

ÉTUDE  
SUR...



L'appui de Fert et Ircod  
à la professionnalisation  
de la filière lait dans le  
sud-ouest du Paraná (Brésil)

CAPITALISATION



Des **ressources**  
pour l'évaluation  
Des **repères** pour  
l'action



# PRÉSENTATION DES ORGANISATIONS PARTIES-PRENANTES DE CE TRAVAIL DE CAPITALISATION



Ce document est issu du document de synthèse de l'étude « *De l'amélioration des performances techniques à l'organisation professionnelle des éleveurs : capitalisation de l'appui de Fert et Ircod à la professionnalisation de la filière lait dans le sud-ouest du Paraná (Brésil)* ». Cette étude a été accompagnée par le F3E dont Fert et Ircod sont membres et réalisée par Frédéric Bazin, consultant, chargé de programme à l'Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement (Iram). Le rapport, la synthèse et des documents annexes sur l'organisation professionnelle au Brésil et la méthode PGPL développée par Unileite sont disponibles sur le site du F3E.

**[www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)**



Fert est une association de coopération internationale créée en 1981 par la volonté de responsables d'organisations professionnelles agricoles 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.

**[www.fert.fr](http://www.fert.fr)**



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.

**[www.ircod.org](http://www.ircod.org)**



Unileite 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 leurs familles, grâce à la une assistance technique de proximité et une offre de services de qualité.

## CAPITALISATION

### L'APPUI DE FERT ET IRCOD À LA PROFESSIONNALISATION DE LA FILIÈRE LAIT DANS LE SUD-OUEST DU PARANÁ (BRÉSIL)

#### PRÉAMBULE .....P.4

#### PARTIE 1 .....P.6

##### UNE APPROCHE PRAGMATIQUE ET UNE INTERVENTION LONGUE

LES GRANDES ETAPES DE L'APPUI DE FERT ET IRCOD A LA FILIERE LAIT  
ÉVOLUTION DES PARTENARIATS AVEC LES INSTITUTIONS BRÉSILIENNES

#### PARTIE 2 .....P.9

##### UNE INTERVENTION QUI S'APPUIE SUR LA MOBILISATION DES ACTEURS ET DES SAVOIR-FAIRE DES OPA FRANÇAISES

LE PROGRAMME DE GESTION DES PROPRIÉTÉS LAITIÈRES ET LES RÉSULTATS TECHNICO- ÉCONOMIQUES OBTENUS

AIDER LE PRODUCTEUR À PILOTER SON EXPLOITATION SUR DES BASES OBJECTIVES

LES PERFORMANCES DES ÉLEVAGES S'AMÉLIORENT...

LES ÉLEVEURS DEVIENNENT LES PROTAGONISTES DE LEUR ASSISTANCE TECHNIQUE

LA STRUCTURATION D'UNE ORGANISATION DE PRODUCTEURS

LES PRODUCTEURS DE LAIT : DE MEMBRES DE COOPÉRATIVES GÉNÉRALISTES À LA CONSTITUTION D'UN GROUPE SOCIAL ORGANISÉ

VIABILISER UNE ORGANISATION DE PRODUCTEURS CHARGÉE DE PROMOUVOIR UNE ASSISTANCE TECHNIQUE DE QUALITÉ : UN DÉFI EN PASSE D'ÊTRE GAGNÉ

#### ÉPILOGUE .....P.20

## PRÉAMBULE

Fert, Ircod et Unileite 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.

## Unileite est une association atypique au Brésil.

Regroupant des éleveurs laitiers de la région de Capanema (Sud-ouest du Paraná), elle leur offre de nombreux services et une assistance technique d'appui-conseil de proximité. Au Brésil, l'assistance technique aux agriculteurs a été, depuis la modernisation conservatrice des années 70, fortement contrôlée par l'Etat.



Source : IBGE

Dans cette région, devenue en quelques années un des principaux bassins laitiers du Paraná, les performances techniques et économiques des éleveurs membres d'Unileite sont remarquables : production moyenne journalière : 16 l/jour/vache, production moyenne par lactation : 5500 l/vache, alors que la moyenne régionale tourne autour 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 adhérents d'Unileite fournissaient environ un tiers de la production de la laiterie de Capanema, alors qu'ils représentaient moins de 10% de ses fournisseurs ; tous les producteurs qui vendaient plus de 10.000 litres/mois à la laiterie faisaient partie d'Unileite.

Pourtant, au début des années 90, l'élevage occupait les terres les moins fertiles, la production de lait était faible et irrégulière, de qualité médiocre, les systèmes de refroidissement et de collecte étaient peu efficaces. En 1993, la moyenne, pour les 15 propriétés suivies dans le cadre du programme soutenu par Fert et Ircod, était de 3 vaches laitières par propriété et 10 litres de lait/vache/jour, soit environ 30 litres par propriété et par jour !

\* Soit environ 26 800 €

**Comment est-on passé de cet élevage rustique et marginal au sein de systèmes de production diversifiés à des exploitations spécialisées affichant de très bonnes performances technico-économiques ?**



Ancienne et nouvelle salles de traite de José Adenir Yurkoski, adhérent d'Unileite

