

**Université de Montréal**

**Construire l'avantage comparatif du Brésil? La coordination dans les filiales soja du  
Mato Grosso et du Paraná**

**par Myriam Grégoire-Zawilski**

**Département de science politique**

**Faculté des arts et sciences**

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales  
en vue de l'obtention du grade de M.Sc.  
en science politique

mars 2015

©, Myriam Grégoire-Zawilski, 2015



## RÉSUMÉ

Ce mémoire propose une hypothèse alternative pour expliquer les facteurs à l'origine du boom du soja brésilien. En utilisant une approche combinant la théorie de l'organisation et l'économie politique institutionnelle, ce mémoire propose de comparer les modèles d'organisation de la chaîne de valeur du soja des États du Mato Grosso et du Paraná. Dans un premier temps, cette recherche est guidée par un souci de documenter les rouages propres à chaque mode d'organisation et de catégoriser ces derniers comme des systèmes à part entière et cohérents. Ainsi, le mode de coordination du Mato Grosso (intégration de la chaîne de valeur) peut être qualifié de modèle hybride se rapprochant davantage du pôle hiérarchie tandis que le mode d'organisation du Paraná (coopérative agro-industrielle) peut être qualifié de mode hybride gravitant davantage vers le pôle marché. La nature des risques est identifiée comme principal déterminant du degré de centralisation de la gouvernance au sein de ces modèles. Ainsi, l'argument soutient que chaque mode de coordination est performant, car il est adapté aux conditions locales de production et permet de mitiger les risques propres à chaque région de façon à encourager les échanges économiques. Dans un deuxième temps, cette recherche serait incomplète sans une analyse des facteurs politiques et historiques ayant influencé la trajectoire de développement de chaque région. Pour cette raison, chaque étude de cas présente un récit détaillé de l'évolution des politiques agraires et des institutions depuis les années 1960, soit le moment où la culture commerciale du soja a commencé à gagner en importance au Brésil. Analyser le changement institutionnel depuis 1960 est primordial pour comprendre comment se sont consolidées les règles du jeu qui sous-tendent aujourd'hui chaque mode de coordination.

**Mots-clés :** modes de coordination hybrides, développement agricole, soja, Brésil, économie politique institutionnelle, Mato Grosso, Paraná, multinationales de l'agroalimentaire et intégration de la chaîne de valeur, coopératives agro industrielles.

## ABSTRACT

This thesis proposes an alternative argument for explaining the Brazilian soybean boom. Drawing on the theory of organization and on institutional political economy, this research compares the organization of the production chain in the states of Mato Grosso and Paraná. Firstly, this research attempts to detail the internal workings of each mode of organization in order to conceptualize the latter as integral and coherent systems. As a result, Mato Grosso's coordination mode (supply-chain integration) may be described as a hybrid organizational mode bearing resemblances with hierarchical organization whereas Paraná's hybrid mode (agro industrial cooperative) tilts towards market organization. We identify the nature of risks as the primary determinant of the degree of governance centralization within each model. As a result, it is argued that each model is coherent and efficient because it serves the purpose of mitigating risks in a way that is responsive and adapted to local production imperatives. Such consideration is of utmost importance given that risk mitigation may encourage transactions and hence, induce economic growth. Secondly, such a research endeavour would be incomplete without a detailed analysis of the political and historical factors that influenced the development trajectory of each region. In order to take those variables into account, the case studies trace the history of the agrarian policies and institutions that shaped the economic landscape of each region starting from the 1960s, this is, when the production of soybeans started gaining importance in Brazil. Analyzing institutional change, it is argued, is critical for understanding the rules of the game that underpin the actual modes of coordination in each region.

**Key words** : hybrid modes of coordination, agrarian development, soybeans, Brazil, institutional political economy, Mato Grosso, Paraná, agribusiness MNCs and supply-chain integration, agro industrial cooperatives.

## Table des matières

<b>Résumé.....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>iv</b>
<b>Liste des sigles.....</b>	<b>ix</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>xii</b>
<b>Chapitre 1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 2. Cadre conceptuel.....</b>	<b>7</b>
2.1. Introduction.....	7
2.2. Coûts de transaction et modes de coordination des échanges.....	8
2.2.1. Les coûts de transaction : déterminants de l'intégration verticale.....	9
2.2.2. Différents coûts de transaction, différents modes de coordination?.....	10
2.2.2.1. Relation entre les trois dimensions des coûts de transaction.....	11
2.2.2.2. Pourquoi un mode se forme-t-il plutôt qu'un autre? Les arbitrages entre les différents modes de coordination.....	13
2.2.2.3. Modes de gouvernance hybrides.....	14
2.3. L'économie politique des institutions.....	15
2.3.1. La fonction économique des institutions.....	16
2.3.2. Institutions, intermédiation des intérêts et recherche de rente.....	17
2.4. Institutions et développement : que peut nous enseigner l'approche sur les modes de coordination ?.....	18
2.5. Agriculture et modes de coordination .....	21
2.5.1. Les dilemmes de coordination dans les économies agraires en développement.....	21
2.5.1.1. Marché du crédit : investissements spécifiques et incertitudes.....	23
2.5.1.2. Marché des intrants : risques d'opportunisme.....	23
2.5.1.3. Marché des denrées agraires : incertitudes et investissements spécifiques.....	24
<b>Chapitre 3. Méthodologie.....</b>	<b>25</b>
3.1. Introduction.....	25

3.2. Changement institutionnel.....	25
3.2.1. Période 1964-1985 : dictature militaire et « monopole de l'État ».....	25
3.2.2. Période 1985 à nos jours : démocratisation, crises économiques et abrogation des politiques de régulation.....	26
3.3. Modes de coordination des échanges.....	28
3.3.1. Mato Grosso : gestion de la chaîne de valeur.....	28
3.3.2. Paraná : coopérative agro-industrielle.....	29
3.4. Cueillette d'information.....	30
3.4.1. Premier volet : changement institutionnel.....	30
3.4.2. Deuxième volet : modes de coordination des échanges.....	31
<b>Chapitre 4. La coordination des échanges dans l'État du Mato Grosso : intégration de la chaîne de valeur.....</b>	<b>33</b>
4.1. Introduction.....	33
4.2. Environnement institutionnel 1964-1985 : monopole d'État.....	35
4.2.1 Le projet de l'État.....	36
4.2.2. La conquête des <i>cerrados</i> .....	38
4.2.3. Arrangements institutionnels : crédit agraire et régulation de l'offre et de la demande.....	42
4.2.3.1. Crédit rural.....	42
4.2.3.2. Régulation du marché : outils de commercialisation.....	46
4.3. 1985 à nos jours : crises, retrait de l'État et libéralisation.....	50
4.3.1. Politiques publiques dans le marché du crédit : retrait de l'État et libéralisation.....	52
4.3.2. Politiques publiques dans le marché du grain : retrait de l'État et libéralisation.....	55
4.3.3. Contexte macroéconomique post- <i>Plano Real</i> et convergence d'intérêts : libéralisation et consolidation du modèle agro-exportateur.....	56
4.4. Mode d'organisation des échanges : la gestion de la chaîne de valeur grâce aux contrats de <i>soja verde</i> .....	61
4.4.1. La CPR et l'abaissement des coûts de transaction dans le marché du crédit.....	63
4.4.2. La CPR et l'abaissement des coûts de transaction pour l'achat des intrants.....	66

4.4.3. La vente anticipée et la mitigation des risques de commercialisation dans une économie ouverte.....	68
4.4.4. La CPR et l'abaissement des risques pour les acteurs de R&D.....	71
4.4.4.1. La CPR et la triangulation du financement.....	71
4.4.4.2. La coordination et la collaboration pour la protection de la propriété intellectuelle.....	74
4.4.5. Intégration de la chaîne de valeur et coûts de transactions : particularités locales, géographiques et structurelles.....	78
4.4.5.1. Incertitudes : risques climatiques et météorologiques.....	79
4.4.5.2. Spécificité des investissements : coûts de production, échelle de production et emplacement géographique.....	80
4.4.5.3. Spécificité des investissements : infrastructures de stockage.....	83
4.5. Conclusion.....	83
<b>Chapitre 5. La coordination des échanges dans l'État du Paraná : la coopérative agro-industrielle.....</b>	<b>86</b>
5.1. Introduction.....	86
5.2. Préambule au régime militaire : la colonisation du Paraná et l'enracinement d'une structure foncière diffuse.....	87
5.2.1. Le Vargisme et le coopérativisme corporatiste.....	90
5.2.2. L'essor du mouvement coopérativiste <i>paranaense</i> .....	92
5.3. Environnement institutionnel 1964-1986 : « monopole d'État ».....	93
5.3.1. Préserver la paix sociale et mettre en œuvre le projet de modernisation de l'agriculture grâce à la coopérative.....	94
5.3.2. Refaçonner le paysage coopérativiste : institutions de contrôle et contreparties.....	95
5.3.3. Coopératives et « monopole » d'État : crédit, intrants et commercialisation.....	98
5.3.4. De coopérative de commercialisation à coopérative agro-industrielle.....	100
5.4. Environnement institutionnel 1985 à nos jours : crise de retrait de l'État et coopérativisme hybride.....	104
5.4.1. Rupture des relations clientélistes, choc et crise d'endettement.....	104
5.4.2. Coopérativisme et contraintes.....	106
5.4.2.1. Contraintes de gouvernance.....	107

5.4.2.2. Contraintes institutionnelles.....	109
5.4.3. Stratégies d'ajustement : autofinancement et coopérativisme entrepreneurial...	112
5.5. La coopérative hybride : coordination des échanges.....	115
5.5.1. Géographie, climat et risques de production.....	116
5.5.2. La préférence des agriculteurs pour la vente <i>spot</i> : déterminants institutionnels, « naturels » et géographiques.....	117
5.5.3. La coordination des échanges en trois temps.....	121
5.5.3.1. L'achat des intrants : risques d'opportunisme, incertitudes et spécificité des investissements.....	122
5.5.3.2. Le financement : incertitudes et spécificité des investissements.....	124
5.5.3.3. La commercialisation du grain : incertitudes, risques d'opportunisme et spécificité des investissements.....	125
5.6. Conclusion.....	127
<b>Chapitre 6. Conclusion.....</b>	<b>128</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Annexe 1.....</b>	<b>xxvi</b>
<b>Annexe 2.....</b>	<b>xxvii</b>
<b>Annexe 3.....</b>	<b>xxviii</b>
<b>Annexe 4.....</b>	<b>xxix</b>
<b>Annexe 5.....</b>	<b>xxx</b>

## Liste des sigles

- ACC : Adiantamento sobre Contrato de Câmbio (Avance sur les contrats en devises étrangères)
- AGF : Aquisições do Governo Federal (Acquisitions du gouvernement fédéral)
- BB : Banco do Brasil (Banque du Brésil)
- BCB : Banco Central do Brasil (Banque centrale du Brésil)
- BNCC : Banco Nacional de Crédito Cooperativo (Banque nationale de crédit coopératif)
- BNDES : Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Banque nationale de développement économique et social)
- BRDE : Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (Banque régionale de développement de l'extrémité sud)
- CAI : Complexo agroindustrial (complexe agroindustriel)
- CETIP Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos (Centre de dépôt et de liquidation de titres financiers)
- CIBRAZEM Companhia brasileira de armazenamento (Compagnie brésilienne d'entreposage)
- CNA : Confederação Nacional da Agricultura (Confédération nationale de l'agriculture)
- CNC : Conselho Nacional de Cooperativismo (Conseil national de coopérativisme)
- COCPM : Comissão de organização de cooperativas de produtores de maté (Commission d'organisation des coopératives de producteurs de maté)
- CONAB Companhia Nacional de Abastecimento (Compagnie nationale d'approvisionnement)
- COODETEC : Cooperativa Central de Pesquisa Agrícola (Coopérative centrale de recherche agricole)
- CPR : Cedula de Produto Rural (« Cédule » de produit rural)
- CTRIN : Comissão de Compra do Trigo Nacional (Commission nationale d'achat de blé)
- DENACOOP : Departamento de Cooperativismo et Associativismo Rural (Département de coopérativisme et d'associativisme du Ministère de l'agriculture)
- DNC : Departamento Nacional do Café (Département national du café)
- DR : Duplicata Rural (Duplicata rural)
- EGF : Empréstimos do Governo Federal (Prêts du gouvernement fédéral)

EMATER : Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural (Institut d'assistance technique et de développement rural)

EMBRAPA : Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Entreprise brésilienne de recherche agricole)

FAMATO : Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso (Fédération de l'agriculture et de l'élevage de l'État du Mato Grosso)

FETAGRI : Federação dos trabalhadores na agricultura (Fédération des travailleurs du secteur de l'agriculture)

FMT : Fundação Mato Grosso (Fondation Mato Grosso)

FPA : Frente Parlamentar Agropecuária (Front parlementaire de l'agriculture et de l'élevage)

ICB : Instituto Brasileiro do Café (Institut brésilien du café)

ICMS : Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (Taxe sur la circulation des biens et services à l'intérieur de la fédération).

