



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

## **PREAMBULE**

**COTRIMAIO**, Cooperativa Agropecuaria Alto urugai Ltda, située à Tres de Maio a déjà fait l'objet d'une étude exhaustive en 1998 qui a défini ses différentes activités et son organisation générale. De ce fait nous reviendrons sur ces points uniquement pour apporter un complément d'information ou pour insister sur certains aspects jugés importants. L'essentiel du rapport portera sur l'activité grain de la coopérative - et plus particulièrement sur l'intensification de certaines cultures - les perspectives de développement de certaines autres au niveau local mais aussi régional en relation avec certains investissements spécifiques.

\*\*\*\*\*

Située à Tres de Maio au Nord-Ouest de l'Etat de Rio Grande do Sul, la coopérative de COTRIMAIO développe ses activités sur une zone voisine de 250.000 ha.

Composée de 6500 adhérents dont 96% d'entre eux ont moins de 50 ha, cette coopérative généraliste pratique une politique offensive de diversification des activités axée sur la transformation des produits de base issus des différentes productions animales et végétales. Cette volonté d'augmenter les services aux adhérents pour accroître la valeur ajoutée traduit bien le dynamisme de cette coopérative qui s'appuie effectivement sur une structure dirigeante active désireuse également de favoriser le développement social de ses membres.

La coopérative emploie actuellement 397 personnes.

### **1. AUDIT DE L'ENVIRONNEMENT DE LA COOPERATIVE**

#### **1.1. Contexte économique et marchés**

La culture du blé d'un faible intérêt économique se maintient par son côté traditionnel et sa place dans l'isolement mais devrait régresser au profit du blé d'importation (argentin notamment au prix mondial et partenaire du Mercosur).

Les cultures de base que constituent le soja et le maïs sont bien représentées dans la zone d'influence de la coopérative et dans la région tout entière.

Le colza et le tournesol constituent des productions encore marginales.

Les surfaces à vocation alimentaire du bétail se maintiennent.

## **1.2. L'environnement concurrentiel**

Actuellement très faible, il évolue essentiellement dans le secteur :

→ de la transformation (huilerie, laiterie, viande) que COTRIMAIO se propose d'investir et se fera au détriment de structures existantes (GIOVELLI et OLVEBRA pour l'huile, AVIPAO pour le lait),

→ de la distribution (augmentation des ventes d'huile dans les supermarchés et autres structures de distribution si possible).

Par ailleurs, aucune tension ni volonté d'extension ne se manifeste entre coopératives de la région pour accroître leur zone d'influence.

## **1.3. La réglementation**

## **2. AUDIT INTERNE**

### **2.1. Historique de l'entreprise**

COTRIMAIO créé en 1968 a connu une grave crise en 1995 résultant de l'arrêt des subventions accordées aux coopératives avec pour conséquence d'importants licenciements (780 personnes pour 320 personnes lors de la reprise d'activité) et un changement de l'équipe dirigeante qui a défini de nouvelles orientations.

### **2.2. Organigramme de l'entreprise**

Il se caractérise par la création de 6 branches opérationnelles administrées par des gérants qui coiffent les différents secteurs d'activité de la coopérative et par des filiales implantées dans les zones d'influence de la coopérative et gérées par des superviseurs.

L'équipe de direction est composée du Président M. Antonio WÜNSCH, secondé de son Vice-Président M. Amilton José DOTTO.

### **2.3. Les adhérents et la structure coopérative**

Leur nombre est constant - 6500 - et leur motivation comme décrite précédemment (rapport COPRIMAIO). Les producteurs sont fortement liés et dépendants de leur coopérative qui a d'ailleurs créé un service communication pour mieux les intégrer à la vie associative (séminaires en cours visant à réunir des femmes de producteurs sur des sujets ayant trait à la qualité de vie et à la participation de la femme dans la vie associative de la coopérative).

L'objectif de 50 M de R\$ de CA a été atteint pour 1998 et les dépenses du personnel sont passées de 7.6 % en 1995 à 4.20% en 1998 pour un effectif qui continue de croître puisqu'il représente 397 personnes actuellement.