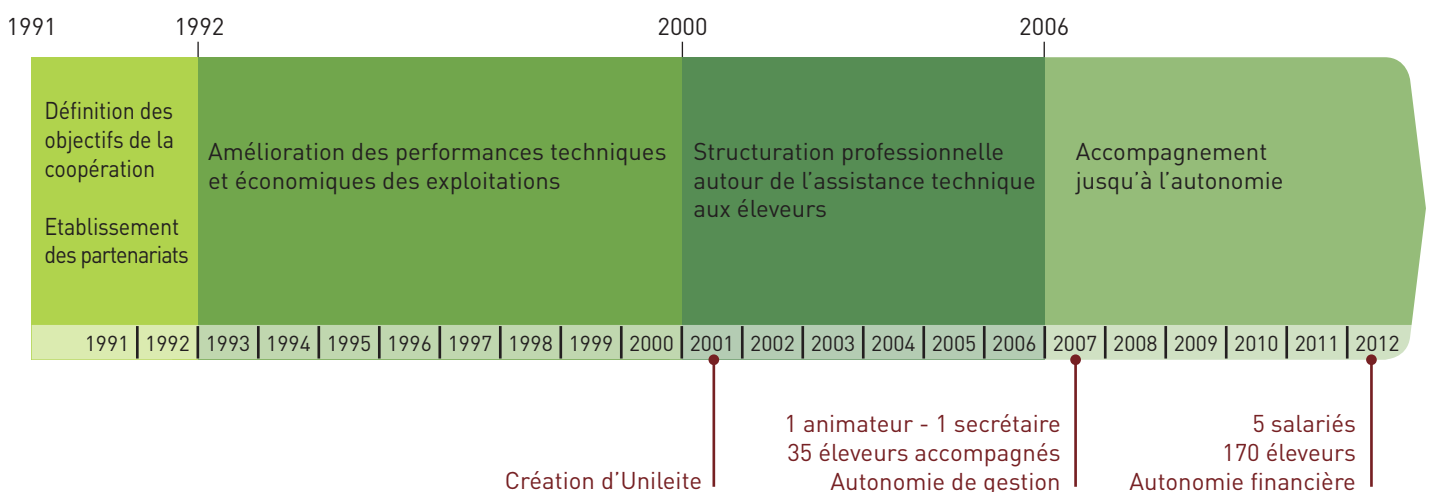
**Comment les producteurs se sont-ils professionnalisés et se sont-ils structurés au sein d'une organisation professionnelle ?**

# PARTIE 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, a montré l'importance de se donner du temps dans des interventions d'accompagnement 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...

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. Le choix de la filière lait comme secteur prioritaire pour le développement de l'agriculture familiale dans la région de Capanema 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. La stratégie d'intervention a été adaptée, passant 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 2000.



\* Coopérative agricole de la région de Capanema



# LES GRANDES ETAPES DE L'APPUI DE FERT ET IRCOD A LA FILIERE LAIT

## **1991-1992 : LA DÉFINITION DES OBJECTIFS DE LA COOPÉRATION**

Cette première phase permet 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 et le soja. 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 les acteurs professionnels du Paraná.

## **1993-2000 : L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES TECHNIQUES ET ÉCONOMIQUES DES EXPLOITATIONS**

Pour améliorer les performances des systèmes d'élevage, de nouvelles méthodes de conseil technique aux éleveurs sont promues et des données techniques et économiques sont collectées 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, un groupe pilote de 30 à 40 propriétés est constitué, accompagné 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.

Une vétérinaire, recrutée et formée par Fert, sera soutenue par des missions régulières d'appui technique, de la part notamment d'un partenaire local de Fert, ainsi que par les missions ponctuelles des experts des organisations professionnelles alsaciennes. L'alimentation des animaux et l'aspect sanitaire des troupeaux s'améliorent nettement et les niveaux de production augmentent. Ces progrès se traduisent par une augmentation des revenus tirés de la production laitière et entraînent une dynamique de spécialisation des exploitations. En 1996, l'approche est étendue à une autre coopérative régionale, la Coasul.

## **2001-2011 : LA STRUCTURATION D'UN MODÈLE INSTITUTIONNEL D'ASSISTANCE TECHNIQUE PORTÉ PAR LES ÉLEVEURS**

A la fin des années 90, les deux coopératives Coagro et Coasul passent par une série de difficultés financières et décident de se recentrer sur leurs activités traditionnelles. 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 l'appui apporté par les coopératives aux éleveurs ainsi que la base institutionnelle de la coopération avec Fert & Ircod. D'autres insuffisances apparaissent, notamment le manque d'appropriation de la démarche par les éleveurs.

Petit à petit, l'intervention va viser à renforcer l'organisation des éleveurs. En 2001, Unileite est créée avec pour objectif d'apporter des services aux éleveurs. Un nombre réduit de producteurs d'Unileite prend conscience de l'importance de l'assistance technique dans les performances de leurs exploitations et de la nécessité de la viabiliser. En 2007, Unileite embauche un technicien et une secrétaire, jusqu'ici payés par la Frimesa et Fert/Ircod ; les éleveurs bénéficiaires de l'assistance technique proposée par Unileite payent pour le service reçu proportionnellement au volume de lait produit. Fert & Ircod soutiennent financièrement Unileite jusqu'à son autonomie financière en 2012, date à laquelle les producteurs parviennent, au travers d'Unileite, à viabiliser le modèle d'appui-conseil de proximité développé pendant 20 ans avec l'aide des techniciens français.



## ÉVOLUTION DES PARTENARIATS AVEC LES INSTITUTIONS BRÉSILIENNES

Au démarrage du partenariat, c'est la Coagro qui fait le choix d'appuyer la filière lait. Petit à petit, d'autres coopératives, la Coasul puis la Frimesa, sont associées et participent à l'appui à la filière. Mais il se révèle que les coopératives ne représentent pas vraiment les intérêts des éleveurs.