IMEA : Instituto Mato Grossense de Economia Agropecuária (Institut d'économie agricole du Mato Grosso)

INCRA : Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Institut national de colonisation et de réforme agricole)

JICA Japan International Cooperation Agency (Agence de coopération internationale nipponne)

MAPA : Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'approvisionnement)

MDA : Ministério do Desenvolvimento Agrário (Ministère du développement agricole)

NPR : Nota Promissora Rural (Billet à ordre rural)

OCB : Organização das Cooperativas Brasileiras (Organisation des coopératives brésiennes)

OCEPAR : Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Organisation des coopératives de l'État du Paraná)

PESA : Programa Especial de Saneamento de Ativos (Programme spécial d'assainissement des dettes des producteurs)

PGPM : Política de garantia de preços mínimos (Programme de garantie des prix minimums)

PND I : Plano Nacional de Desenvolvimento I (Plan national de développement I)

PND II : Plano Nacional de Desenvolvimento II (Plan national de développement II)

POLOCENTRO : Programa de Desenvolvimento da Região Centro-Oeste (Programme de développement de la région Centre-Ouest)

PRODECER : Programa de Desenvolvimento dos Cerrados (Programme de développement des *cerrados*)

PRONACOOP : Programa Nacional de Associativismo e Cooperativismo (Programme national d'associativisme et de coopérativisme)

PRONAF: Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Programme de renforcement de l'agriculture familiale)

RECOOP : Programa de revitalização das cooperativas (programme de revitalisation des coopératives).

SNCR : Sistema Nacional de Crédito Rural (Système national de crédit rural)

SUDAM : Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (Surintendance de développement de l'Amazonie)

SUDECO : Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste (Surintendance de développement du Centre-Ouest).

## Remerciements

La rédaction d'un mémoire peut parfois devenir un parcours très solitaire, mais mener ce projet de recherche à terme n'aurait été possible sans le soutien, la générosité et la contribution des personnes qui m'entourent.

Je tiens particulièrement à remercier le professeur Philippe Faucher d'avoir pris le temps d'orienter ma réflexion grâce à ses questions et commentaires toujours pertinents et constructifs. Je lui suis reconnaissante de m'avoir transmis les outils qui m'ont permis de résoudre les interrogations qui se sont présentées tout au long de la rédaction de ce mémoire. Il a été d'une aide précieuse et je souhaite souligner sa grande disponibilité, son dévouement, sa patience et ses encouragements.

Je suis extrêmement reconnaissante pour le temps que m'ont accordé les dizaines de personnes qui ont accepté de me rencontrer et d'échanger avec moi lors de mon séjour de recherche. Que ce soit dans le cadre d'entretiens semi-dirigés ou encore dans le cadre de discussions informelles, ces rencontres ont grandement nourri ma réflexion. Je tiens en particulier à remercier le professeur Mathieu Turgeon et le département de science politique de l'Université de Brasilia de m'avoir invitée à y effectuer un séjour de recherche et d'avoir mis un espace de travail à ma disposition. Mes remerciements sincères au professeur Donald Sawyer et à l'*Instituto Sociedade, População e Natureza* d'avoir mis leurs ressources à disposition et d'avoir généreusement partagé de nombreuses informations.

Je tiens à rendre honneur aux personnes qui m'ont accueillie à bras ouverts lors de mon passage au Brésil. Grâce à vous, je ne peux que conserver des souvenirs mémorables de l'hospitalité brésilienne. Des remerciements particuliers vont à Fatima et à Rose-Marie, qui ont grandement facilité mon « intégration brésilienne » et qui m'ont offert un soutien incommensurable et une amitié sincère. Mes pensées chaleureuses vont aussi à Tatiana, Carlos, Erika, Augusto, Bart, Eulina, Gustavo, José et Colin. Merci de m'avoir fait découvrir Brasilia à travers votre regard. Saudades de vocês!

Mes recherches m'ont amenée à visiter plusieurs villes et villages situés dans des régions agricoles du Brésil. De nombreuses personnes m'ont ouvert leurs portes et m'ont apporté un soutien logistique sans lequel il aurait été impossible de mener ce projet à bien. Surtout, merci, chers amis, pour les moments passés en votre compagnie : Ellen, Julianna, Marianna, Rillen et Carla de Sorriso ; Luma, Patrick et toute la famille de Rondonópolis; Eduardo et Vinicius de Maringá ; Priscilla et Janderson de Campo Mourão ; Julio et toute la famille de Cascavel. Um grande abraço à vocês!

Je souhaite aussi remercier mes parents, Céline et Jan, de m'encourager à poursuivre mes rêves, de me rappeler de croire en moi dans les moments de doute et de m'avoir enseigné l'importance de persévérer et de donner le meilleur de moi-même. Un grand merci à Christina aussi.

Enfin, à Walter, mon complice de tous les jours : merci d'égayer mon quotidien et surtout, merci pour ton soutien inconditionnel.

## 1. INTRODUCTION

La culture de soja est l'un des grands succès économiques récents du Brésil. Au cours des deux dernières décennies, la filiale a connu un véritable boom, permettant au Brésil d'atteindre le rang de deuxième producteur et exportateur mondial de fèves de soja (FAO<sup>1</sup>). Au cours de cette période, le volume de production a plus que triplé : une croissance portée par l'expansion du territoire cultivé, mais aussi par d'importants gains en productivité (Annexe 1; Annexe 2).

Le volume de production de soja a crû à un rythme moyen de 5,7 %<sup>2</sup> (une croissance totale de 278,6 %<sup>3</sup>) entre la saison 1989/1990 et la saison 2013/2014, en faisant l'un des secteurs les plus performants de l'économie brésilienne. En 2007, le PIB du secteur soja était de 33,44 milliards de *réais*, ce qui représentait 0,82 % du PIB national<sup>4</sup>. De nos jours, la majorité du soja produit au Brésil est destinée aux marchés mondiaux. En 2013, la valeur des exportations brésiliennes de soja et ses dérivés surpassait les 30 milliards de dollars américains<sup>5</sup>. Le secteur du soja n'est donc pas seulement majeur au sein de l'économie nationale, mais il revêt aussi une importance stratégique pour l'équilibre macroéconomique : ces exportations permettent de maintenir le solde du compte courant positif et d'accumuler d'importantes réserves internationales<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup>Division statistique de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx> ; <http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>, consultés le 30 septembre 2013).

<sup>2</sup>Le Brésil a produit 20 101,3 tonnes de fèves de soja lors de la saison 1989/1990 et 76 108,6 tonnes lors de la saison 2013/2014. La croissance moyenne annuelle sur cette période peut être calculée de la façon suivante :  $((76\ 108,6/20\ 101,3)^{(1/25-1)}) \times 100 = 5,70$ . Données : séries historiques de la CONAB ([http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&&Pagina\\_objcmsconteudos=3#A\\_objcmsconteudos](http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&&Pagina_objcmsconteudos=3#A_objcmsconteudos), consulté le 20 septembre 2013).

<sup>3</sup> $((76\ 108,6-20\ 101,3)/20\ 101,3) \times 100 = 278,6$ . Idem.

<sup>4</sup>Le PIB du secteur soja était 33,436 milliards de *réais*, tandis que le PIB brésilien était de 4 0404 milliards. Données : CEPEA (CEPEA 2013 ; 2011, p.29).

<sup>5</sup>En 2013, le Brésil a exporté plus de 12 millions de tonnes de tourteaux de soja (une valeur de 6 101 102 585 USD), plus de 1,36 millions de tonnes d'huile de soja (une valeur de 1 365 796 802 USD) et près de 42 millions de tonnes de soja brut (une valeur de 22 812 299 141 USD). Données: Association Nationale des Exportateurs de Céréales (<http://www.anec.com.br/estatisticas.html>, consulté le 29 novembre 2014).

<sup>6</sup>C'est d'ailleurs vraisemblablement pour cette raison que les associations représentant les intérêts des « sojiculteurs » (Aprosoja, CNA et FPA) trouvent une oreille attentive chez les décideurs publics et ce, malgré l'opposition des militants et ONG préoccupés par les conséquences environnementales et sociales du boom du soja.

Le boom du soja n'a cependant pas connu une trajectoire de développement monolithique. Le Mato Grosso, un État du Centre-Ouest brésilien qui était pratiquement inhabité il y a 40 ans est devenu, en quelques décennies à peine, un centre névralgique de production de soja. Depuis la fin des années 1990, il a d'ailleurs délogé le Paraná de son rang de premier producteur de soja au pays (Annexe 3). Le marché y est dominé par de grands propriétaires terriens intégrés verticalement à des multinationales, qui exportent le grain non industrialisé. Le Paraná, une région de colonisation plus ancienne, maintient sa compétitivité (deuxième producteur national), mais son paysage est composé d'une multitude de petits producteurs, qui sont parvenus à s'insérer dans les marchés (national et international) grâce à de grandes coopératives agro-industrielles auxquelles ils sont moins rigidement intégrés (Annexes 4 et 5<sup>7</sup>).



*Carte du Mato Grosso*<sup>8</sup>



*Carte du Paraná*<sup>9</sup>

Le boom du soja brésilien a le potentiel de nous enseigner d'importantes leçons de développement. Il est pertinent de s'interroger sur les facteurs qui sont à l'origine de l'essor du secteur. La cohabitation de différents modèles d'organisation de la chaîne de valeur suggère qu'il n'existe pas de réponse unique, que les histoires de « succès » sont variées, et ce, au sein

---

<sup>7</sup> Le régime foncier est plus concentré dans le Mato Grosso et plus diffus dans le Paraná.

<sup>8</sup> Carte: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Mato\\_Grosso](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mato_Grosso), consulté le 5 janvier 2015.

<sup>9</sup> Carte: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Paran%C3%A1\\_\(%C3%89tat\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Paran%C3%A1_(%C3%89tat)), consulté le 5 janvier 2015.

d'un même environnement national. Cela dit, la comparaison entre ces différents modèles est aussi l'occasion de s'interroger à propos des dénominateurs communs à ces récits de développement probants.

Pour ces raisons, la rédaction de ce mémoire a été orientée par deux grandes questions. Pourquoi des modèles distinctifs se sont-ils consolidés dans ces deux régions respectives et en quoi ces modèles sont-ils inducteurs de développement?

Ce mémoire propose une étude comparative entre les modèles de développement du Mato Grosso et du Paraná, deux cas qui n'ont à ce jour jamais été étudiés simultanément dans la littérature. La contribution est de démontrer que ces modèles se sont consolidés — et sont efficaces —, car ils sont adaptés aux impératifs locaux de production : ces impératifs de production posent des risques et des avantages différents qui, en retour, conditionnent les préférences des acteurs pour différentes stratégies de mitigation des risques et arrangements contractuels. Ces impératifs locaux sont parfois d'ordre « naturel » et géographique: les coûts de production et les risques météorologiques sont des exemples de ces variables. Ces conditions locales sont aussi influencées par l'histoire de la colonisation de chaque région et l'évolution des politiques publiques : le régime foncier, le type d'acteur (coopératives, multinationales) présent dans chaque région ou encore les règles du jeu qui encadrent leurs échanges sont des exemples de ces variables.

En d'autres mots, l'hypothèse défendue est que ces deux modèles sont efficaces, car les arrangements contractuels qui y régissent les échanges sont les plus aptes à mitiger les risques propres à chaque région. Ce mémoire propose de qualifier cet ensemble de facteurs (le type d'acteurs, les stratégies de mitigation des risques et arrangements contractuels qui régissent leurs échanges ainsi que les institutions qui encadrent ces échanges) de modes de coordination des échanges.

Cette approche est motivée par la conviction qu'aborder la problématique sous l'angle des modes de coordination permet d'offrir un argument englobant et complémentaire aux facteurs déjà évoqués dans la littérature pour expliquer le boom du soja.

Il est généralement admis que le Brésil jouit d'un avantage comparatif naturel pour l'agriculture puisqu'il est doté d'un vaste territoire fécond et d'un climat propice (Chaddad et Jank, 2006; Bertrand et Théry, 2006). Or, ces conditions n'étaient pas suffisantes à l'efflorescence du secteur soja : d'importantes innovations technologiques ont été nécessaires, dans la région Centre-Ouest du pays surtout, pour y viabiliser la culture de soja. La littérature fait abondamment état de l'importance qu'ont eue ces innovations technologiques et la recherche publique pour le développement du secteur (Castro, 2007, 2010; Chaddad et Jank, 2006; Da Silveira, Carvalho Borges et Buainain, 2005; Fuck et Bonacelli, 2009). Or, cela suppose que les producteurs ont pu avoir accès à ces technologies, et donc, à une intervention publique qui prend la forme d'un financement conséquent (Bertrand, 2004, Bertrand, 2005). Les producteurs ont aussi bénéficié d'une « conjoncture économique » favorable : ascension de la demande et des prix mondiaux, dévaluation de la devise et libéralisation du secteur à un moment propice (Chaddad et Jank, 2006, Bertrand, 2004, OCDE, 2005). Pour tirer profit de cette demande mondiale, ils devaient cependant avoir accès à des canaux de commercialisation. En d'autres mots, l'avantage comparatif, l'innovation et une demande mondiale favorable ont été des conditions nécessaires, mais non suffisantes au boom du soja. Ce mémoire a pour objectif de démontrer que sans des mécanismes efficaces, capables de faciliter l'accès au crédit, la diffusion des technologies et de faire le pont entre le marché domestique et international, le secteur soja n'aurait pu prospérer.

L'approche des modes de coordination, issue de l'économie politique néo-institutionnelle, offre des outils probants pour comprendre les dilemmes de coordination auxquels les acteurs sont confrontés lorsqu'ils doivent échanger des biens et services. Dans les économies agraires, en particulier, les risques dans le marché du crédit, des intrants et des denrées agraires sont particulièrement élevés, ce qui peut dissuader les échanges et donc nuire à la mise en valeur du potentiel productif. Selon la nature des risques et les arrangements contractuels possibles, différents modèles de coordination permettront de résoudre ces dilemmes. L'approche des modes de coordination contribue donc à expliquer l'émergence de différents modèles d'organisation des échanges. Dans un premier temps, la revue de la littérature théorique entend justifier la pertinence de cette approche pour étudier le développement du secteur soja au Brésil.

