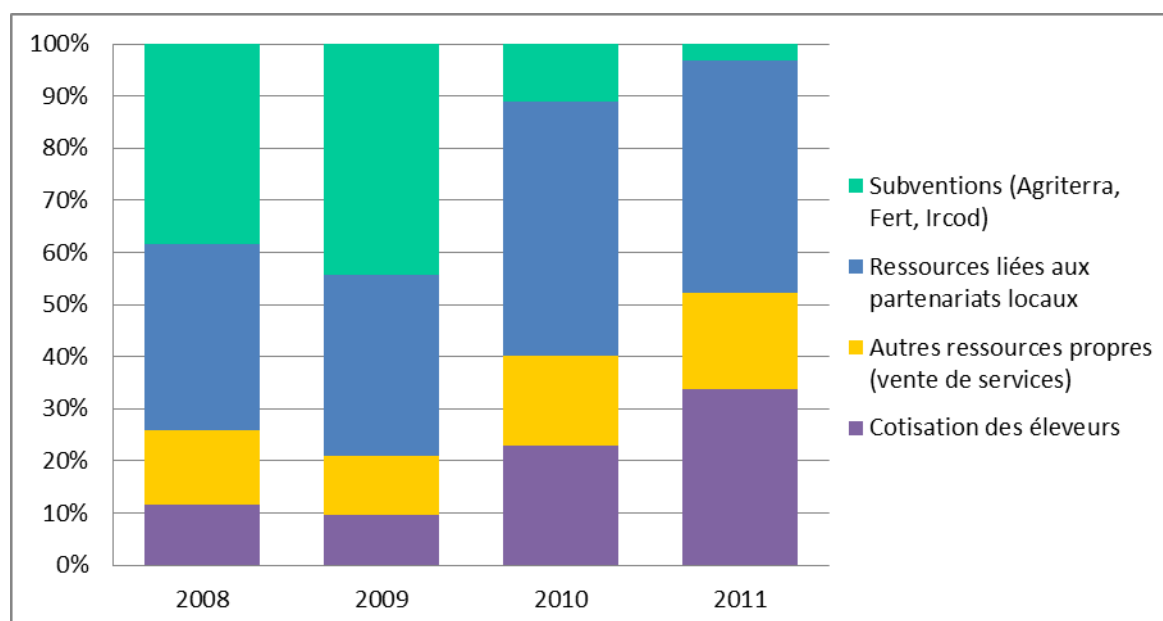
La contribution de Fert au financement d'Unileite, qui représentait près de la 45% de ses recettes en 2009, est devenue marginale en 2011 (3% des ressources mobilisées), alors que la contribution des producteurs au paiement du service est en franche augmentation depuis 2009, de 10% à 34%. L'équilibre financier d'Unileite dépend de partenariats, en particulier avec les autres coopératives régionales, qui permettent de subventionner le service pour les producteurs ayant de faibles productions (cf. Graphique 5).

<sup>15</sup> Marciano de Almeida, agronome, directeur d'Unileite

<sup>16</sup> Jean-Paul Meinrad, Ircod

<sup>17</sup> Ferando et Adriane, éleveurs, membres d'Unileite

**Graphique 5 : Evolution de l'origine des ressources financières mobilisées par Unileite (2008-11)**



Source : Unileite

*« On les a invités à la réflexion sur un budget construit sur plusieurs années. Nous leur avons apporté une méthodologie pour se fixer des paliers périodiques. L'engagement de Fert et de l'Ircod était dégressif. A terme ils devaient être autonomes. On peut dire que ce projet a réussi car ils sont pratiquement à l'autonomie financière. Ils sont arrivés à avoir des fonds propres par les cotisations et les services rendus. Ils ont contractualisé avec les coopératives. Ils ont étendu le nombre d'adhérents. Cela n'était pas évident car longtemps il a fallu convaincre de l'intérêt de cela. Il y avait un problème de confiance envers les coopératives. »<sup>18</sup>*

Unileite ne fournit de l'appui-conseil qu'à une centaine de producteurs, alors qu'il y a dans la région plus de 6000 exploitations qui ont entre 5 et 50 vaches. Même si Unileite n'a pas vocation à fournir de l'assistance technique à toutes ces exploitations, on voit que le potentiel de croissance pour l'association est important. Le défi pour Unileite est celui d'une croissance maîtrisée, qui soit viable économiquement et ne compromette pas le fonctionnement associatif d'Unileite.

En conclusion, si la coopération de Fert & Ircod avec les éleveurs du Paraná permet de tirer un certain nombre d'enseignements, il faut toutefois prendre en considération le contexte historique et géographique dans lequel l'intervention a été menée. Outre que le Paraná bénéficie d'un climat et de structures foncières favorables au développement de l'élevage laitier, d'autres éléments liés au contexte politique, économique et social brésilien récent doivent être soulignés :

- Le sud-ouest du Paraná connaît un dynamisme de la production laitière qui s'est traduit notamment par une forte concurrence entre les entreprises agro-industrielles pour l'accès à la matière première. De ce fait, le prix du lait a toujours été globalement rémunérateur et les interventions n'ont donc pas touché les questions de commercialisation et ont pu se concentrer essentiellement sur l'amélioration de la production.
- Le contexte technologique, économique et institutionnel brésilien a facilité l'adoption technique. Non seulement les innovations techniques sont progressivement disponibles (génétique, nutrition animale etc.) mais un secteur privé dynamique propose aux éleveurs

<sup>18</sup> Jean-Paul Meinrad, Ircod

un nombre croissant de produits et de services. Les actions peuvent donc se concentrer sur les questions d'appui à la gestion globale de l'exploitation, car il n'est pas nécessaire de mettre en place un certain nombre de services, de faciliter des adaptations techniques ou d'organiser les filières d'accès à certains produits.

- L'évolution technique des exploitations a été facilitée par l'accès des producteurs au crédit et à des programmes gouvernementaux, qui ont permis d'importants investissements en matière de fourrage, d'animaux, d'équipements et d'installations.