**En 1998**, lors d'une mission d'un professionnel de l'Ircod, l'absence des producteurs dans la gouvernance de la coopération est questionnée. **A partir de 2001**, les éleveurs laitiers vont commencer à participer aux prises de décision: choix d'un nouveau technicien chargé d'accompagner le groupe pilote et la création d'Unileite, puis **en 2005** organisation d'un séminaire sur l'autonomisation et l'organisation de l'assistance technique aux producteurs. **En 2007**, avec l'embauche par Unileite des salariés (le technicien jusqu'alors porté par Fert et une secrétaire jusqu'alors salariée de Frimesa), les éleveurs deviennent les principaux décideurs. Ils déterminent alors la stratégie d'autonomisation financière d'Unileite, organisent le développement de partenariats et définissent les nouveaux services à offrir aux associés.

Le fait **d'avoir accompagné une dynamique productive en cours** est un élément clé de la réussite. La coopération débute au moment où de nombreux producteurs recherchent une alternative productive permettant 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.



« Notre ambition est que les éleveurs décident à partir de données techniques, et non sur du ressenti. »

Marciano de Almeida,  
agronome,

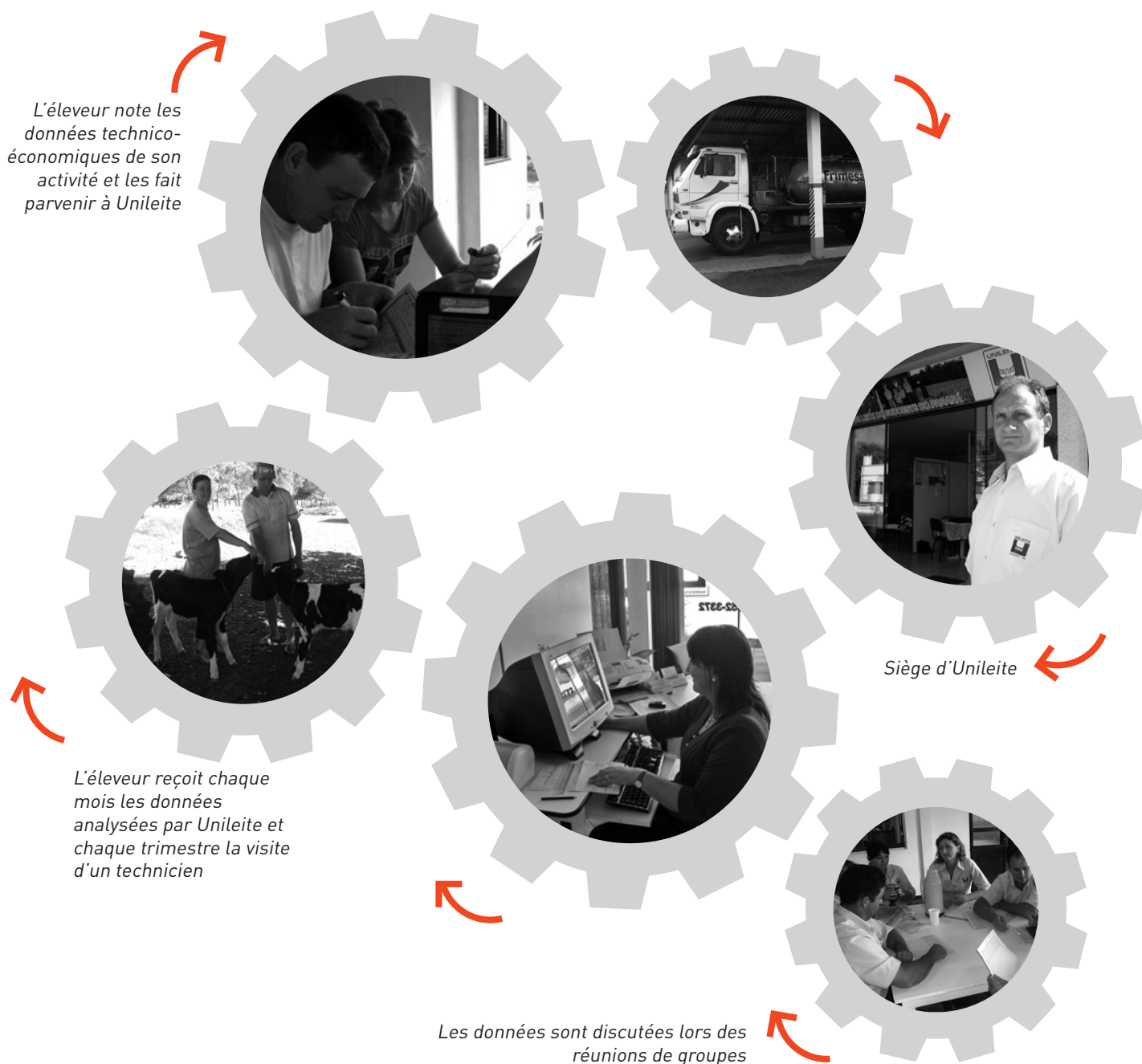
## **PARTIE 2** **UNE INTERVENTION QUI S'APPUIE SUR LA MOBILISATION DES ACTEURS ET DES SAVOIR-FAIRE DES OPA FRANÇAISES**

**La mobilisation des acteurs professionnels de la filière lait est un des points forts de cette coopération.** Depuis l'identification de la filière lait comme secteur prioritaire d'intervention, jusqu'à 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'action. De nombreux voyages d'études et stages en exploitations laitières ont permis de fructueux échanges entre agriculteurs. **Les techniciens brésiliens ont été formés, sur le plan de l'appui technique et méthodologique, par des techniciens d'organisations professionnelles agricoles alsaciennes (Bureau Technique de Promotion Laitière qui appuie les éleveurs de la coopérative Alsace-lait, Etablissement Départemental d'Elevage du Bas-Rhin).** Ils ont adapté au contexte brésilien les outils de contrôle laitier et de suivi des performances économiques des exploitations qu'ils utilisent en France. Cette approche qui peut servir dans d'autres projets doit aussi veiller à bien valoriser les apports de ces professionnels au niveau institutionnel.