Deuxièmement, il est primordial de rendre compte des dynamiques politiques qui ont contribué à façonner les deux modèles étudiés. L'essor de la filiale soja ne s'est pas produit dans un vide politique : le secteur a initialement été rendu performant grâce à un vaste programme d'incitatifs mis en œuvre sous la dictature militaire (1964-1985). Si les producteurs de soja ont reçu un soutien considérable, c'est parce que la « modernisation de l'agriculture » faisait partie du vaste programme de développement national du régime. Cela étant dit, les militaires ont été confrontés à des contraintes et opportunités différentes dans chaque région. L'intervention de l'État a donc été différente d'une région à l'autre, contribuant à expliquer la formation de deux modèles distincts. Pour rendre compte de ces dynamiques, ce mémoire propose de raconter l'histoire du Mato Grosso, puis du Paraná, de façon chronologique.

La première section de chaque étude de cas s'intéresse à la période du régime militaire (1964-1985) et à l'incidence que les politiques de la dictature ont eue dans chaque région : sur la colonisation des savanes brésiliennes (*cerrados*) et l'enracinement d'une structure foncière concentrée dans le Mato Grosso, sur la consolidation des coopératives et d'un régime foncier diffus dans le Paraná.

La deuxième section de chaque chapitre s'intéresse à la période post-1985 : une période de démocratisation, mais aussi de grandes turbulences économiques. Cette section a pour objectif de rendre compte de l'évolution des institutions légales (règles du jeu) et des stratégies d'ajustement au choc de « retrait de l'État » qui ont accompagné la formation des modèles de coordination actuels. Ces circonstances créent une fenêtre d'opportunité pour les multinationales qui pénètrent le marché du Mato Grosso à la fin des années 1990. Les réformes permettent d'offrir une base légale aux contrats de troc : véritable innovation institutionnelle qui cimentera la chaîne de valeur dans le Mato Grosso. Dans le Paraná, les coopératives résistent difficilement à la crise et tentent de réconcilier les préceptes coopérativistes à l'impératif d'accumulation de surplus, nécessaire à leur survie dans un environnement économique globalisé et plus concurrentiel. C'est dans ce contexte qu'elles accéléreront leurs activités industrielles.

La troisième section de chaque chapitre s'intéresse à la nature des relations contractuelles entre les acteurs et aux stratégies de mitigation des risques qui caractérisent

chaque modèle : la gestion de la chaîne de valeur dans le Mato Grosso et la coopérative agro-industrielle dans le Paraná. Ces sections démontrent que les arrangements contractuels qui régissent les échanges entre les acteurs permettent de mitiger raisonnablement bien les risques pour tous les acteurs de la chaîne. Au-delà, des facteurs historiques (régime foncier et disponibilité d'infrastructures de stockage), cette section a aussi pour objectif d'attirer l'attention sur l'incidence des facteurs géographiques de chaque région sur les décisions commerciales des acteurs.

Cette structure a pour objectif de mettre en lumière les caractéristiques propres à chaque modèle de coordination, leur cohérence/performance ainsi que les raisons expliquant l'émergence de deux modèles singuliers dans chaque région. Le choix de ces études de cas n'est pas aléatoire : le Mato Grosso et le Paraná ont connu une forte croissance de la production de soja au cours des dernières décennies pour devenir les deux plus importants producteurs de cet oléagineux au pays, tout en développant deux modes de coordination des échanges bien distinctifs, que l'on peut distinguer à leur niveau de centralisation de la gouvernance dans la chaîne de valeur. Le modèle d'organisation au Mato Grosso peut être qualifié d'hybride se rapprochant davantage du pôle hiérarchie (intégration verticale), puisque les acteurs sont liés par des contrats à terme (financement, provision d'intrants et vente de grains) tandis que le modèle hybride du Paraná se rapproche davantage du pôle marché, puisque les acteurs préfèrent des transactions « spot » (préfèrent ne pas se lier les mains par des contrats à terme) et que les producteurs sont peu intégrés à la coopérative. La question est alors de déterminer à quoi tient chaque mode d'organisation (variable dépendante). L'argumentaire se décline en deux volets (variables indépendantes). Premièrement, les facteurs politiques à l'origine du changement institutionnel qui a façonné les types d'acteurs et les règles du jeu sous-tendant les relations contractuelles actuelles dans chaque région. Deuxièmement, les caractéristiques naturelles et structurelles propres à chaque région : les risques climatiques, les coûts de production et de transports, la disponibilité des infrastructures de stockage, la structure foncière etc. Ces facteurs exogènes ont une incidence sur le niveau de spécificité des investissements et le degré d'incertitudes, qui en retour influencent le degré de centralisation de la gouvernance. La démonstration empirique est rendue possible grâce à une collecte d'information réalisée lors d'une série d'entretiens semi-dirigés effectuée dans chaque région.

## 2. CADRE CONCEPTUEL

### 2.1. Introduction

Ce mémoire propose d'aborder la question de recherche suivante — « pourquoi deux modèles de développement distincts se sont-ils formés dans le Mato Grosso (gestion de la chaîne de valeur) et le Paraná (coopératives agro-industrielles) et en quoi ces deux modèles ont-ils été autant de vecteurs performants de développement? » — sous le prisme de l'économie politique institutionnelle. Cette littérature permet de mettre en exergue la richesse et la diversité des modes d'organisation des échanges économiques (la coordination par le marché, l'intégration verticale et toute une gamme de modes hybrides situés entre ces deux pôles). L'école institutionnelle émerge en critique à la littérature néoclassique et repousse ainsi les limites de l'objet d'étude hors du cadre habituel « du marché » en s'intéressant aux formes alternatives de coordination des échanges (Coase, 1937; Ménard, 2003a; 2003b, 2004; Williamson, 2000, 2005)<sup>10</sup>.

Dans un premier temps, il convient d'expliquer pourquoi, au regard de l'école de la coordination/gouvernance des échanges, différents modes de coordination se forment. La notion de coûts de transaction — qu'Arrow qualifie de « costs of running the economic system » (Arrow, 1969, p. 48) — est centrale à l'explication (Coase, 1937; Williamson, 1985, 1991; Ménard, 2004). Ces coûts de transactions désignent les incertitudes auxquelles sont confrontés les acteurs lorsqu'ils sont appelés à échanger des biens et services. Selon la nature de ces échanges et des incertitudes, ces derniers adoptent des stratégies « d'économie de coûts de transaction » (Williamson, 1985, 1991, 2005). Les arrangements contractuels associés à ces

---

<sup>10</sup> Cette approche est innovante puisqu'elle propose d'abandonner la notion de faillite de marché au profit d'une notion plus englobante : les faillites de coordination. Cette conceptualisation permet de penser les solutions hors des prescriptions néoclassiques (centrées sur la promotion de la concurrence) au profit de prescriptions institutionnelles visant l'amélioration des mécanismes de gestion des risques, de partage du contrôle et de l'information. Ainsi, la littérature institutionnelle suggère que les marchés ne peuvent pas toujours faciliter la circulation de l'information et la coordination des échanges, si des risques excessifs bloquent la formation même de marchés. L'offre et la demande s'en retrouvent alors débalancés (par exemple, un protagoniste ne voudra pas vendre ses produits au prix de l'intersection entre l'offre et de la demande si les risques sont trop élevés. Il exigera plutôt un prix plus élevé). Ainsi, cette littérature tente de surpasser la dichotomie concurrence – inefficience pour démontrer que lorsque coûts de transaction sont élevés, il peut être préférable de sacrifier la concurrence, si cela permet de dynamiser les échanges et d'accroître la performance de l'économie (Arrow, 1969; Ménard, 2003a, 2003b; Poulton et al, 2003; Dorward, Kydd et Poulton, 2004; Dorward, Kydd, Poulton et Bezemer, 2009).

stratégies, lorsqu'ils permettent d'abaisser les risques/coûts de transaction et sont appuyés par un cadre institutionnel complémentaire, convergent pour former des modes de gouvernance/coordination distinctifs (Williamson, 1985, 1991, 2005). La première section de cette revue de la littérature a pour objectif de présenter la typologie des différents modes de gouvernance/coordination et les arbitrages entre ces derniers.

Puisque cette littérature s'intéresse aux facteurs intervenant sur les coûts de transaction, elle attribue une importance certaine aux institutions. Ces dernières peuvent contribuer à abaisser l'incertitude en créant des règles du jeu stables (North, 1989, 1990) qui encadrent les stratégies « d'économie de coûts de transactions ». De cette façon, la deuxième section de cette revue de la littérature a pour objectif d'aborder l'interface entre les sphères politique et économique : définir la notion d'institutions, leur caractère profondément historique et politique, ainsi que leur incidence sur les interactions économiques.

La troisième section de cette revue de la littérature soutiendra que l'approche institutionnelle, et plus précisément celle de la coordination, est pertinente à l'étude des économies en développement. Tandis que la quatrième section discutera de ses implications pour le développement agricole.

## **2.2. Coûts de transaction et modes de coordination des échanges**

Il convient d'expliquer les circonstances dans lesquelles les acteurs économiques peuvent préférer coordonner leurs échanges économiques hors du marché. Le cas de figure le plus notoire est l'intégration verticale qu'aborde Coase dans son article fondateur « La nature de la firme » (Coase, 1937).

L'économie néoclassique suppose que les échanges économiques sont principalement coordonnés par les prix. En d'autres mots, au sein des modèles néoclassiques, le prix est la principale variable guidant la décision de produire et d'échanger des biens et services<sup>11</sup>. Or,

---

<sup>11</sup>Jusqu'alors, les approches dominantes expliquaient d'ailleurs l'intégration verticale comme une stratégie de recherche d'échelle et soutenaient que la concentration de pouvoir de marché qu'elle peut engendrer est nocive (les prix monopolistiques générant une perte de valeur/utilité pour l'ensemble de l'économie). Coase fournit donc une explication innovante à l'époque en défendant l'hypothèse que l'intégration verticale constitue aussi une stratégie visant à abaisser les incertitudes lorsque les coûts de transaction sont élevés (Coase, 1937).

Coase soutient que des facteurs additionnels — qui ne sont pas reflétés par les courbes d'offre et de demande — interfèrent dans les décisions des agents économiques. Ces facteurs interviennent à l'étape subséquente, lorsque ces derniers décident d'échanger des biens et services: les coûts de transaction. Ainsi, Coase démontre que lorsque les coûts de transactions sont élevés, il sera plus efficient pour une entreprise de détenir la propriété et le contrôle de la chaîne de valeur (intégration verticale) plutôt que de s'approvisionner dans le marché (Coase, 1937). Ceci revient à internaliser le marché au sein de la firme, afin d'épargner une partie des coûts de transaction.

### *2.2.1 Les coûts de transaction : déterminants de l'intégration verticale*

Une transaction peut être définie par l'action de transférer les « droits d'usage » d'un vendeur à un acheteur (Ménard, 2000, 2003a, 2003b). Ce transfert implique l'action de s'informer à propos de l'offre et de la demande pour connaître les prix adéquats, de connaître les caractéristiques et la qualité attendue du produit, de déterminer les modalités du transfert, de négocier les termes de l'échange et de s'assurer que ceux-ci seront respectés (Ménard, 2006).

Lorsque les transactions sont ponctuelles et ne nécessitent pas d'échanges répétés, ces incertitudes sont modérées. Dans ces circonstances, les risques de réaliser des échanges dans le marché sont tempérés. Or, lorsque ces transactions doivent être répétées — dans le cas d'une entreprise se procurant régulièrement des intrants par exemple —, les coûts de transaction sont plus élevés. L'entreprise ne connaît pas les conditions futures de marché: les prix, l'offre pour ses intrants et la demande pour ses produits. Les contrats sont donc plus incomplets et leurs termes précis devront être définis plus tard, ce qui implique une incertitude (qui se traduit par des coûts de transaction) accrue. Dans ces circonstances, il peut être préférable de produire elle-même ses intrants. Les transactions seront alors réalisées à l'intérieur de la firme et non via le marché (Coase, 1937)<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Cette dichotomie implique nécessairement des contreparties. D'une part, la coordination des échanges par le marché expose davantage les acteurs aux humeurs du marché, mais leur accorde aussi plus de flexibilité pour réagir à ses signaux et aux opportunités (incitatifs de prix) qui se présentent. À l'inverse, la coordination au sein de la firme implique une flexibilité réduite, mais un contrôle accru sur les « facteurs de production » (permettant une réallocation des ressources en cas de revirement du marché) permettant d'abaisser les risques (Coase, 1937).

### 2.2.2. Différents coûts de transaction, différents modes de coordination?

Williamson approfondit l'intuition de Coase en précisant trois dimensions des coûts de transactions pouvant nuire à l'efficacité de la coordination par le marché et inciter les protagonistes à opter pour des modes alternatifs d'organisation des échanges : la rationalité limitée, les risques d'opportunisme et la spécificité des investissements. Différentes combinaisons entre ces risques induiront divers modes de coordination (que l'on peut distinguer par leur degré de partage du contrôle décisionnel et de la propriété).

— *Rationalité limitée*. Comme expliqué, conclure des transactions implique plusieurs coûts puisque les protagonistes doivent acquérir les informations pertinentes à la transaction. Cette incertitude est amplifiée du fait que les agents économiques possèdent une connaissance limitée des conditions dans lesquelles ils procèdent à cet échange: leurs capacités cognitives ne permettent pas d'analyser toute l'information nécessaire pour choisir la stratégie « optimale » qui s'offre à eux<sup>13</sup>. Cette rationalité limitée est accentuée lorsque les acteurs sont confrontés à une incertitude/information incomplète à propos des conditions futures de marché, ou encore, à des asymétries d'information<sup>14</sup>.