Par ailleurs les dépenses administratives sont passées de 2.16% à 1.77% du CA sur la même période.

Parallèlement COTRIMAIO exerce une assistance des producteurs au travers d'UNITEC (structure coopérative composée de techniciens, d'agronomes, de vétérinaires, etc. fort de 40 personnes). Cette structure est née du licenciement du personnel de COTRIMAIO en 1995 ; elle dispense également des cours dans le cadre de la formation professionnelle.

## **2.4. La production de COTRIMAIO**

Un bref rappel pour signaler que l'activité céréale à laquelle nous nous intéressons représente environ 40% du chiffre d'affaires de la coopérative.

Si la surface cultivée est voisine de 60.000 ha, la pratique de la culture dérobée porte celle-ci à plus de 100.000 ha avec notamment 35.000 ha concernés par la double culture la même année.

La répartition de celle-ci s'établit en 1999 à :

- ♦ 60.000 ha de soja,
- ♦ 20.000 ha de blé,
- ♦ 30.000 ha de maïs,
- ♦ 3.000 ha de colza,
- ♦ 200 ha de tournesol.

Le calendrier des cultures joint en annexe montre l'étendue des possibilités mais il convient de noter que 30.000 à 35.000 ha de culture (soja, maïs) font encore l'objet d'un semis, désherbage et récolte manuels ; pratique que l'on rencontre chez les petits propriétaires.

Par ailleurs, les avis divergent sur l'importance de la zone concernée par l'intensification des cultures dérobées qui pourrait ne concerner que la moitié Sud-Ouest de l'Etat de Rio Grande do Sul si l'on prend en compte la sécurité climatique alors que le potentiel régional s'étend jusqu'au Sud-Ouest de l'Etat de Parana en couvrant l'Ouest de l'Etat de Santa Catarina.

L'introduction des cultures de colza et à un degré moindre de tournesol s'explique par l'intérêt apporté par COTRIMAIO au développement de ces espèces riches en huile assez prisées des consommateurs.

Sur la base de prix d'achat aux producteurs actuellement très bas (cas des prix mondiaux) :

	Soja	8.5 USD à 9 USD / sac de 60 kg ⇒ ≈ 900 FRF / ql
contre	Tournesol et Colza	8.5 USD à 9 USD / sac de 60 kg ⇒ ≈ 900 FRF / ql
contre	Blé	7.0 USD / sac de 60 kg ⇒ ≈ 700 FRF / ql

Les oléagineux assurent un meilleur profit au producteur.

Les rendements sont sensiblement identiques pour les 3 espèces (18-20 qx / ha) alors que les oléagineux sont à très bas niveaux de prix (1200 FRF / ql en 1998).

## **2.5. Développement du colza et du tournesol**

Des expérimentations petites parcelles sont en cours actuellement ainsi qu'à plus grande échelle sur ces espèces pour juger de leur adaptation et de leur potentialité.

Le colza avait quant à lui déjà été cultivé sur 25.000 ha en 1982 mais la culture non traditionnelle avait disparu suite à une campagne de dénigrement sur la qualité de l'huile.

Actuellement 2 coopératives COTRIMAIO et vraisemblablement COTRIJUI à Ijuí produisent du colza et du tournesol dans l'Etat de Rio Grande do Sul et 1 dans l'Etat de Parana. L'intérêt de développer ces cultures est lié au projet d'investissement dans une huilerie que veut réaliser COTRIMAIO en 2000.

D'un point de vue agronomique, ces deux espèces peuvent trouver leur place dans la rotation mais il convient de juger des résultats également en fonction de la climatologie particulière de la région ; pluviométrie de 1700 à 1800 mm / an mais avec une répartition plutôt à caractère orageux et des dégâts possibles (verse et développement de maladies).