## LE PROGRAMME DE GESTION DES PROPRIÉTÉS LAITIÈRES ET LES RÉSULTATS TECHNICO- ÉCONOMIQUES OBTENUS

La stratégie d'intervention consiste, dès le démarrage, à mettre en place 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. Il faut des données réelles pour un conseil individualisé, adapté à la situation particulière de chaque exploitation. Un certain nombre d'informations techniques et économiques des exploitations sont nécessaires et fournies par le contrôle laitier et le suivi économique des exploitations.





## 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. Il repose sur une série d'enregistrements réalisés par le producteur 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 :** suivi de la production journalière de chacune des vaches en lactation. Il permet d'ajuster l'alimentation, donc de maximiser la production et d'optimiser les coûts de l'alimentation. Il permet aussi de connaître la durée de la lactation, et le volume global de lait produit par vache.

**Le contrôle reproductif :** suivi de la précocité du premier vêlage et de l'intervalle entre mises-bas. Il permet de planifier la gestion de la reproduction, de connaître les caractéristiques reproductives des animaux, de détecter des problèmes de reproduction et d'intervenir pour les corriger, ou encore de choisir les animaux à réformer.

**Le suivi économique :** mis en place en complément du suivi technique, il permet d'analyser les performances globales de l'exploitation et la capacité d'investissement du producteur.

Les enregistrements sont saisis mensuellement dans le logiciel Isaleite, qui synthétise les données. Le producteur et le technicien les analysent et les comparent afin de permettre au producteur d'ajuster régulièrement le pilotage de son exploitation.

Ces enregistrements donnent des références fiables sur les systèmes de production existants et leur évolution. Ils sont utilisés dans les réunions annuelles au cours desquelles les producteurs peuvent comparer leurs résultats techniques et économiques. Ils permettent aussi de montrer à d'autres producteurs l'intérêt de la méthode à travers l'évolution des performances des producteurs suivis.

## AIDER LE PRODUCTEUR À PILOTER SON EXPLOITATION SUR DES BASES OBJECTIVES

La méthode mise en œuvre repose sur deux piliers :

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

Le suivi individualisé considère en premier lieu les objectifs du producteur en terme de production, de revenu, de résolution de problèmes spécifiques (sanitaires, coûts de production élevés, etc.). Il s'appuie sur une analyse de l'exploitation, de sa structure (main d'œuvre familiale, équipements et terres disponibles), d'indicateurs techniques et économiques enregistrés régulièrement par l'exploitant afin de déterminer concrètement ce qui peut être amélioré.

### **Travaux de groupe**

Des travaux de groupe permettent de comparer les résultats entre producteurs et d'échanger sur leurs expériences (méthodes, solutions trouvées) dépassant ainsi les limites de la seule relation technicien-agriculteur. Cela crée une émulation entre les producteurs.

## LES PERFORMANCES DES ÉLEVAGES S'AMÉLIORENT...

**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, soit une augmentation d'environ un tiers par an.** Elle est liée à la croissance du nombre de vaches laitières par propriété (x 2,5) et au doublement des rendements qui passent dans l'intervalle de 11 à 22 litres/jour/vache (+8% par an). Parallèlement, la régularité de la production et la qualité du lait se sont aussi améliorées.

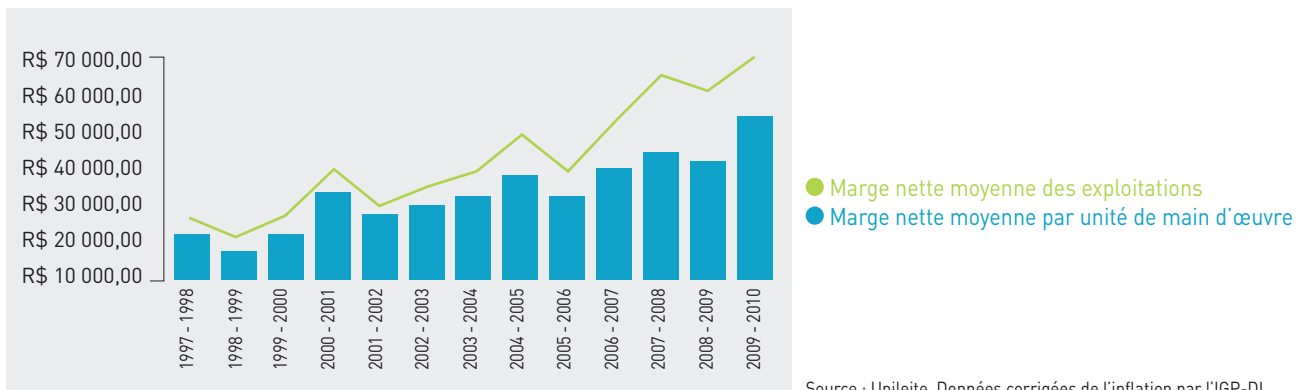
**L'amélioration rapide et durable des résultats technico-économiques des exploitations laitières suivies a montré l'efficacité de l'approche basée sur l'appui-conseil de proximité.** Les échecs rencontrés lors des tentatives faites pour étendre l'intervention au-delà du groupe pilote montrent que cette méthode, inspirée de celles utilisées en France, demande un investissement notable en matière d'appui technique, ce qui signifie à la fois un encadrement important et des techniciens maîtrisant la méthode mise en place avec leurs homologues français. Elle suppose d'avoir des connaissances zootechniques (reproduction, santé, alimentation) et agronomiques (production de fourrages), mais aussi une vision globale de l'exploitation, d'en maîtriser l'analyse économique et d'avoir des capacités d'animation rurale... Cela implique un fort investissement dans la formation des techniciens qui combinent savoirs et savoir-faire à une 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 connaissances.