— *Risques d'opportunisme*. Les risques d'opportunisme désignent les risques que le partenaire d'affaires ne remplisse pas ses engagements ou profite de circonstances imprévues (non stipulées par le contrat initial) pour tirer avantage de la situation. Cette notion met l'accent sur les risques *ex post* au contrat et est primordiale puisqu'en cas de défection, les coûts d'application des contrats (*enforcement*) ne sont jamais nuls. Ceci, même dans les pays de

---

<sup>13</sup> Cette notion est attribuable à Herbert A. Simon. Les protagonistes sont conceptualisés comme des agents « maximisateurs » d'intérêts/profit. Or, leur capacité à faire des choix optimaux est contrainte par leur rationalité limitée. Pour cette raison, les acteurs ont tendance à opter pour des stratégies satisfaisantes, étant donné qu'il leur est impossible d'analyser toutes les options et informations qui s'offrent à eux (Simon, 1972).

<sup>14</sup> Ce qui les exposera particulièrement à des risques d'opportunisme. D'ailleurs, traditionnellement la littérature attribue certaines faillites de marché à une asymétrie d'information. L'anti sélection survient lorsqu'un parti à une transaction détient des informations dont l'autre ne dispose pas, permettant des stratégies opportunistes menant à une transaction sous-optimale (le cas des automobilistes téméraires contractant davantage de polices d'assurance ou encore celui des voitures citron où le vendeur détient davantage d'information à propos de la qualité du produit en sont des exemples classiques).

tradition légale centrée (dotés d'institutions juridiques performantes protégeant la propriété privée et sanctionnant le non-respect des contrats) (Williamson, 1985, 2005)<sup>15</sup>.

— *Spécificité des investissements*. Enfin, la spécificité des investissements se rapporte au degré d'investissements « non redéployables » que les protagonistes doivent effectuer antérieurement à la transaction : la construction d'infrastructures géographiquement spécifiques, par exemple<sup>16</sup>. Le cas échéant, implique une relation bilatérale et de dépendance entre les acteurs (Williamson, 2005). Lorsque la spécificité des investissements est élevée, les protagonistes ayant effectué ces investissements *ex ante* seront plus vulnérables, puisqu'un échec de la transaction engendrera nécessairement une perte de valeur. Ils ont alors un intérêt marqué pour la bonne conclusion de la transaction et pour la poursuite des relations d'affaires (Williamson 1985, 1991, 2005).

2.2.2.1. *Relation entre les trois dimensions des coûts de transaction*. Williamson redéfinit donc de façon parcimonieuse la notion de coût de transaction, une contribution qui lui permettra de poser les bases de son argument: lorsque les trois dimensions des coûts de transaction sont combinées, les marchés sont moins performants pour coordonner les échanges. Or, lorsque seulement deux des trois types de risques sont réunis, la coordination par le marché soutenue par des contrats d'achat/vente suffit à prévenir une faillite de coordination (Williamson, 1985) :

— *Premier cas de figure*. Si les agents ont une connaissance parfaite des conditions dans lesquelles ils procèdent à la transaction et des différents problèmes qui peuvent émerger lors de son exécution, mais qu'ils sont exposés à des risques d'opportunisme et doivent effectuer des

---

<sup>15</sup> Si par prévoyance, les acteurs peuvent rédiger des contrats sophistiqués, l'incertitude quant au futur (et la rationalité limitée) peut les empêcher de développer des clauses permettant de se parer à toute éventualité. À ce moment, l'arbitration est complexe et les ressources déployées pour arriver à une entente « mutuellement » avantageuse peuvent être substantielles (comparativement à une situation où une cour de justice pourrait facilement trancher et imposer des sanctions) (Williamson, 2000, 2005).

<sup>16</sup> Williamson répertorie six types d'investissements spécifiques : les investissements géographiquement spécifiques (localisés à un endroit permettant d'économiser des coûts de formation d'inventaires et de transports), les investissements physiques spécifiques, les investissements spécifiques en capital humain/apprentissage (*learning by doing*), l'investissement dans un nom de marque, les investissements (dans une manufacture) dédiés à la production d'un bien en particulier, les investissements en temps (Williamson, 1991, p. 281).

investissements antérieurs, ils pourront prévenir les risques au moment de définir les termes de la transaction (*ex ante*) grâce à des contrats détaillés (Williamson, 1985).

— *Deuxième cas de figure*. Si, à contrario, les agents ne possèdent que des informations limitées, doivent effectuer des investissements spécifiques, mais que les acteurs n'adoptent pas de comportements opportunistes, les contrats ne seront pas détaillés, mais les protagonistes seront capables de gérer les imprévus de façon coopérative et mutuellement avantageuse (et donc de résoudre les difficultés d'exécution, le cas échéant) (Williamson, 1985).

— *Troisième cas de figure*. Dans des circonstances où des difficultés d'exécution émergent au terme d'une transaction qui n'a pas nécessité d'investissement spécifique (et où les agents ont une rationalité limitée et adoptent des comportements opportunistes), ces derniers pourront choisir de ne pas mener la transaction à terme puisque cela n'engendrera aucune perte de valeur de part ou d'autre. En d'autres mots, ils n'auront pas d'intérêt à poursuivre la relation (Williamson, 1985).

Or, lorsque les trois dimensions sont combinées, la « gouvernance » peut s'avérer plus efficace pour se prémunir contre les risques et donc, prévenir les « faillites de transaction »<sup>17</sup>. À ce moment, l'application des contrats relève moins de la menace de sanctions imposées par une cour de justice (une tierce partie) que des mécanismes d'arbitration des différends et de coopération établis directement par les acteurs (*institutions of private ordering*) (Williamson, 1985).

---

<sup>17</sup> Le terme employé par Williamson pour décrire de façon plus hétérodoxe ce que la littérature qualifie souvent de « faillite de marché » (allocation sous-optimale des ressources). Il existe deux principales catégories de faillites de marché : celles causées par une prise excessive de risque (aléa moral) et celles causées par des risques dissuasifs induisant un sous-investissement (Chang, 2003). Pour Williamson, une faillite de transaction décrit une situation où la transaction ne serait menée à terme dans des conditions acceptables pour les deux partis (parce que le risque a été mal soupesé ou parce qu'il est trop dissuasif pour induire la transaction).

2.2.2.2. *Pourquoi un mode se forme-t-il plutôt qu'un autre? Les arbitrages<sup>18</sup> entre les différents modes de coordination.* Il existe toute une gamme de modes de coordination compris entre deux pôles: la coordination par le marché et au moyen de la hiérarchie (intégration verticale). Le premier cas de figure est caractérisé par des firmes qui maintiennent un contrôle/propriété exclusif sur leurs activités respectives et dont les interactions sont soutenues par des contrats (et donc, la négociation) tandis que le deuxième cas de figure est caractérisé par la mise en commun du contrôle/propriété de l'entreprise, ce qui implique de coordonner les transactions grâce à l'appareil administratif.

Chaque modèle a ses contreparties. La coordination par le marché permet de maintenir les coûts administratifs bas et de conserver une autonomie de prise de décision pour réagir de façon prompte à des changements de prix dans le marché (puisque l'agent ne doit considérer que ses propres intérêts et pas ceux de son partenaire d'affaires avant d'effectuer une transaction). Or, lorsque ce dernier a un intérêt dans la poursuite de la transaction, les coûts et l'issue de la renégociation peuvent être défavorables s'il doit redéfinir les termes d'une transaction à la suite d'une perturbation. La coordination hiérarchique offre de meilleures garanties contre ces risques puisque les « protagonistes » (départements maintenant intégrés sous une même entité) ont un intérêt mutuel dans la poursuite des échanges à long terme et que sa structure est favorable à des comportements coopératifs durant la période d'ajustement. Cependant, elle implique des coûts administratifs élevés et une faible flexibilité pour réagir rapidement à des incitatifs de prix. En d'autres mots, les acteurs peuvent choisir de sacrifier leur autonomie de prise de décision au profit de gains de la coopération ou encore estimer que les coûts bureaucratiques et les contraintes qu'implique le partage de la propriété privée n'en valent pas la chandelle.

Ce calcul dépendra de plusieurs circonstances spécifiques à la nature de leurs échanges : la fréquence des transactions, le degré d'interdépendance entre les acteurs, la nature des incertitudes. La notion de spécificité des investissements est centrale. Plus la transaction nécessite des investissements spécifiques, plus les acteurs exigeront des garanties afin de se prémunir contre les risques de défection ou d'opportunisme si les termes de la transaction

---

<sup>18</sup> Formulation employée par Ménard (2003a, 2003b).

doivent être redéfinis. En d'autres mots, plus la dépendance entre les acteurs est marquée, plus la nécessité de mitiger les risques et d'assurer une issue coopérative compense les coûts administratifs accrus d'un modèle hiérarchique (Williamson, 1991, Ménard, 2004). Or, si les acteurs n'ont pas à effectuer d'investissements spécifiques ou d'échanges répétés, il n'est pas nécessaire de se prémunir contre les incertitudes à l'aide d'une intégration verticale (ou de contrats à long terme) qui centralise la prise de décision (qui est plus contraignante).

De surcroît, un second facteur peut influencer les préférences des acteurs : la nature de l'adaptation requise à la suite d'un choc (*disturbance*). Si les principales incertitudes se rapportent à des changements de prix (*high-powered incentives*) les acteurs préféreront coordonner leurs activités à travers le marché. Or, si les acteurs s'exposent à des risques lors desquels une réponse coordonnée serait nécessaire pour surmonter un choc, ils préféreront d'autres formes de « gouvernance », car les relations contractuelles à plus long terme (ou l'intégration verticale) facilitent le partage d'information, la résolution de différends internes et prodigue des ressources organisationnelles et des incitatifs à long terme (*low-powered incentives*). Ceci permet d'éviter qu'une réponse mal calibrée et contradictoire de la part des acteurs ne génère des pertes significatives (Williamson, 1991). En d'autres mots, si les incertitudes sont « conséquentes » et que des circonstances imprévues nécessitent un réajustement (un réinvestissement, le partage de pertes, l'attribution de la responsabilité pour un échec, par exemple [Ménard, 2004]), des divergences et comportements opportunistes sont plus susceptibles d'émerger. Pour prévenir ces difficultés, les acteurs préféreront une gouvernance plus centralisée (Williamson, 1991; Ménard, 2004).

*2.2.2.3. Modes de gouvernance hybrides.* Il existe plusieurs gradations entre les deux pôles : divers équilibres permettant à la fois une rétention de l'autonomie et une coopération dans la prise de décision (tempérant les incertitudes liées à des contrats *spot*, tout comme les contraintes de l'intégration) (Williamson, 1991 ; Ménard, 2004). Les franchises sont un exemple de mode de gouvernance hybride : les franchisés conservent une certaine autonomie dans la définition de leurs coûts de production et pour adapter leurs activités aux conditions locales, mais doivent s'approvisionner auprès de la franchise, respecter ses normes et se soumettre à une surveillance accrue (Williamson, 1991). Ce modèle permet ainsi de maintenir une certaine

autonomie pour réagir aux signaux du marché, tout en diminuant les coûts d'acquisition de clients grâce à un marketing conjoint et un nom de marque (Williamson, 1991, Ménard, 2004)<sup>19</sup>.

Constatant que les formes d'arrangements hybrides sont variées (gestion de la chaîne de valeur, franchises, coopératives, marques de commerce communes, *et cetera*), mais souvent abordées comme un groupe hétéroclite, Ménard propose un cadre comparatif pour expliquer leur degré de centralisation. Les facteurs prédictifs demeurent le niveau d'interdépendance (spécificité des investissements) entre les acteurs et l'incertitude (Ménard, 2004). Or, ce dernier introduit dans l'analyse deux formes que peuvent prendre les investissements spécifiques: les investissements spécifiques individuels (mais mutuels) et les investissements conjoints. Chaque forme implique des risques propres et intervient sur le degré de centralisation et de garanties exigées par les protagonistes (Ménard, 2004).

Tout comme Williamson, Ménard soutient que plus les investissements spécifiques sont substantiels, plus les acteurs exigeront des mesures garantissant la bonne poursuite des relations. Il ajoute que si les investissements sont effectués sur une base individuelle, les acteurs s'engageront dans une planification conjointe grâce à des contrats à long terme, mais la gouvernance sera plus décentralisée (se rapprochant davantage du pôle marché). Or, si les investissements sont conjoints, des risques d'appropriation des rentes ou de passagers clandestins s'ajoutent. Des contrats à long terme, même détaillés, ne suffiront pas à les mitiger. Des formes additionnelles de supervision interne, de contrôle, seront établies. Le modèle migre donc vers une coordination plus centralisée, se rapprochant du pôle hiérarchie (Ménard, 2004).

### **2.3. L'économie politique des institutions**

Pour comprendre pourquoi un mode se forme plutôt qu'un autre, il ne suffit pas d'expliquer ses contreparties, il faut aussi s'intéresser aux raisons pour lesquelles des règles du jeu favorables à leur consolidation se sont formées. Williamson observe que chaque modèle est soutenu par ses propres « arrangements institutionnels »: des modalités déterminant les

---

<sup>19</sup> S'il existe une tension perpétuelle entre concurrence et coopération au sein de ces modèles (Ménard, 2004), la littérature tend de plus en plus à les considérer comme des formes stables plutôt que transitoires, lorsqu'elles sont soutenues par des mécanismes permettant de réconcilier autonomie et interdépendance (Williamson, 1991; Ménard, 2004).

comportements permis ou prohibés ainsi que des modalités d'arbitration des différends spécifiques à chaque mode de coordination<sup>20</sup>. Ces « arrangements institutionnels » sont imbriqués dans des environnements institutionnels, à leur tour enchevêtrés dans un ensemble de valeurs et de normes propres à chaque société (Williamson, 1991, 2005; North, 1989, 1990)<sup>21</sup>. Les modes de coordination n'émergent donc pas dans un vide social, politique et historique.