Des essais ont lieu en tournesol par comparaison des variétés argentines et européennes alors qu'en colza il s'agit de variétés hybrides canadiennes ; un comparatif va se faire avec des variétés lignées d'Argentine dont l'intérêt majeur résiderait dans un prix d'achat de semences plus bas ainsi que d'une quantité de semence à l'hectare plus faible (plus petit grain) :

colza hybride canadien	5.0 kg / ha x 9 USD = 45.0 USD / ha
colza lignée Argentine	3.5 kg / ha x 5 USD = 17.5 USD / ha

Les perspectives d'avenir de ces 2 cultures sont donc liées à ces résultats à court et moyen terme et à la promotion qu'assureront les distributeurs dont COTRIMAIO qui est très fortement impliqué dans son projet d'huilerie et devra impérativement assurer l'approvisionnement en matière première.

La direction estime qu'un objectif de 15.000 ha de colza et autant en tournesol est envisageable d'ici 4 à 5 ans.

## **2.6. Organisation de la filière semence au niveau national**

La sélection végétale et animale est assurée au Brésil par 3 organismes :

- . EMBRAPA Institution fédérale qui dispose de nombreux centres spécialisés implantés dans les différentes régions au Brésil (centre national de recherche sur la forêt, le blé, le riz, les fruits, etc.).  
Structure assimilée à l'INRA en France.
- . FEPAGRO Fondation de recherche agro-animale financée par l'Etat située dans la région de Rio Grande do Sul (compte 270 chercheurs et 500 auxiliaires), travaille sur toutes les espèces cultivées dans la zone.
- . FUNDACEP Fondation privée mais avec un contrôle public. Jouit d'une large autonomie en matériel de recherche. Financée par des sociétés privées qui versent jusqu'à 8% des impôts redevables à l'Etat qui assurent de ce fait le contrôle.  
Les coopératives paient également et dans ce cas FUNDACEP agit pour elles en prestation de service.

Comme nous ne pouvons disposer d'éléments fiables sur la filière semence, l'importance des surfaces et du marché des espèces végétales, nous avons demandé à rencontrer le responsable de FUNDACEP à Cruz Alta (150 km à l'Ouest de Tres de Maio).

Ce centre est composé de 14 chercheurs dont 6 techniciens de recherche sur le soja, le blé et un peu sur le maïs. Environ 50% des variétés de soja et de blé cultivées dans la zone proviennent de ce centre qui fournit notamment les coopératives de la région (COTRIMAIO, COTRIBA, COTRIPAL, COTRIJUI).

L'Etat de Rio Grande do Sul représente à lui seul 6 millions d'hectares de culture et 12 millions d'hectares de pâturages.

Ces 6 millions d'hectares se répartissent en :

### **➤ cultures d'hiver**

Avoine noire	2.500.000 ha (couvert végétal et alimentation animale)
Blé	500.000 ha
Orge	100.000 ha
Triticale	50.000 ha
Colza	15-20.000 ha
	<u>≈3.200.000 ha</u>

### ➤ cultures d'été

Soja	3.100.000 ha
Mais	1.600.000 ha
Riz	900.000 ha
Haricots	300.000 ha
Sorgho	50.000 ha
Tournesol	très peu
	<hr/>
	≈6.000.000 ha

La pratique des cultures dérobées (plantes d'été) qui succèdent aux cultures d'hiver explique le dépassement des 6 millions d'hectares.

Un bref tour d'horizon sur les conditions et techniques culturales montre que sur les 53 millions d'hectares semés au Brésil, 20 millions d'hectares le sont en semis direct et 33 millions en système traditionnel avec une répartition de soja 12 M ha, riz 3M ha, maïs 16 M ha et blé 2 M ha.

Dans le Sud (Etats de Rio Grande, Santa Catarina, Parana), la répartition des terres est :

< 50 ha	87% des surfaces
< 50 et 200 ha <	10% des surfaces
< 3000 et 5000 ha <	2% des surfaces

Il existe de grandes différences dans les techniques culturales qui vont du "tout manuel" à la mécanisation poussée et 2 gros problèmes pénalisent l'agriculture et son développement :

→ l'endettement des agriculteurs vis à vis des établissements financiers et des coopératives,

→ le faible niveau de marge où seuls les producteurs bien organisés et correctement équipés s'en sortent.