« 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 ? »

Leonel del Magro,  
éleveur,  
membre d'Unileite



## MARGE NETTE DES PRODUCTEURS FAISANT L'OBJET D'UN SUIVI ÉCONOMIQUE



**Les transformations techniques ont permis d'améliorer les performances économiques des exploitations.** Entre 2004 et 2010, la marge nette moyenne des exploitations de l'échantillon augmente annuellement de 16%.

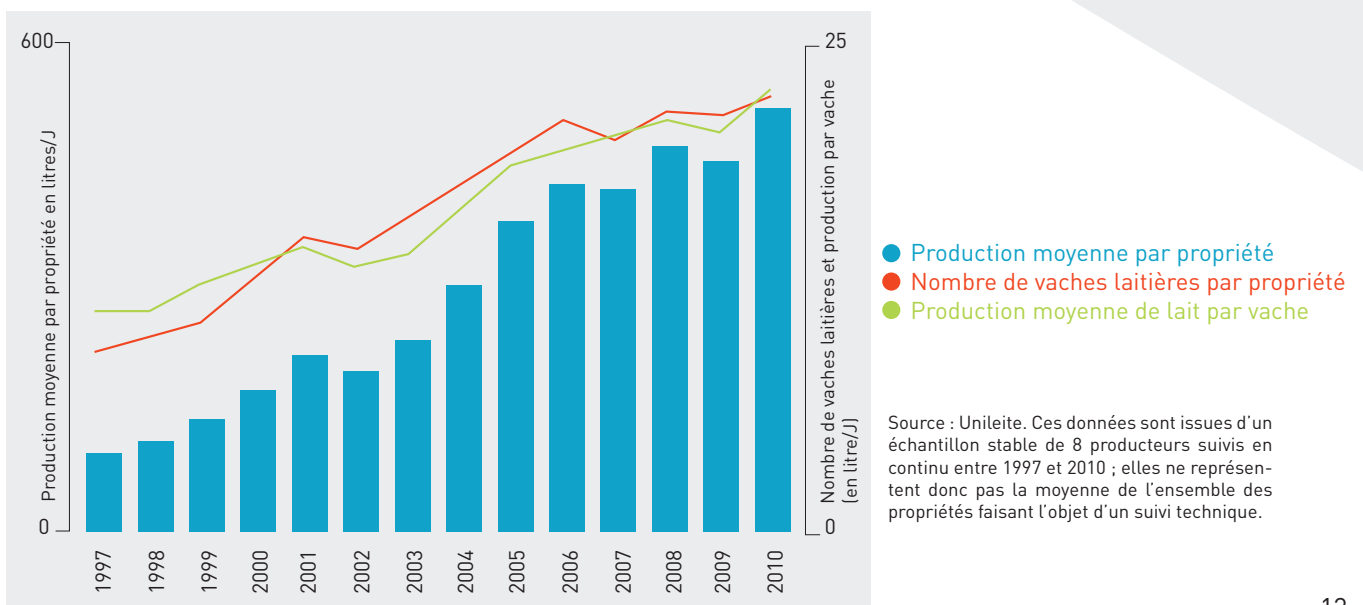
Les gains de productivité pour l'utilisation du foncier ou de la main d'œuvre sont notables. La mécanisation progressive (affouragement, cultures, traite) et l'augmentation de la production fourragère (trois récoltes par an, irrigation, ensilage) permettent une meilleure alimentation d'un nombre plus important de vaches, également améliorées génétiquement.



« 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. On remarque aujourd'hui que les éleveurs bénéficiaires du projet, qui étaient au bord de la marginalisation, peuvent désormais vivre de leur métier. »

Marc Wittersheim,  
BTPL

## ÉVOLUTION DU NOMBRE DE VACHES LAITIÈRES, DES RENDEMENTS PAR VACHE ET DE LA PRODUCTION PAR EXPLOITATION



## LES ÉLEVEURS DEVIENNENT LES PROTAGONISTES DE LEUR ASSISTANCE TECHNIQUE

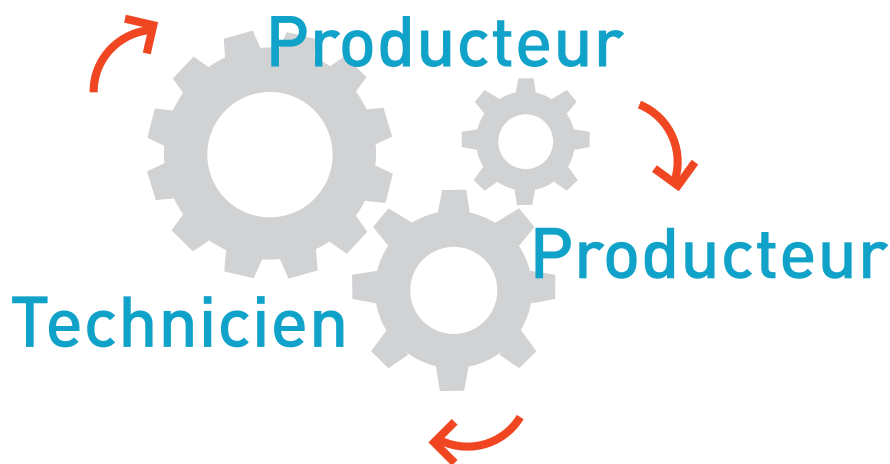
### **L'approche adoptée change la relation technicien-agriculteur.**

L'appui-conseil vise à renforcer la capacité du producteur à gérer son exploitation. La méthode de travail, basée sur des indicateurs technico-économiques de l'exploitation, participe de la construction de relations horizontales entre technicien et agriculteur. Elle ne reproduit pas des méthodes standards dans les exploitations, mais aide à modifier les systèmes de production en fonction du projet de l'éleveur et des caractéristiques de l'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 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. »

Philippe Navassartian,  
Fert

### CIRCULATION D'INFORMATIONS ET ACCUMULATION DE CONNAISSANCES



**La méthode contribue au renforcement de l'identité des éleveurs.** En comparant leurs résultats entre eux, ou en discutant de problèmes communs, les travaux de groupe permettent 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.