L'étude des institutions est complexe parce qu'elle implique une logique circulaire, un dilemme inextricable de la poule et de l'œuf. En d'autres mots, l'étude des institutions est truffée « d'endogénéités » : il est difficile de distinguer les causes des effets (Acemoglu, Johnson et Robinson, 2005). On peut cependant noter deux constantes. Premièrement, des institutions performantes sont nécessaires au bon fonctionnement des économies « modernes ». Deuxièmement, la formation et l'évolution des institutions sont profondément politiques et s'inscrivent dans des processus de dépendance du sentier (*path-dependency*). De surcroît, se doter d'institutions performantes est hautement conditionnel à un processus politique favorable et à l'inverse, ce processus peut expliquer les raisons pour lesquelles des institutions inefficaces perdurent.

### 2.3.1 La fonction économique des institutions

Les institutions<sup>22</sup> sont définies comme « l'ensemble des règles du jeu dans une société, ou plus formellement, les contraintes imposées par l'homme, qui encadrent les interactions entre les acteurs » (North, 1990, p.3)<sup>23</sup>. Dans la mesure où ces règles du jeu sont stables, elles font

---

<sup>20</sup> Ainsi, pour fonctionner la coordination de marché doit être soutenue par une réglementation encadrant les contrats (*contract law*). Le respect des contrats relève alors d'une tierce partie détenant un pouvoir coercitif - un État doté d'un système juridique performant - minimisant les coûts d'exécution (*enforcement*) des contrats. Or, ce dernier soutient que ces arrangements institutionnels ne sont pas appropriés à toutes les formes d'organisation. Chaque mode doit être accompagné par ses propres arrangements institutionnels complémentaires : les hiérarchies relèvent de la *forbearance doctrine* (abstention de s'en remettre aux cours de justice et médiation interne des conflits), les franchises sont accompagnées de lois sur les franchises et ainsi de suite (Williamson, 1991).

<sup>21</sup> Williamson parle d'institutions de troisième ordre (trois niveaux : les normes/valeurs, les institutions formelles (lois, constitutions, etc.) et les arrangements institutionnels spécifiques aux modes de coordination). Ainsi, il ajoute un niveau à la typologie de North (normes/valeurs et règles formelles) (Williamson, 1991, 2005; Ménard, 2003a, 2003b).

<sup>22</sup> Il est à noter que North établit une distinction entre les institutions (les règles du jeu) et les organisations (des acteurs intervenant dans l'élaboration ou la mise en œuvre de ces règles).

<sup>23</sup> Elles peuvent être formelles ou informelles. Les institutions informelles - des valeurs ou codes de conduites auxquels les agents adhèrent parce qu'ils y sont socialisés - sont puissantes pour orienter les comportements des acteurs, puisque ces dernières sont respectées, même en l'absence de coercition. Ces normes sont le palier le plus

diminuer l'incertitude. Ceci est un facteur pertinent lorsque le tissu économique d'une société se complexifie et que la spécialisation du travail s'accroît. En effet, lorsqu'un individu produit une multiplicité de biens et ne doit échanger qu'avec quelques autres individus pour acquérir les produits dont il a besoin, le nombre d'interactions est modeste, lui permettant de baser ces échanges sur des relations interpersonnelles. Or, plus la spécialisation s'accroît, plus les interactions au sein de la société se complexifient. Des règles du jeu (dont l'observance est assurée par un tiers parti détenant un pouvoir coercitif) servent alors à remplacer ces interactions personnalisées et à pallier l'incertitude/manque d'information induits par la multiplication des rapports économiques (North, 1989). De cette façon, les institutions sont essentielles à la croissance économique : elles soutiennent le processus de spécialisation du travail en facilitant les transactions, ce qui permet de générer des gains de la spécialisation/de l'échange (North, 1989; Williamson, 2000).

Une seconde façon dont les institutions contribuent à la performance du système économique est en créant des incitatifs. En effet, les règles du jeu déterminent la répartition des rentes et du pouvoir décisionnel (Johnson, Acemoglu et Robinson, 2005). De façon générale, la littérature s'entend pour conclure que les institutions les plus fondamentales à l'émergence d'une économie de marché performante sont la protection de la propriété privée et des contrats. Ces conditions sont nécessaires pour inciter les individus à travailler, innover, investir et échanger entre eux: elles offrent une garantie raisonnable qu'ils pourront s'approprier les fruits de leur travail (Acemoglu, Johnson et Robinson, 2005)<sup>24</sup>.

### *2.3.2. Institutions, intermédiation des intérêts et recherche de rente*

Parce que ces règles du jeu déterminent dans une certaine mesure qui a droit aux fruits de ce travail, elles influencent l'allocation des ressources (elles réglementent la répartition des rentes, le pouvoir coercitif, les incitatifs). Pour cette raison, elles sont aussi le terrain

---

fondamental, puisqu'elles posent le cadre normatif dans lequel seront élaborées les règles formelles (législation, réglementation) (North, 1989).

<sup>24</sup> Ainsi, la littérature institutionnelle soutient que les institutions sont la cause fondamentale du développement: le progrès technologique, l'épargne et l'investissement (que les modèles traditionnels identifient comme facteurs de croissance à long terme) ne sont que des « manifestations » du développement (North, 1990 ; Acemoglu, Johnson et Robinson, 2005). Le défi est plutôt d'induire cette innovation, ces investissements: cette problématique se rapporte ultimement aux incitatifs et du coup, aux institutions (Acemoglu, Johnson et Robinson, 2005).

d'intermédiation d'intérêts et de tentatives d'appropriation de rentes. Les protagonistes tentent d'infléchir l'élaboration des institutions (et le changement institutionnel) en leur faveur (Acemoglu, Johnson et Robinson, 2005; North, 1989). Ce processus est à son tour influencé par les institutions *ex ante*, puisqu'elles déterminent les paramètres du jeu dans lequel sont définies ces nouvelles institutions. En d'autres mots, les groupes ou organisations avantagés par ces institutions (ou détenant davantage d'influence sur le processus de prise de décision politique) pourront plus facilement infléchir les nouvelles règles du jeu à leur avantage, renforçant de surcroît leur influence (North, 1989)<sup>25</sup>. Cette dépendance au sentier contribue à expliquer pourquoi certains pays ne parviennent pas à réformer des institutions inefficaces, tandis que d'autres réussissent à satisfaire les intérêts des différents groupes tout en se dotant d'institutions efficaces<sup>26</sup>.

#### **2.4. Institutions et développement: que peut nous enseigner l'approche sur les modes de coordination?**

La littérature sur le développement s'intéresse particulièrement au rôle des institutions et suggère que certaines règles du jeu peuvent encourager la croissance économique (*growth-enhancing institutions*) (Ménard, 2003b; Rodrik, 2000). La démocratie, la protection des droits

---

<sup>25</sup> En ce sens, le modèle de croissance à long terme proposé par Acemoglu, Johnson et Robinson est innovant puisqu'il intègre ces dynamiques politiques circulaires. Les institutions économiques y sont conceptualisées comme un facteur fondamental de la croissance (parce qu'elles définissent les incitatifs). Cette variable est toutefois endogène. En effet, ces institutions sont influencées par la répartition du pouvoir coercitif au sein de la société, caractérisé à son tour par deux volets : le pouvoir conféré par les institutions légales et le pouvoir économique (qui permet de se doter de moyens coercitifs). Ce modèle prévoit cependant des situations, plus inhabituelles, lors desquelles les groupes moins puissants sont capables d'influencer le processus, s'ils parviennent à résoudre leurs dilemmes d'action collective ou à profiter d'une fenêtre d'opportunité (Acemoglu, Johnson et Robinson, 2005). Pour North, le changement institutionnel peut être conceptualisé par la façon dont les groupes influents/puissants réagissent à des changements exogènes (changement technologique, par exemple) en tentant d'infléchir les règles du jeu en leur faveur au cours de ce processus (rapporté dans Acemoglu, Johnson et Robinson, 2005).

<sup>26</sup> Ainsi, le changement institutionnel est un processus sujet à des comportements politiques opportunistes. Les institutions ont le potentiel d'encourager les échanges économiques, mais aussi de les dissuader si les règles du jeu sont prises en otage par des intérêts rentiers. Cela soulève une interrogation complexe: comment encourager la formation d'institutions efficaces? D'une part, des institutions peuvent être adoptées, même si elles génèrent des résultats sous-optimaux pour l'ensemble de l'économie, dans la mesure où elles permettent à des intérêts puissants de s'approprier une plus grande part du gâteau (North, 1989). D'autre part, la mise en place d'institutions efficaces peut déstabiliser l'ordre en place, ce qui nuira à leur stabilité. En d'autres mots, atteindre un équilibre entre efficacité et stabilité est complexe. Parce que la fonction première des institutions est de créer des règles stables, elles doivent être suffisamment satisfaisantes pour accommoder les intérêts des groupes puissants, faire consensus entre les élites, de façon à ne pas être constamment remises en question ou enfreintes. C'est la raison pour laquelle North nuance en précisant que même des institutions sous-optimales peuvent être souhaitables si elles sont stables (North, 1989, 1990, Ménard 2003b).

de propriété, la protection des contrats et un système judiciaire performants sont souvent identifiés comme des institutions fondamentales pour juguler les comportements rentiers, encourager l'initiative des acteurs économiques, la résolution de différends et une redistribution équitable des ressources (Rodrik, 2000, 2008a). Cependant, le processus de consolidation de ces institutions est fastidieux et le tableau se complexifie en l'absence de ces conditions.

C'est dans ce contexte que des réformes de marché peuvent tomber à plat. Les pays en développement ne disposent souvent pas de l'ensemble des biens politiques de base tempérant les risques/coûts de transaction, qui sont nécessaires au fonctionnement d'une économie de marché (Williamson, 2005; Dixit, 2004). Les goulets d'étranglement sont variés. Les infrastructures peuvent être défaillantes, accroissant les risques du commerce, par exemple. Le système juridique peut être inefficace, soit parce que l'absence d'un État de droit sert les intérêts du régime en place, soit parce que le gouvernement n'a pas suffisamment de ressources pour le réformer ou discipliner les intérêts nuisant à sa performance (en cas de corruption, par exemple) (Williamson, 2000, 2005; Dixit, 2004).

Cependant, la littérature sur les modes d'organisation offre un espoir. D'une part, une provision adéquate de ces biens politiques (protection des contrats et de la propriété privée) ne garantit pas le succès économique, puisqu'ils doivent aussi être accompagnés d'arrangements institutionnels de deuxième ordre, complémentaires aux modes de coordination (des stratégies de mitigation des risques adaptées à la nature des coûts de transaction) (Williamson, 2005)<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Cet argument s'inscrit dans un argument- de plus en plus prééminent au sein de la littérature – qui soutient que l'effet des institutions sur le développement et la performance des économies est spécifique au contexte. En d'autres mots, il n'existe pas une seule trajectoire, une seule recette au développement économique (Rodrik, 2008a, 2008b). L'hypothèse des complémentarités institutionnelles s'intéresse, par exemple, à la cohérence entre les institutions (Hall et Soskice, 2001; Hall et Gingerich, 2009; Amable, 2000). Par ailleurs, Rodrik soutient que des institutions *second-best* (sous-optimales, de deuxième choix) peuvent induire des résultats probants dans certaines situations. Le modèle de la Chine, par exemple, est insolite: le pays a connu une forte croissance économique et ce, malgré une absence de droits de propriété privée bien définis et une appropriation de la propriété par le régime. La réforme du système juridique dans certains pays africains est un autre exemple. La protection des contrats relevant désormais d'un tiers parti a induit une prise de risque excessive de la part des entrepreneurs (plutôt que de se fier sur la réputation de leur partenaire d'affaires comme c'était traditionnellement le cas), alors que des réformes institutionnelles renforçant l'aspect relationnel des contrats et les systèmes de sanctions/contrôles privés auraient potentiellement mieux soutenu les échanges économiques (Rodrik, 2008a). La thèse des variétés de capitalisme nous enseigne, par ailleurs, l'importance d'adapter les politiques sociales et économiques aux conditions locales. Hall et Soskice démontrent qu'il existe plusieurs modèles d'économies de marché performantes (leur recherche est toutefois circonscrite aux pays développés). Les économies libérales de marché (LME) sont caractérisées par des firmes (intégration verticale) interagissant grâce à des contrats (sans relations privilégiées). Les économies

Cela implique en retour que des mécanismes de « gouvernance privée » puissent abaisser les risques, même en « l'absence d'un État de droit » (*lawlessness*), s'il existe une interdépendance entre les acteurs propice à la mise en place d'un système privé de sanctions/contrôles (Dixit, 2004; Rodrik, 2008a). En d'autres mots, il est possible que les pays en développement — dont le système juridique est défaillant, par exemple — soient un terreau fertile à l'émergence de modes alternatifs de coordination des échanges (et que ces modes encouragent les échanges économiques de façon à stimuler le développement) (Williamson, 2005; Dixit, 2004).