Dans ce contexte, la notion de variété et d'expression du potentiel de rendement n'est pas perçue de la même façon par l'ensemble des agriculteurs et la communication est plus basée sur les techniques et conduites culturales.

### **2.7. U B S - Unidad de Beneficiamento de Semente**

Structure propre à COTRIMAIO spécialisée dans la production des semences d'espèces autogames (soja et blé) et dotée d'une unité de triage, traitement, conditionnement et certification des semences.

L'organisme obtenteur (FUNDASEP, FEPAGRO ou EMBRAPA) fournit les semences de première génération dites "Registrada" authentifiées par les services du Ministère de l'Agriculture. Ces semences sont multipliées sur deux générations par les producteurs du réseau de COPRIMAIO pour donner les semences "Certificados", "Fiscalizados" contrôlées puis analysées par le laboratoire de la coopérative avant conditionnement.

L'usine d'UBS attenante au siège de COTRIMAIO traite ainsi 2000 ha de blé (5 variétés) pour 30.000 à 35.000 qx brut de semences et 45.000 qx brut de soja. Le stockage maximum est de 50.000 sacs de 50 kg pour chacune des 2 espèces ; ces quantités sont suffisantes pour satisfaire les besoins de l'année et l'excédent est déclassé car non reportable en raison des conditions de conservation peu favorables (température et hygrométrie).

Cette unité de production n'est pas équipée pour produire des semences de type hybride (maïs, tournesol, colza) qui pourraient être confiées à la structure FUNDACEP qui produit déjà des semences de maïs.

Le marché maïs de 16 millions d'hectares au Brésil a attiré les firmes privées (PIONEER, MONSANTO, NOVARTIS, DEKALB notamment) qui disposent de leurs propres stations de recherche et unités de production sur place. Ce marché paraît échapper totalement aux structures de recherche d'Etat ou fédérale.

L'investissement hectare pour des semences hybrides varie de :

- ♦ 120 à 220 FRF / ha      en maïs pour des densités de 50.000 plantes / ha,
- ♦ 140 à 150 FRF / ha      en tournesol pour 50.000 à 55.000 pieds / ha (3 kg  
de semences / ha),
- ♦ 270 FRF / ha              en colza hybride (5 kg de semences / ha),
- ♦ 105 FRF / ha              en colza lignée (3.5 kg de semences / ha),

à rapprocher des produits bruts / ha moyen qui représentent :

- 2100 à 2500 FRF / hectare en maïs (30 qx / ha),
- 1800 à 2200 FRF / hectare en tournesol, colza (18-20 qx / ha)

## **2.8. Développement d'une filière non OGM**

Une véritable campagne anti OGM a lieu au Brésil avec des prises de position franchement hostiles de la part d'associations et d'instances politiques. Quelques destructions de cultures ont même été constatées ce qui conduit MONSANTO à publier des notes d'informations dans la presse pour contrer cette tendance (cf. note).

Dans ce contexte COTRIMAIO a prévu de développer une filière non OGM pour le soja dans un premier temps afin d'approvisionner en tourteau des sociétés françaises avec qui elle est en contact avancé (CAM, CANA notamment).



Un projet de création d'un laboratoire certificateur chargé de toute la traçabilité du produit est à l'étude et serait le premier laboratoire de ce type au Brésil.

Il serait placé sous contrôle du Ministère pour que les résultats revêtent un caractère officiel.

## **2.9. Les investissements industriels**

Dans le cadre de la relance de l'économie au niveau des coopératives (assez fortement endettées), le gouvernement a lancé en 1998 le projet RECOOP qui porte sur la renégociation de la dette sous réserve de la présentation d'un projet économique intéressant. De ce projet découlent des investissements au nombre de 4 en 2000 pour COTRIMAIO dont :

### **⊗ Une huilerie**

D'un montant de 6.1 millions de R\$ (20 MF environ) pour une capacité de trituration maximum de 660.000 tonnes pour 17.000 tonnes d'huile, elle nécessiterait la collecte de 20.000 à 25.000 ha de soja - 10.000 ha de colza - 3.500 ha de tournesol.