## LA STRUCTURATION D'UNE ORGANISATION DE PRODUCTEURS

### LES PRODUCTEURS DE LAIT : DE MEMBRES DE COOPÉRATIVES GÉNÉRALISTES À LA CONSTITUTION D'UN GROUPE SOCIAL ORGANISÉ



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 sont apparues.**

Les coopératives poursuivaient des intérêts qui ne correspondaient pas nécessairement aux attentes des producteurs : contrôle de la qualité du lait, volume pour rentabiliser leurs installations, réduction des coûts de transport... et ce faisant limitaient l'établissement de rapports de confiance entre producteurs et techniciens. L'appui aux producteurs de lait dépendait beaucoup de personnes-clés de la coopérative et leur départ a montré que cette orientation n'était pas soutenue par l'ensemble des dirigeants des coopératives. Lorsque celles-ci ont connu une crise financière, à la fin des années 90, elles ont alors souhaité se débarrasser du coût que représentait l'assistance technique aux éleveurs laitiers. La cession par la Coagro de ses installations industrielles à la Frimesa en 2001, a encore plus distendu le lien coopératif.

Pour les éleveurs, le prix du lait payé par la coopérative devenait un élément d'autant plus essentiel de leur rentabilité qu'ils se spécialisaient. Le lait correspondait à une part progressivement plus importante de leur revenu. Les producteurs souhaitaient choisir librement à qui ils vendaient leur production ; a émergé ainsi l'idée d'une autonomisation grâce à la **prise de conscience par les éleveurs de leur identité productive spécifique et du besoin de s'organiser pour défendre collectivement leurs intérêts.** 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 professionnelles françaises, leur historique et leur rôle dans l'accès des producteurs à l'assistance technique.

« 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 oeil et les agriculteurs étaient inquiets. »

Jean-Paul Meinrad,  
Ircod

**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.** Il devenait clair au début des années 2000 que les coopératives ne porteraient pas techniquement et financièrement l'assistance technique aux éleveurs. Seule une organisation représentant les intérêts des éleveurs pouvait le faire. Il a donc fallu créer Unileite en 2001, puis l'accompagner pendant une dizaine d'années avant qu'elle n'assume l'assistance technique et ne devienne autonome financièrement.

**Le transfert de l'assistance technique à une association d'éleveurs n'a été possible que 6 ans après la création d'Unileite, quand les conditions suivantes ont été 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 donnait aux producteurs les moyens de payer pour ce service ;
- Les échanges avec l'Alsace avaient permis aux éleveurs de connaître le fonctionnement des organisations professionnelles agricoles françaises et d'envisager comment contrôler l'assistance technique dont ils ont besoin. Les éleveurs avaient acquis une identité de groupe et une capacité d'organisation suffisante pour pouvoir créer et gérer collectivement une organisation de producteurs ;
- La fourniture par Fert & Ircod d'un appui financier dégressif durant quelques années favorisait la prise en charge progressive des coûts d'assistance technique par Unileite et la mise en place d'appuis techniques spécifiques adaptés aux besoins de l'association.

## 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, ils se sont organisés en association pour produire ces services.** Au Brésil, l'assistance technique est fournie gratuitement par l'État ou par des firmes coopératives ou privées vendant des intrants ou des équipements. 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.

« Aujourd'hui, les éleveurs paient pour l'assistance technique. C'était unimaginable il y a 10 ans. C'est la méthode 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. »

Marciano de Almeida,  
agronome,  
directeur d'Unileite



**Payer pour l'assistance technique provoque aussi un changement radical dans le rapport du producteur avec ce service.** Le producteur attend alors que ce service soit de qualité et réponde à ses besoins. Le producteur attribue une valeur différente au travail du technicien et s'engage davantage dans la relation avec le technicien (enregistrement des données, mise en œuvre des recommandations du technicien).





## QUELQUES EXEMPLES DE SERVICES PROPOSÉS PAR UNILEITE A SES MEMBRES

**Vente et achat d'animaux :** Unileite sert d'interface entre les éleveurs pour vendre et acheter des animaux, apporte des garanties sur la généalogie de l'animal et la façon dont il a été élevé. Les vaches sont enregistrées auprès de l'association des éleveurs de bovins de race hollandaise de l'Etat du Paraná, ce qui permet aux éleveurs 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 (large choix de reproducteurs, choix du sexe des veaux, tarifs négociés avec ristourne pour Unileite). Un partenariat avec une clinique vétérinaire permet de vérifier 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.

**Maintenance annuelle des machines à traire :** ce partenariat avec l'entreprise « Rural Leite » revient moins cher à l'éleveur que s'il achetait le service individuellement.

**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 pour détecter d'éventuels problèmes sanitaires (mammites...) et permet de gérer plus finement la nutrition animale, notamment protéique.

**Production et vente de foin :** le foin 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 regroupés, puis a construit un hangar de stockage. Produit chez un éleveur d'Unileite, le foin est vendu aux éleveurs de l'association.