En deuxième lieu, l'approche des modes de coordination est pertinente à l'étude du développement parce qu'elle s'intéresse à la mitigation des risques et à des situations où les protagonistes doivent effectuer des investissements simultanés (spécificité des investissements). Ces deux difficultés sont justement à l'origine de la trappe du développement. Ce concept se réfère à une situation où les économies en développement sont enclavées dans un cercle vicieux : les infrastructures et institutions sont défaillantes, l'accès au capital, aux marchés et la diffusion des technologies et connaissances sont limités, les investisseurs et commerçants sont réticents à pénétrer les marchés. En retour, ces marchés sont étroits, peu dynamiques. Ces facteurs se renforcent mutuellement et il devient difficile d'abaisser suffisamment les risques et d'inciter les investissements complémentaires et simultanés nécessaires pour rompre ce cercle vicieux. En d'autres mots, cette trappe peut être conceptualisée comme une série de faillites de coordination menant à des équilibres sous-optimaux (Hoff, 2000<sup>28</sup>; Kydd et Dorward, 2004; Dorward, Kydd et Poulton, 2004).

---

coordonnées de marché sont plutôt caractérisées par des firmes ayant des relations à plus long terme plus privilégiées entre elles et investissant conjointement. Ainsi, des réformes ayant pour objectif d'accroître la transparence et le partage d'information dans les marchés financiers auraient probablement un effet plus probant dans une LME - là où les firmes réagissent à des incitatifs de prix (*high-powered incentives*) et se financent dans les marchés financiers (mais doivent en retour produire des résultats rapidement pour satisfaire les actionnaires) – que dans une CME, où le capital est obtenu surtout auprès du secteur bancaire. De la même façon, puisque les firmes dans les LME doivent réagir plus rapidement aux signaux du marché et produire des résultats trimestriels (contraintes du financement), des politiques d'éducation favorisant des compétences transférables serviront mieux la main d'œuvre que dans une CME, où le marché de l'emploi est moins volatile et où les employés acquièrent des formations spécifiques à leur industrie. Dans la même logique, les CMEs seront mieux servies par des institutions qui favorisent le transfert de technologie entre les firmes et la R&D incrémentale plutôt que par un régime de protection de la propriété intellectuelle qui favorise l'innovation radicale (Hall et Soskice, 2001).

<sup>28</sup> Hoff actualise le modèle Rosenstein-Rodan et aborde la question sous l'angle de « l'économie écologique » (*ecological economics*): la nature et la structure des interactions entre les agents sont des facteurs clés expliquant le trappe du sous-développement au sein de ce modèle (Hoff, 2000).

## 2.5 Agriculture et modes de coordination

L'approche sur les modes de coordination est particulièrement pertinente à l'étude du développement agricole (Ménard, 2000; Ménard et Klein, 2004)<sup>29</sup>. Ceci, car l'agriculture est une activité productive risquée et donc, plus susceptible à des faillites de coordination (Kydd et Dorward, 2004; Dorward, Kydd et Poulton, 2004; Dorward, Kydd, Poulton et Bezemer, 2009). La saisonnalité de la production, les risques météorologiques et climatiques ainsi que la faible densité démographique peuvent contribuer à inhiber la formation de marchés, surtout dans les pays en développement, d'où l'importance de considérer les modes alternatifs de coordination comme des structures pouvant offrir des solutions innovantes là où les approches orthodoxes ont failli à leurs promesses (Kydd et Dorward, 2004; Poulton, 2003; Kydd, Dorward, Poulton et Bezemer, 2009).

### 2.5.1. Les dilemmes de coordination dans les économies agricoles en développement

Les dilemmes de coordination sont plus marqués dans les économies agricoles des pays en développement parce que ces dernières sont souvent affligées par de nombreuses difficultés qui causent (et renforcent) le manque de dynamisme des marchés: les infrastructures routières, de télécommunications ou de stockage sont défectueuses, les agriculteurs y sont insuffisamment capitalisés ou manquent de connaissances pour employer les technologies qui peuvent contribuer à abaisser les risques de production, les marchés monétaires y sont peu développés, *et cetera* (Brooks, 2010; Kydd et Dorward, 2004; Dorward, Kydd et Poulton, 2004; Dorward, Kydd, Poulton et Bezemer, 2009). Ces conditions exacerbent les difficultés – déjà accrues dans un contexte de faible densité démographique — d'acquérir l'information nécessaire pour conclure des transactions (à propos des prix, des technologies disponibles, de la demande, de la solvabilité des producteurs, de la productivité des agriculteurs, etc.) Pour ces raisons, les protagonistes (et les échanges économiques) y sont généralement peu nombreux et les marchés,

---

<sup>29</sup> Plusieurs arrangements non conventionnels y ont émergé au cours des vingt dernières années, même dans les pays développés, en réponse aux changements dans les préférences des consommateurs. Pour satisfaire aux normes sanitaires et phytosanitaires, ainsi qu'à des exigences de qualité et de traçabilité de plus en plus strictes, les acteurs ont développé divers modèles novateurs. C'est le cas du marketing conjoint autour de l'appellation Label Rouge chez les producteurs de volaille français ou encore des approches de gestion de la chaîne de valeur, qui permettent d'améliorer l'accès à l'information et le contrôle sur la qualité, l'origine des aliments et les intrants utilisés dans leur production (Ménard, 2000).

étroits (*thin markets*). L'étroitesse des marchés contribue, en retour, à accroître les risques. Ceci, parce que les investissements sont nécessairement spécifiques et « non redéployables », s'il n'y a que très peu d'autres protagonistes avec lesquels échanger (Kydd et Dorward, 2004; Dorward, Kydd, Poulton et Bezemer, 2009). Il est donc d'autant plus difficile d'induire les investissements simultanés nécessaires pour briser le cercle vicieux.<sup>30</sup>

Par exemple, pour accroître leur productivité (et donc leurs rentes), les fermiers pourraient souhaiter se procurer des intrants technologiques. Cela permettrait d'abaisser les risques de production et donc, créer un flux d'approvisionnement plus stable pour les commerçants en aval de la production tout en améliorant leur solvabilité aux yeux des bailleurs de fonds. Toujours faut-il que les producteurs puissent se procurer ces intrants technologiques dans le marché (ce qui nécessite un investissement en R&D préalable), qu'ils aient les moyens de se les procurer (rôle du crédit) et qu'ils jugent que l'investissement sera lucratif (ce qui implique qu'ils puissent vendre leurs produits à bon prix). Si le marché du crédit est étroit ou informel, le coût du crédit peut être dissuasif. Similairement, si le marché pour les denrées agricoles est étroit et monopolisé, les prix offerts pour ces denrées seront bas et ne justifieront pas l'investissement. Or, si des bailleurs de fonds souhaitent pénétrer le marché, ils voudront s'assurer que les producteurs sont suffisamment solvables. Comme expliqué, cela dépend en retour de la capacité de ces derniers à acquérir des intrants technologiques (et donc, en premier lieu, à se capitaliser). Tandis que pour justifier un investissement dans les infrastructures de commercialisation (transport, stockage, compétences administratives, manutention), les commerçants voudront s'assurer qu'ils pourront s'approvisionner de façon régulière, alors que les fermiers peuvent être dissuadés d'effectuer les investissements nécessaires en intrants

---

<sup>30</sup> Kydd et Dorward utilisent d'ailleurs un dilemme du prisonnier pour illustrer ces difficultés. Des investissements simultanés doivent être réalisés pour donner le coup d'envoi au développement. Or, si seulement un acteur effectue cet investissement alors que l'autre « triche », il s'en retrouvera perdant (Kydd et Dorward, 2004). Cependant, si les deux acteurs omettent d'investir, l'équilibre est d'autant plus sous-optimal. Kydd, Dorward, Poulton et Bezemer, quant à eux, démontrent que cette approche n'est pas irréconciliable avec les préceptes de l'économie néoclassique. Les faillites de coordination donnent lieu à des faillites de marché puisque si les risques/coûts de transaction sont trop élevés, les acteurs demanderont des prix beaucoup plus élevés que les prix d'équilibre entre l'offre et la demande. Or, ils soutiennent aussi qu'ultimement les approches néoclassiques identifient mal la véritable cause de ces difficultés. Des faillites de coordination sont à l'origine de ces faillites de marché. Des mesures vouées à améliorer la coordination, plutôt qu'à corriger les déséquilibres du marché, sont donc mieux avisées (Kydd, Dorward, Poulton et Bezemer, 2009).

technologiques si les canaux de commercialisation sont initialement peu nombreux (et monopolisés, ce qui abaissera les prix offerts pour les denrées agraires).

En d'autres mots, les investissements nécessaires pour briser le cercle vicieux sont interdépendants. Dans ces circonstances, des modes de coordination alternatifs au marché seront plus appropriés pour se prémunir contre les risques de défection et les incertitudes. Or, les mécanismes de « gouvernance privée » devront aussi répondre aux risques/coûts de transactions propres au marché du crédit, des intrants et des denrées agraires.

*2.5.1.1. Marché du crédit : investissements spécifiques et incertitudes.* Plusieurs caractéristiques peuvent accroître les risques pour les bailleurs de fonds ou limiter l'accès au crédit agricole. Premièrement, la propriété foncière demeure un enjeu délicat dans les pays en développement. Les paysans occupent souvent la terre informellement et n'ont donc généralement que très peu de biens à offrir en garantie (Brooks, 2010)<sup>31</sup>. Deuxièmement, l'agriculture est une activité productive risquée (risques climatiques et météorologiques) et les risques de défauts de paiement auxquels s'exposent les bailleurs de fonds sont accrus lorsque leurs clients sont concentrés dans une région géographique (risques collatéraux) (Miller et Jones, 2010; Skees, 2003). De plus, les activités agricoles étant saisonnières, le crédit agricole est singulier du fait que les emprunteurs doivent obtenir du financement plusieurs mois avant de commencer à rembourser leurs dettes et de connaître les conditions de marché (et donc, leur capacité même à honorer ces dettes).

*2.5.1.2. Marché des intrants : risques d'opportunisme.* Les activités de recherche et développement sont risquées: développer de nouvelles technologies est un processus d'essai-erreur impliquant des investissements *ex ante* substantiels et des coûts irrécupérables (*sunk costs*) (Kremer et Zwane, 2005). Si les innovations qui en résultent ne peuvent être protégées (à l'aide de brevets, par exemple) les entreprises de R&D seront vulnérables aux risques

---

<sup>31</sup> Par ailleurs, le marché du crédit demeure informel dans de nombreuses régions agraires en développement. Dans cette situation, même si des bailleurs de fonds pénètrent le marché avec des modalités formelles, ou que le gouvernement tente d'approfondir les marchés pour le capital grâce à du crédit rural subventionné, ces politiques peuvent exacerber le coût du crédit pour les agriculteurs vivant dans les conditions les plus précaires. Du moment qu'il existe une certaine hétérogénéité entre les emprunteurs, un marché du crédit à deux vitesses peut se former, accroissant les taux d'intérêt pour les plus vulnérables (Hoff et Stiglitz, 1993; Bose, 1998).

d'opportunisme. Ces risques sont décuplés dans les pays en développement qui, même lorsqu'ils possèdent des lois de protection de la propriété intellectuelle, ne disposent que de peu de ressources ou d'infrastructures pour surveiller et discipliner le piratage (Kremer et Zwane, 2005). Deuxièmement, le secteur des semences est particulièrement risqué puisque les semences paysannes peuvent facilement être reproduites à moindre coût par les agriculteurs (Kremer et Zwane, 2005). Des contrôles et une coopération entre le secteur de la R&D et les commerçants sont alors nécessaires pour protéger la propriété intellectuelle (Zylbersztajn et Machado Filho, 2006). Enfin, les fermiers aussi s'exposent à des risques d'opportunisme lors de transactions dans le marché des intrants puisqu'ils peuvent difficilement vérifier la qualité des produits achetés *ex ante*<sup>32</sup>, ce qui peut gravement compromettre leurs récoltes.

*2.5.1.3. Marché des denrées agricoles : incertitudes et investissements spécifiques.* La commercialisation de denrées agricoles présente également des risques. Premièrement, ces denrées sont souvent périssables et leur manutention nécessite des infrastructures coûteuses et des connaissances spécialisées (Mendes, 2007). De plus, les risques climatiques et météorologiques ainsi que la saisonnalité de la production signifient que l'offre peut être instable (Mendes, 2007). Pour justifier leurs investissements et faciliter la planification, les commerçants peuvent souhaiter garantir un approvisionnement plus stable. Pour les producteurs, la saisonnalité de la production signifie que les prix sont volatils. Ces risques de variation de prix sont accrus dans les pays en développement, où les mécanismes de transmission des prix, les infrastructures de stockage ou encore des difficultés d'importation ne permettent pas de mitiger la dépression des prix au moment de la récolte (alors que l'offre est abondante) (Brooks, 2010).

---

<sup>32</sup> Les fertilisants, herbicides, pesticides ou fongicides peuvent être dilués, par exemple, tandis que la taille des semences (vendues au kilo) peut excéder les normes convenues (et donc produire moins de plants).

### **3. MÉTHODOLOGIE**

#### **3.1 Introduction**

Comme discuté, l'économie politique institutionnelle offre un cadre d'analyse hautement pertinent pour expliquer la trajectoire de développement de la filiale soja dans le Mato Grosso et le Paraná. Elle offre des outils analytiques probants pour expliquer la relation entre institutions et développement économique. Cette littérature s'intéresse, entre autres, aux raisons pour lesquelles certains pays ou régions de dotent d'institutions différentes. En même temps, l'approche des modes de coordination, de par son intérêt pour la gestion du risque, est particulièrement pertinente à l'étude du développement agricole. Cette approche se soucie de classer les modèles selon leur degré de centralisation de la gouvernance/propriété privée, expliquant ces différences grâce aux stratégies d'économie de coûts de transaction et règles du jeu qui les sous-tendent (qui s'inscrivent eux-mêmes dans un processus politique historique). Ainsi, pour expliquer l'émergence de deux modèles de développement distincts et performants dans le Mato Grosso et le Paraná, ce mémoire propose un argument en deux volets.