Cet investissement d'un grand intérêt stratégique pour COTRIMAIO devrait être financé par la BRDE ou directement par la coopérative.

Il revêt par ailleurs une grande importance en terme de développement de la filière non OGM au niveau :

- huiles de différentes espèces destinées au marché local,
- tourteaux.

Une autre possibilité en cours d'étude et de négociation consisterait à acheter une huilerie déjà existante disposant de sa raffinerie pour la démonter et l'implanter à Tres de Maio (coût 3 millions R\$). Cette solution serait évidemment privilégiée.

Cette huilerie fonctionnerait sur :

octobre, novembre	→ colza
décembre, janvier	→ tournesol
7 autres mois + 1 mois d'entretien	→ soja

Ce projet prioritaire nécessite le développement des cultures de tournesol et colza notamment qui sont embryonnaires pour l'instant dans la région.

De plus ces huiles appréciées du consommateur seraient distribuées dans un premier temps par les supermarchés de la coopérative.

La conduite traditionnelle, voire ancestrale des cultures (semis, désherbage, récolte manuels) encore pratiquée par les petits propriétaires (43% ont moins de 10 ha) est une assurance d'approvisionnement en produits garantis non OGM. Ces cultures dérobées permettraient par ailleurs d'assurer un complément de revenu aux producteurs.

### **⊗ Moulin à blé**

8400 tonnes / an pour 980.000 R\$ d'investissement monté en partenariat avec 4 autres coopératives.

Il générerait un C.A. de 3 millions de R\$ / an pour un résultat opérationnel de 350.000 R\$.

### **⊗ Projet "frigorifico"**

Il s'agit d'un abattoir pour un montant de 3 millions de R\$ avec fabrique de saucisses et de congelé pour distribuer hors de l'Etat.

Chiffre d'affaires estimé 16 millions de R\$ pour un résultat opérationnel de 1 million de R\$.

### **⊗ Triage de riz et de haricot**

Nettoyage et mise en sacs pour vente en supermarché.

Montant de l'investissement 630.000 R\$ pour un résultat opérationnel de 240.000 R\$.

## **2.10. Le système de contrôle et de gestion**

La mise en place récente d'un système de gestion ERP assure la gestion mensualisée de chaque branche d'activité avec comparaison entre le budget réalisé par rapport à l'objectif et au réalisé de l'année précédente.

L'interprétation systématique qui en est faite doit effectivement permettre de mieux analyser les coûts et d'évoluer vers une notion de rentabilité par branche. La périodicité des réunions de suivi budgétaire entre la direction et tous les opérationnels d'unités stratégiques doit leur permettre d'appréhender les dérives et de les expliquer.

## **2.11. La situation économique et financière**

Examen du bilan des 3 dernières campagnes en cours par Marc BEAUDOIN avec les experts de la BRED.

A noter que le montant de la dette de 11 millions de R\$ ( $\approx$  36 millions de francs) renégocié sur la base d'un taux à 6% contre 15% précédemment est inscrit dans les comptes pour un amortissement sur 15 ans (par retenue annuelle auprès des sociétaires) et maintient les comptes au niveau de l'équilibre (à confirmer).

## **2.12. Commercialisation des produits**

L'activité semence développée par COTRIMAIO est réduite et se limite à l'approvisionnement de ses adhérents pour les céréales et soja produits par UBS à travers un outil industriel vétuste et largement amorti mais suffisant pour ces produits peu techniques.

Pour les espèces hybrides, il s'agit d'opérations d'achat et de vente des variétés les plus demandées (expérimentation variétale effectuée par la coopérative). Le souci majeur est de fournir des semences à bas prix compte tenu du faible produit brut du producteur.