« 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. »

Moacir Klein,  
éleveur, président d'Unileite  
(2007-2011)



**Garantir la viabilité financière d'organisations de producteurs comme Unileite n'est toutefois pas chose aisée.** Afin d'offrir un appui-conseil régulier et de qualité, la méthode limite le nombre de producteurs suivis par technicien (maximum 70) et le coût par producteur est donc élevé.

Par conséquent :

- 1) Il est nécessaire de subventionner l'appui conseil, au moins dans un premier temps jusqu'à former un noyau de producteurs suffisamment important et que leur revenu leur permette d'en assumer le coût. Il est important que les producteurs contribuent dès le début au paiement de l'assistance technique pour montrer qu'elle a un coût et pour faciliter la sélection de producteurs réellement motivés.
- 2) La mise en place d'une contribution des éleveurs proportionnelle au volume de lait produit permet aux petits producteurs d'avoir accès aux services. Les éleveurs ne paieront davantage que si leur production et leurs revenus ont augmenté, montrant l'efficacité de l'appui technique.
- 3) L'adoption d'une grille tarifaire différenciée en fonction du volume de production aide à attirer des producteurs en nombre suffisant pour viabiliser le travail des techniciens. Toutefois, lorsque de nombreux producteurs ont de faibles volumes de production, il faut maintenir un soutien financier jusqu'à ce que le prix payé par les producteurs couvre le coût du service.
- 4) L'appui financier d'autres organisations locales (institutions de crédit, fournisseurs d'intrants) peut être acquis en leur montrant – grâce aux chiffres du suivi technico-économique – qu'elles tirent indirectement des bénéfices du travail d'assistance technique réalisé par l'organisation.

« 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. »

Moacir Klein, éleveur,  
président d'Unileite  
(2007-2011)

« 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. »

Marciano de Almeida,  
agronome,  
directeur d'Unileite

## ÉPILOGUE

« 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. Mais il fallait s'ouvrir à d'autres adhérents. »

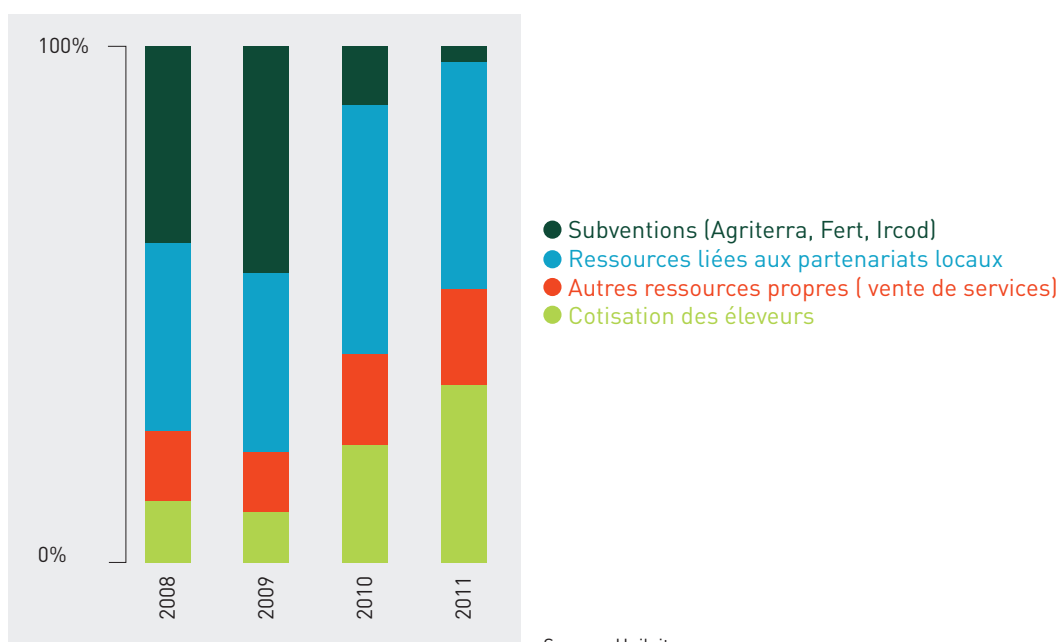
Jean-Paul Meinrad,  
Ircod

**Fin 2011, le défi de la viabilité financière d'Unileite est en passe d'être gagné.** Le nombre de ses adhérents croît régulièrement, passant d'une vingtaine en 2007 à près de 110 en 2011. Unileite continue de recruter du personnel pour faire face.

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. Les subventions extérieures sont devenues marginales.