#### **3.2. Changement institutionnel**

Le premier volet du mémoire s'intéresse à l'incidence des facteurs politiques et historiques sur l'évolution des règles du jeu qui soutiennent les modes de coordination de chaque région. Ainsi, le récit est divisé en deux périodes charnières : la période 1964-1985 et la période qui s'étend de 1985 à nos jours.

##### *3.2.1. Période 1964-1985: dictature militaire et « monopole » de l'État*

Au cours de cette période, le gouvernement fédéral est le principal instigateur de normes/institutions. Les sections respectives des chapitres régionaux 1964-1985 visent à mettre en lumière les intérêts et objectifs du régime, les contraintes rencontrées dans la mise en œuvre de leurs politiques (variables indépendantes) ainsi que l'incidence que ces dynamiques ont eue sur les institutions et acteurs/organisations qui émergent dans chaque région au terme de cette période (variables dépendantes).

La politique agraire de cette époque s'inscrit dans la poursuite des intérêts politiques et économiques (consolidation du pouvoir et croissance) du régime. La modernisation de l'agriculture, qui passe par la viabilisation de cultures « commerciales » pouvant servir d'intrants à l'agro-industrie, s'inscrit elle-même dans une tentative de surmonter les contraintes rencontrées lors de la mise en œuvre de son projet de développement national (d'industrialisation). Par conséquent, l'intervention marquée du régime dans l'économie agraire — grâce à une série de politiques économiques et d'interventions (crédit agraire, subvention de la recherche et développement, politique tarifaire, politique monétaire et régulation de l'offre et de la demande pour les denrées agraires) – encourage l'essor de la production de soja. Ces interventions forgent la structure du régime foncier dans chaque région. Le régime ne rencontre que très peu d'opposition dans le Mato Grosso, une région jusqu'alors peu peuplée. Il parvient à y inciter l'établissement d'une agriculture d'échelle et à s'imposer comme intermédiaire à toutes les étapes de la chaîne de valeur. Le marché du crédit et le marché pour le grain sont très étroits, car monopolisés par l'État et les producteurs dépendent du soutien public. Dans le Sud, le régime rencontre une opposition plus marquée. La concurrence pour la terre commence à menacer la paix sociale. Le régime coopte les coopératives pour éviter d'attiser les tensions. En se dotant d'institutions qui lui permettent d'assurer une surveillance étroite de ces organisations, la dictature parvient à en faire des outils de transmission des politiques de modernisation auprès des petits et moyens producteurs. Ceci a l'effet d'y consolider la structure foncière diffuse. Au terme de cette période, de grandes coopératives « monopolisent » la chaîne de valeur, mais leur viabilité économique est conditionnelle au soutien de l'État.

### *3.2.2. Période 1985 à nos jours : démocratisation, crises économiques et abrogation des politiques de régulation*

Les années 1980-1990 sont marquées par une grande instabilité manifestée par la crise de la dette et l'hyperinflation. Les priorités sous un gouvernement démocratique (1985) changent : juguler l'hyperinflation et mettre fin aux nombreuses distorsions<sup>33</sup> créées par l'intervention antérieure de l'État deviennent les objectifs centraux des politiques économiques.

---

<sup>33</sup> Les politiques agraires de l'époque 1964-1985 et les distorsions qu'elles ont générées ont contribué à déstabiliser l'économie nationale et à enliser le pays dans ces crises.

Face aux contraintes budgétaires, le gouvernement réduit substantiellement le crédit agraire et l'acquisition de stocks régulateurs<sup>34</sup>. Ces changements s'accompagnent de réformes visant à libéraliser les marchés du crédit agraire et du grain pour encourager la participation du secteur privé (variables indépendantes). Dans le Mato Grosso, le « choc » suite au retrait de l'État signifie que les producteurs se retrouvent pratiquement sans accès aux marchés (marchés étroits pour le crédit et le grain). Dans le Paraná, les coopératives demeurent le principal canal de commercialisation, mais elles sont confrontées à une crise de dettes majeure, au moment même où elles doivent s'ajuster à un environnement plus concurrentiel. Ces circonstances auront un effet distinct sur la consolidation des institutions/arrangements contractuels qui caractérisent l'organisation de la chaîne de valeur dans chaque région (variables dépendantes).

La crise de retrait de l'État et la libéralisation des marchés ouvrent une fenêtre d'opportunité pour les multinationales de l'agroalimentaire. Ces dernières pénètrent le marché du Mato Grosso à la fin des années 1990 en offrant crédit et canaux de commercialisation aux producteurs. Pour ces raisons, elles y sont généralement accueillies favorablement. L'alignement des intérêts entre les producteurs et les multinationales est accompagné de réformes institutionnelles qui établiront les fondements légaux des contrats *soja verde* : des contrats de troc (intrants contre grains, financement implicite) qui deviennent le pilier du modèle d'intégration de la chaîne de valeur du Mato Grosso.

La situation est plus tendue dans le Paraná : la crise expose les dilemmes de gouvernance au sein du modèle coopérativiste. Jusqu'alors, les coopératives avaient échappé à ces difficultés grâce au soutien substantiel du gouvernement. Or, lorsqu'elles doivent sabrer les dépenses et faire des choix difficiles, les relations entre la coopérative et ses membres deviennent plus ténues. Pour surmonter les difficultés de financement, mais également pour accroître leur flexibilité de prise de décision (pour réagir aux changements dans un marché plus volatil et concurrentiel), les gestionnaires adoptent des stratégies d'autofinancement et un modèle d'affaires plus entrepreneurial qui leur permettent de gérer la division industrielle de la coopérative de façon autonome. Cette stratégie permet de contourner la définition ambiguë des

---

<sup>34</sup> Et dans un contexte nouvellement démocratique, les ressources toujours destinées au secteur agraire sont maintenant partagées entre l'agriculture commerciale et la paysannerie/agriculture familiale (concurrence pour les ressources publiques entre ces deux groupes d'agriculteurs).

droits de propriété au sein de la coopérative — héritée de la loi coopérativiste mise en place pendant la dictature — et les difficultés de fidélisation des producteurs qui en découlent.

### **3.3 Modes de coordination des échanges**

Le deuxième volet de l'argument vise à décrire les stratégies de mitigation des risques des acteurs ainsi que les arrangements contractuels qui les sous-tendent et à expliquer comment ces stratégies sont adaptées aux conditions locales. Cette section innove en s'intéressant à l'incidence des facteurs « naturels et géographiques » (coûts de production et risques de production) ainsi que des facteurs institutionnels hérités de l'histoire de la colonisation de chaque région (structure du régime foncier) sur les coûts de transaction. Les coûts de production ainsi que la structure du régime foncier ont une incidence sur le niveau de spécificité des investissements tandis que les risques de production ont une incidence sur l'ampleur des incertitudes auxquelles les acteurs sont confrontés. Ces facteurs sont déterminants du degré de centralisation de la gouvernance de chaque modèle.

#### *3.3.1. Mato Grosso : gestion de la chaîne de valeur*

Le modèle de coordination hybride du Mato Grosso se rapproche davantage du pôle hiérarchie. La coordination de la chaîne de valeur est plus centralisée puisqu'elle implique des contrats à long terme. Les fermiers préfèrent vendre leur soja de façon anticipée (à des prix basés sur le *futures market* de la Bourse de Chicago) en échange d'un crédit sous forme d'intrants (paquet technologique : semences, fertilisants, agro toxiques). Le contrat s'échelonne sur plusieurs mois, les termes de la transaction sont bien définis, la CPR (*cedula do produto rural*) permet d'exiger des garanties robustes contre les défections, la vente d'intrant ainsi que la provision de conseils techniques et de visites techniques par les multinationales permettent de surveiller l'évolution des récoltes. Ce modèle s'explique par un niveau élevé de spécificité des investissements et une faible incertitude. Les risques de production y sont moins élevés ce qui améliore la capacité des producteurs à honorer leurs contrats (et à vendre de façon anticipée une portion majeure de leurs récoltes). La production y est plus intensive en intrants technologiques et donc, relativement plus coûteuse (par hectare), sans compter que l'échelle de production y est plus élevée, accroissant les besoins en financement de chaque producteur. Pour ces raisons, les

producteurs sont moins enclins à prendre des risques de commercialisation et préfèrent des contrats qui déterminent les prix à l'avance. Pour les multinationales, le financement de la chaîne de valeur est une stratégie d'approvisionnement répondant au haut degré de spécificité de leurs investissements. Pour pénétrer le marché *mato grossense*, elles ont dû acquérir des industries de trituration (à la fin des années 1990, afin d'acquérir la clientèle d'anciennes entreprises agroalimentaires brésiliennes). Or, ces infrastructures sont sous-utilisées en raison de la demande mondiale (chinoise, surtout) pour du grain non industrialisé. Afin d'exporter la marchandise, elles ont également investi dans des terminaux portuaires. Enfin, l'échelle de production (structure foncière concentrée) contribue à abaisser les coûts de négociation pour les multinationales qui préfèrent entretenir des relations privilégiées et répétées avec de grands producteurs.

### 3.3.2. *Paraná : coopérative agro-industrielle*

Le modèle de coordination hybride du Paraná se rapproche davantage du pôle marché. À priori, ceci peut paraître contre-intuitif puisque l'adhésion à la coopérative implique une relation à long terme et un partage des droits de propriété. Cela étant dit, les coopératives agro-industrielles du Paraná ont la particularité de s'apparenter davantage à des « clubs » au sein desquels l'adhésion donne accès à certains privilèges : des services, du soutien technique, des prix avantageux pour certains intrants. Les relations commerciales, quant à elles, sont beaucoup moins restrictives. Les producteurs ne sont pas tenus de prendre d'engagements pour y acheter leurs intrants ou y commercialiser leurs récoltes et la coopérative ne redistribue normalement pas les surplus dérivés de ses activités connexes (qui sont considérées comme des activités indépendantes de la participation des producteurs à la coopérative). La plupart des contrats de vente sont conclus après la récolte et sont basés sur les prix *spot* de la bourse de Chicago. Ce modèle s'explique par un bas niveau de spécificité des investissements et un niveau accru d'incertitudes. Les coûts de production des «sojiculteurs» du Paraná sont plus bas (coût par hectare), c'est sans compter qu'en raison de la taille des propriétés, les besoins en financement de chaque producteur sont relativement modestes. De pair avec des risques climatiques accrus, ces derniers sont moins enclins à vendre leurs récoltes de façon anticipée, tandis que les gestionnaires des coopératives, conscients de ces risques, ont également une préférence pour la

vente *spot*. Les coopératives, quant à elles, ont adopté un modèle entrepreneurial qui centralise la prise de décision de façon à contourner les contraintes du modèle coopérativiste et à surmonter les dilemmes d'action collective. Ce modèle permet, du coup, de diminuer la spécificité de leurs investissements (industries) en réduisant leur dépendance à la participation des membres (l'approvisionnement auprès des membres). Ce modèle permet également de donner plus de flexibilité à la direction quant à la destination des surplus, ce qui a généralement donné lieu à une diversification des investissements.

### **3.4. Cueillette d'information**

L'argument développé au cours de ce mémoire se base sur une collecte d'information exhaustive effectuée à partir de sources primaires, secondaires et d'entrevues semi-dirigées. Au total, 70 entrevues ont été réalisées lors d'un séjour de recherche<sup>35</sup> dans six villes du Mato Grosso et du Paraná ainsi que dans la capitale fédérale (Brasilia, Cuiabá, Sorriso, Rondonópolis, Campo Mourão, Maringá, Cascavel).

#### *3.4.1. Premier volet : changement institutionnel*

Les sections portant sur l'évolution des institutions lors de la période du régime militaire et de la période de libéralisation se fondent surtout sur la consultation de sources primaires et secondaires. Les sources primaires (textes de loi) ont permis d'identifier le cadre légal dans lequel les politiques publiques de l'époque ont été mises en œuvre. Or, la consultation d'une grande variété de sources secondaires était impérative pour réunir l'information nécessaire à la compréhension du réel fonctionnement des institutions et politiques publiques de l'époque ainsi que du contexte (intermédiation des intérêts) dans lequel elles ont évolué. Cette démarche a permis de développer une lecture de l'histoire et une temporalisation originales qui s'inscrivent dans l'argument défendu dans ce mémoire.

Des entrevues d'exploration ont aussi été menées initialement auprès de chercheurs et de cadres évoluant au sein d'organes publics et de groupes d'intérêts (FAO, MAPA, MDA, EMBRAPA, OCB, FAMATO, FPA, COODETEC, FMT, APROSOJA, IMEA, INCRA, FETAGRI et diverses branches locales des syndicats ruraux). Ces entrevues initiales ont surtout

---

<sup>35</sup> Ce séjour de recherche a été réalisé entre le 27 février et le 15 septembre 2013.

servi à approfondir ma connaissance des grandes lignes de l'histoire du soja au Brésil et de l'évolution des politiques publiques dans le secteur agricole. Ces entrevues ont ainsi permis d'aiguiser la problématique et de formuler une question de recherche originale.

#### 3.4.2. Deuxième volet : modes de coordination des échanges

Les sections portant sur le fonctionnement actuel des modes de coordination se fondent surtout sur une série d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès des différents acteurs qui composent la chaîne de valeur dans chacune des deux régions étudiées (producteurs agricoles, propriétaires et employés de *revendas*, propriétaires et employés d'entreprises de multiplication et de commercialisation de semences, employés d'entreprises de recherche et développement, gestionnaires et employés de multinationales des biotechnologies, gestionnaires de multinationales de l'agroalimentaire, gestionnaires de grandes entreprises brésiliennes de production et exportation de soja, agriculteurs membres de coopératives, agriculteurs non membres de coopératives, gestionnaires et employés de coopératives).