Le projet huilerie que COTRIMAIO veut impérativement réaliser en 2000 constitue une réelle opportunité de développement de sa filière oléagineuse mais il convient qu'elle :

→ réussisse l'approvisionnement de son huilerie pour la mise en place des différentes productions de base (tournesol et colza),

→ finalise les accords d'approvisionnement en tourteaux non OGM sur des volumes suffisants,

→ développe la promotion d'huile alimentaire de colza et tournesol à travers son propre réseau (supermarchés) et si possible d'autres circuits de distribution en s'appuyant sur l'image porteuse des produits non OGM.

\*\*\*\*\*

## REPARTITION DES CULTURES DANS L'ANNEE

Espèces	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Blé				Récolte								Semis
Soja					Semis					Récolte		
Maïs		Semis					Récolte		Semis			
		<i>Maïs cycle long</i>	Récolte							<i>Maïs cycle court (précoce)</i>		
Colza												Semis
Tournesol	Semis						Récolte					

Le projet de développement de nouvelles cultures oléagineuses (colza, tournesol) qu'a entrepris COTRIMAIO correspond à un souci de procurer des revenus supplémentaires à ses adhérents en relation avec les besoins du marché qui doivent correspondre aux nouveaux besoins des consommateurs.

L'augmentation au Brésil de la consommation d'huiles de colza et tournesol pourtant plus chères (0.56 USD/litre pour le soja contre 1 et 2 USD respectivement pour le colza et le tournesol) ainsi que la marge brute libérée par ces cultures sont de nature à permettre un développement substantiel de ces productions.

Par ailleurs, pour des raisons agro climatiques, ces cultures resteront limitées aux 3 états les plus au sud (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Parana) ce qui peut jouer à terme, le rôle de régulateur de marché.

La forte implication d'un huilier (OLVEBRA) dans cette démarche ainsi que celle de coopératives voisines (COTRIBA, SANTA ROSA, COTRIJAL et COTRIJUI) peuvent contribuer à promouvoir ces productions en remplacement d'une culture comme le blé qui certes est traditionnelle mais génère surtout chez les petits producteurs des marges négatives alors que le tournesol et le colza trouvent leur place dans ces structures d'exploitation.

Cette place est toutefois à conforter par l'amélioration des rendements qui passe par une meilleure maîtrise des productions et l'utilisation de variétés adaptées aux zones de culture.

Les essais visant à préciser les meilleures variétés, à définir les bonnes pratiques culturales et à vulgariser ces méthodes auprès des producteurs paraît être la priorité que doit se fixer COTRIMAIO.

Nous avons vu que cette coopérative disposait d'une structure de production et de fabrication UBS pour les espèces autogames (blé, soja) mais il n'est pas concevable de transposer son savoir-faire à celui d'espèces comme le colza et le tournesol qui requièrent, outre la compétence technique du terrain, tout un matériel usine actuellement inexistant chez UBS. Pareil investissement serait totalement inopportun.

Par ailleurs, l'approvisionnement avec une seule origine de matériel génétique (variétés canadiennes pour le colza de printemps) et de 2 variétés argentines pour le tournesol comme c'est le cas actuellement ne sont pas suffisantes pour juger des meilleures potentialités de ces cultures.

Là aussi, des actions en partenariat avec une ou plusieurs entreprises semencières visant à assurer :

- le développement de la culture pour les uns,
- la fourniture de variétés les mieux adaptées pour les autres,

paraît être le meilleur compromis à trouver.

Au niveau financier, il ne paraît pas non plus opportun de diversifier les activités ; les projets d'investissement en cours s'inscrivent déjà dans une politique de service aux agriculteurs (huilerie, moulin à blé, projet « frigorifico », triage de riz et de haricot).

A ce niveau de développement des cultures, COTRIMAIO doit d'abord poursuivre une politique d'aide, d'assistance et de promotion auprès de ses adhérents pour que le délai d'optimisation des rendements et donc d'accroissement de leur marge soit le plus court possible.

Outre la profitabilité aux agriculteurs qui pourrait résulter du développement de ces cultures, le projet de construction de l'huilerie permettrait d'accroître la valeur ajoutée des produits par sa transformation (huile) et sa commercialisation dans le réseau des supermarchés de COTRIMAIO, tout en rationalisant l'outil industriel initialement prévu pour le soja.