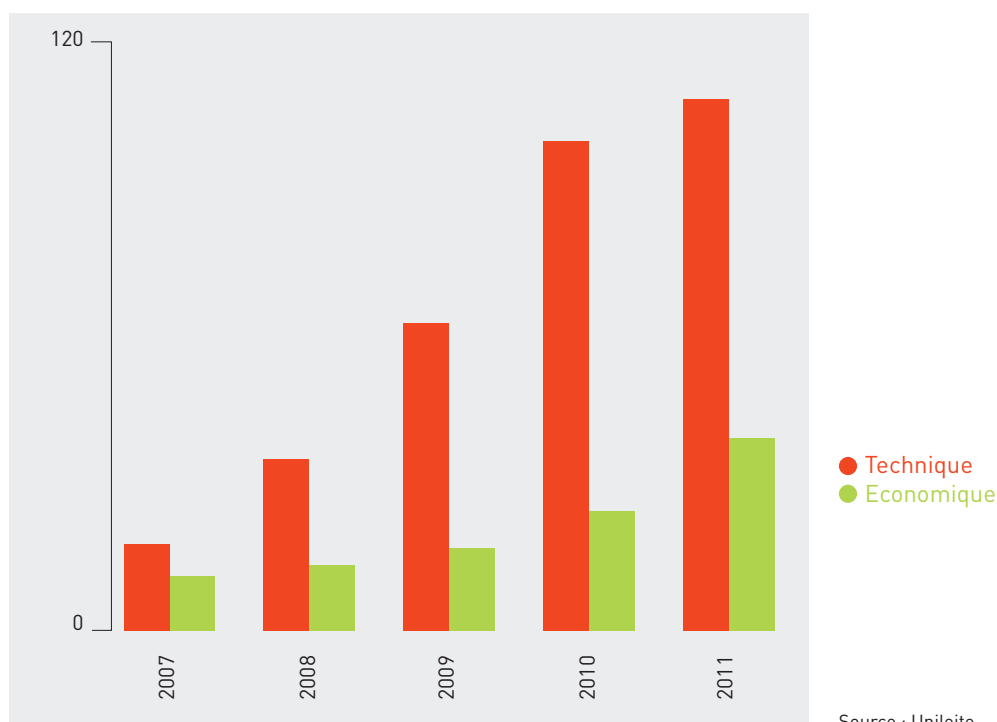
Unileite ne fournit de l'appui-conseil qu'à une centaine de producteurs, alors qu'il y a dans la région plus de 6000 exploitations qui ont entre 5 et 50 vaches. Le potentiel de croissance pour l'association est donc important. Le défi pour Unileite est celui d'une croissance maîtrisée, qui soit viable économiquement et ne compromette pas son fonctionnement associatif.

### ÉVOLUTION DE L'ORIGINE DES RESSOURCES FINANCIÈRES MOBILISÉES PAR UNILEITE (2008-11)



Source : Unileite

## NOMBRE D'ADHÉRENTS À UNILEITE POUR LES SERVICES DE SUIVI TECHNIQUE ET ÉCONOMIQUE



**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.** Le Paraná bénéficie d'un climat et de structures foncières favorables au développement de l'élevage laitier, et 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. Le prix du lait a donc toujours été globalement rémunérateur et les interventions n'ont ainsi 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 facilite l'adoption technique. Non seulement les innovations techniques sont progressivement disponibles (génétique, nutrition animale, etc.) mais un secteur privé dynamique propose aux éleveurs 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. L'évolution technique des exploitations est facilitée par l'accès des producteurs au crédit et à des programmes gouvernementaux qui ont permis d'importants investissements.



Collection « Etudes sur... », n°1-Octobre 2012

(F3E) Fonds pour la promotion des Etudes transversales, des Etudes préalables et des Evaluations - [www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)



## Le F3E, un réseau au service de l'impact et de la qualité des actions de solidarité internationale et de coopération décentralisée.

Créé en 1994, le F3E émane de la volonté partagée des acteurs non gouvernementaux (ANG) et des pouvoirs publics français de créer un dispositif qui renforce les capacités méthodologiques d'évaluation et d'analyse des pratiques des ANG, les mutualise et instaure en son sein un espace de dialogue paritaire.

Le F3E est aujourd'hui un réseau associatif pluri-acteurs qui regroupe une centaine d'ONG, de collectivités territoriales (CT) et d'établissements publics de santé (EPS) français engagés dans des actions de solidarité internationale et de coopération décentralisée (SI/CD). Il accompagne ses membres dans l'amélioration de l'impact et de la qualité de leurs actions. Cette amélioration est le fruit d'un parcours progressif par lequel les membres analysent leurs actions, en tirent des enseignements, se les approprient puis les réinvestissent dans l'action. Le F3E concourt à mettre les acteurs de la SI/CD en réseau pour valoriser leurs pratiques dans une optique d'apprentissage et agit selon un principe de bénéfice collectif.

## L'ACCOMPAGNEMENT D'ÉTUDES PAR LE F3E

Depuis 1994 le F3E accompagne ses membres dans leurs démarches d'études, qu'il peut également co-financer. Le F3E promeut des études concertées et de qualité tant dans leurs processus que dans leurs résultats. Il accompagne la structure membre, étape par étape, de l'élaboration des termes de référence à la valorisation de l'étude, il facilite le recours à l'expertise externe et le dialogue entre les différents acteurs.

Aujourd'hui le F3E accompagne une diversité de types d'études : il s'agit d'évaluations (externes ou auto-évaluations accompagnées) mais aussi d'études préalables, d'appuis à la planification participative, d'appuis à la mise en place ou à l'amélioration de dispositifs de suivi-évaluation, d'études d'effets et d'impact, de capitalisations ou bien encore d'études transversales. Avec une vingtaine de nouvelles études accompagnées chaque année, le F3E œuvre à l'appropriation des démarches d'études par ses membres en leur proposant un accompagnement sur mesure tenant compte de leurs enjeux et besoins.

## LA CAPITALISATION

Dans leur travail quotidien, les acteurs de la SI/CD développent des stratégies, des méthodes, des savoirs qui constituent un capital à utiliser, à partager et à valoriser. C'est pourquoi le F3E promeut la pratique de la capitalisation et favorise son apprentissage.

Le F3E interroge par ailleurs sa propre pratique d'appui à ses membres et dresse un bilan de son accompagnement des démarches de capitalisation. Des outils sont en cours d'élaboration et seront accessibles dès 2013 sur le site du F3E : [www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)



Des **ressources**  
pour l'évaluation  
Des **repères** pour  
l'action



F3E  
32, rue Le Peletier  
75009 Paris · France  
T : 33 (0)1 44 83 03 55  
F : 33 (0)1 44 83 03 55  
[f3e@f3e.asso.fr](mailto:f3e@f3e.asso.fr)  
[www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)

Avec le soutien de :



MINISTÈRE  
DES  
AFFAIRES ÉTRANGÈRES  
ET EUROPÉENNES