Les thèmes abordés lors de ces entrevues se rapportaient surtout aux stratégies d'affaires de ces acteurs: le calcul coût/bénéfice (stratégies de maximisation des profits et de mitigation des risques) qu'ils effectuent lors des différentes étapes de la production et lorsqu'ils sont appelés à effectuer des transactions (achat des intrants, ensemencement, production, récolte, entreposage, commercialisation, transport, production et commercialisation de semences, importation de fertilisants et d'agro toxiques, *et cetera*), leur perception des avantages et désavantages de chaque modèle, la nature de leurs relations avec les autres acteurs de la chaîne, les modalités contractuelles employées, le fonctionnement de ces dernières ainsi que les raisons motivant leur préférence pour les modalités prédominantes dans chaque région (plutôt que pour les modalités prédominantes dans l'autre région étudiée). Ces entrevues ont permis de développer un portrait détaillé et approfondi du fonctionnement de chaque modèle et de mettre en exergue l'incidence qu'ont les particularités régionales sur les préférences des acteurs (risques de production, structure foncière, localisation géographique, coûts de production, *et cetera*). Cette démarche est pertinente puisqu'elle permet de conceptualiser ces acteurs, non seulement comme des protagonistes tentant d'influencer le processus d'élaboration des politiques publiques et le changement institutionnel (et dont la capacité à influencer ce processus

est limitée), mais avant tout comme des acteurs qui, à plus petite échelle, sont capables d'adaptations institutionnelles dans la conduite de leurs relations d'affaires dans le secteur soja<sup>36</sup>.

Enfin, la consultation de sources primaires et secondaires était nécessaire pour contre-vérifier l'information corroborée lors de ces entrevues et pour identifier les fondements légaux et origines politiques des institutions/modalités contractuelles qui sous-tendent les stratégies d'affaires abordées pendant les entrevues.

---

<sup>36</sup> Un processus d'adaptation local souvent négligé dans la littérature et sur lequel Hall et Thelen insistent dans leur étude du changement institutionnel (2009).

## 4. LA COORDINATION DES ÉCHANGES DANS L'ÉTAT DU MATO GROSSO : INTÉGRATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR

### 4.1 Introduction

De territoire pratiquement inhabité il y a cinquante ans, les savanes du Mato Grosso ont fait place à un vaste océan de soja. La région semble être devenue la terre promise pour qui veut investir dans le nouvel or vert. Ses vastes plaines fertiles et son climat favorable attirent les grands agriculteurs, qui repoussent la frontière agraire vers le bassin amazonien. Tandis que les multinationales venues faire le commerce de soja affluent.

Un véritable changement s'est opéré dans les zones rurales de cette région du centre-ouest brésilien au cours des quarante dernières années. D'économie paysanne, la région a rapidement été pénétrée par une économie capitaliste<sup>37</sup>. Il s'agit d'une véritable transformation sociologique : les acteurs de la chaîne de production du soja adhèrent aujourd'hui à une vision du monde basée sur la recherche d'accumulation de surplus, ce que Navarro qualifie de sociabilité capitaliste (Navarro, 2011)<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> D'ailleurs les producteurs pensent que la coopérative est une stratégie de survie et font souvent allusion à l'esprit pionnier, entrepreneurial des agriculteurs qui ont colonisé la région et qui exploitent aujourd'hui de grandes propriétés. Selon eux, le coopérativisme n'a pas émergé dans la région (même si les programmes de colonisation de la région des années 1970 se sont accompagnés de mesures visant à inciter la formation de coopératives), parce qu'elle n'était pas nécessaire à la survie économique des agriculteurs de la région. Aujourd'hui, certaines coopératives s'organisent, mais leur modèle est bien différent des coopératives du Paraná puisqu'elles regroupent de grands producteurs qui joignent leur pouvoir d'achat pour négocier le prix de leurs intrants (*pool* d'achat, pour éliminer les intermédiaires), mais qui dépendent toujours de l'intermédiaire des multinationales pour commercialiser leurs produits (Entrevues : Gustavo Chianca, FAO, 16 mai 2013; Norma Gatto, Agricultrice de la région de Rondonópolis, 9 juillet 2013; Otavio Lemos de Melo Celidonio, Directeur Exécutif, IMEA/MT, 6 juin 2013; Gilberto Peruzi, Agriculteur de la région de Sorriso, 22 juin 2013; Antonio Augusto R. de Magalhaes Filho, Conselho Pro-Governança, 10 juin 2013).

<sup>38</sup> Selon Navarro, cette sociabilité capitaliste s'est étendue au cours des dernières décennies dans le monde rural brésilien en général (pas seulement au Mato Grosso). Cependant, cette adhérence à une vision du monde capitaliste est d'autant plus perceptible chez les producteurs de soja du Mato Grosso, qui s'enorgueillissent de démentir le stéréotype du *caipira* (paysan) (Entrevue : Fabricio Rosa, directeur exécutif d'Aprosoja, le 19 avril 2013). Cela est bien perceptible lorsqu'on leur demande pourquoi ils ne forment pas de coopératives : la coopérative étant perçue comme un moyen de survie pour le fermier de subsistance. Ces agriculteurs estiment disposer de l'échelle de production suffisante pour négocier directement et individuellement avec les multinationales ou commerçants locaux et préfèrent suivre leurs stratégies individuelles de négociation plutôt que de s'en remettre à un intermédiaire, une coopérative en l'occurrence (Entrevues : Claudio Bratz, agriculteur de la région de Sorriso, le 21 juin 2013, Flademir Rosatto, agriculteur de la région de Sorriso, le 21 juin 2013, Norma R. Gatto, agricultrice de la région de Sorriso, le 9 juillet 2013).

La manifestation la plus éloquente de ce phénomène est sans doute la complexité des rapports économiques qui définissent aujourd'hui le modèle *mato grossense*. L'organisation du marché est comparable à une toile d'araignée complexe où se chevauchent de nombreux acteurs : entreprises locales de recherche et développement, multiplicateurs de semences, multinationales de l'agroalimentaire, multinationales des biotechnologies, *revendas* (commerçants locaux) et géants nationaux du soja (dont les activités sont diversifiées<sup>39</sup>). Le marché est dynamique, l'investissement en R&D, abondant, et les fermiers — qui ont accès à du crédit — sont prêts à investir dans l'utilisation de technologies de pointe. Malgré la complexité apparente du paysage économique, ces relations se sont tissées autour d'un pilier fondamental : les contrats de *soja verde*, des contrats de trocs insolites qui permettent d'échanger les intrants technologiques contre le grain (vente anticipée, financement implicite)<sup>40</sup>.

Or, pour comprendre comment la structure de la propriété foncière, les acteurs et les arrangements contractuels sur lesquels reposent leurs échanges ont émergé, il faut s'intéresser à l'histoire politico-institutionnelle de la région. Ainsi, avant de présenter une analyse du modèle de coordination des échanges économiques du Mato Grosso (intégration de la chaîne de valeur), ce chapitre propose un survol de deux périodes charnières.

La période 1964-1985 peut être qualifiée de monopole de l'État dans l'économie. Les militaires mettent en œuvre un ambitieux projet de modernisation de l'agriculture. Le régime crée un environnement institutionnel favorable à la réalisation de ses desseins. L'intervention de l'État dans les marchés est plus marquée dans les régions de frontière agraire. C'est à cette époque que se dessine la concentration de la structure foncière, que le potentiel productif de la région est révélé, que les plus grands défis à la production de soja dans les tropiques sont

---

<sup>39</sup> Production de soja et autres denrées, commerce et exportation, financement de la R&D en semences, multiplication de semence, vente d'intrants.

<sup>40</sup> Il faut toutefois préciser que ce modèle a des désavantages, car les fermiers sont vulnérables et dépendants des multinationales pour s'approvisionner en intrants et vendre leur marchandise. Ces dernières jouissent d'un rapport de force favorable (elles forment un oligopole mondial) et ne sont tenues imputables lorsqu'il y a un revirement de marché. La crise de 2005 illustre ces dynamiques : face à une chute de la demande pour le soja brésilien (chute des prix à la suite de la hausse des cours du pétrole et de l'appréciation du *réal*), ces dernières ont cessé d'acheter du soja. Les fermiers incapables d'honorer leurs dettes s'en sont remis à l'État, qui a mis en œuvre un plan de sauvetage pour leur venir en aide. Ainsi, ce modèle est donc illustratif, comme le suggère Émilie Kaye Peine d'un alignement idéologique néolibéral entre les multinationales et les agriculteurs, qui est cependant peu soutenable en cas de revirement du marché (en raison de la faible diversification des activités dans la région et de la dépendance aux humeurs des marchés mondiaux) (Peine, 2010).

surmontés et que les producteurs se familiarisent avec l'importance de l'expertise technique. À la fin de cette période, la culture de soja commence à se proliférer plus intensivement dans la région. Toutefois, les politiques sont parfois mal calibrées et ont des effets inopinés: le secteur industriel manque de vigueur et le sous-investissement en infrastructures de stockage est chronique.

La crise de dette brésilienne précipite la libéralisation du secteur agraire et le retrait de l'État. À partir de 1985, la nouvelle orientation de la politique agraire se dessine. Les institutions et outils de politique publique ayant marqué la période de modernisation de l'agriculture deviennent désuets. Le gouvernement réduit la provision de crédit rural subventionné, l'investissement en R&D et met fin à sa politique de stocks régulateurs. Surtout, il réforme les lois relatives au financement de la production agraire et à la commercialisation de denrées pour créer des arrangements institutionnels encourageant la participation du secteur privé. Dans le Mato Grosso, ce sont pratiquement toutes les structures d'organisation de la production qui s'effondrent là où le gouvernement intervenait autrefois à tous les maillons de la chaîne. Couplées à la libéralisation des marchés domestiques et à l'ouverture commerciale, les circonstances sont favorables à la pénétration du marché par les firmes étrangères (surtout à la suite du *Plano Real* qui hisse les taux d'intérêt et assainit les fondamentaux macroéconomiques). Une fois ces turbulences surmontées, la région connaît un grand boom de production de soja.

#### **4.2 Environnement institutionnel 1964-1985 : monopole d'État**

À l'aube des années 1960, seulement quarante pour cent du territoire brésilien est densément peuplé (Hecht et Mann, 2008). L'arrivée des militaires au pouvoir change la donne. Dans un souci de sécurité nationale (Hecht et Mann, 2008; Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001, p.36), mais également pour accompagner les efforts d'industrialisation rapide du pays, le gouvernement encourage activement l'expansion de la production agricole dans la région Centre-Ouest. La politique agraire qui accompagnera le peuplement de la région sera marquée par un ambitieux projet de modernisation de l'agriculture<sup>41</sup>. À partir de la fin des années 1970,

---

<sup>41</sup> Cette « modernisation de l'agriculture » survient au moment de la Révolution verte, c'est-à-dire de l'introduction d'un nouveau paradigme de production marqué par l'adoption d'une agriculture mécanisée, par l'utilisation intensive d'agro toxiques et par une R&D en génétique des plantes accrue.

plus spécifiquement, les programmes de colonisation s'accompagnent de mesures ayant pour objectif de viabiliser la production de fève de soja dans les nouvelles zones de frontière agraire.

Partout au Brésil, mais de façon plus marquée dans la région des *cerrados* (Centre-Ouest), le crédit joue un rôle essentiel dans la transformation du secteur agraire, qui se « modernise » en tandem avec l'essor du complexe agro-industriel (de Souza Pires & Ramos, 2009; Oliveira, 2012; Delgado, 2005, p. 59; Sorj, 1980)<sup>42</sup>. Pour diffuser les incitatifs, le régime se dote de deux institutions phares: il crée le *Sistema Nacional de Crédito Rural* (SNCR) et procède à la refonte de la *Política de Garantia de Preços Mínimos* (PGPM). Ces institutions sont illustratives du modèle de développement de cette période : « une intervention directe de l'État pour influencer les conditions, le fonctionnement et les signaux du marché » (Buainain, 2007, p.60)<sup>43</sup>.

#### 4.2.1. Le projet de l'État

La stratégie d'industrialisation par substitution des importations, initiée sous le régime Vargas et poursuivie par les militaires, fut parfois décrite comme une période marquée par un biais contre l'agriculture, en raison des politiques tarifaires et fiscales qui encourageaient le développement de l'industrie et cherchaient à rompre avec le modèle de développement agro — exportateur (qui avait marqué la fin du XIXe siècle et le début du XXe siècle [Baer, 2008]).

Il faut toutefois éviter de se méprendre en affirmant que le modèle ISI signifie une absence de soutien à l'agriculture. Plutôt, il s'agit de l'abandon de l'agriculture traditionnelle et de subsistance, une période de mutation profonde de la société agraire (Navarro, 2011; Sorj, 1980, 1983; Sorj et Wilkinson, 2008). Le gouvernement choisit les gagnants et perdants de la modernisation de l'agriculture en encourageant l'essor d'une production d'échelle mécanisée. Pour ces raisons, les critiques ont souvent qualifié cette période de « modernisation

---

<sup>42</sup> L'État finance toutes les dimensions de la production : de l'achat des intrants à la commercialisation. Le crédit pour l'achat d'intrants facilite le rapprochement entre les producteurs et l'industrie de fertilisants. De pair avec le crédit à la commercialisation, les subventions permettent de fournir à bas prix et en grands volumes des grains à l'industrie de trituration (Delgado, 2005).

<sup>43</sup> Cette politique de PGPM- qui se traduisait par l'acquisition de stocks publics (pour réguler l'offre et la demande) et par l'annonce des prix de référence avant la saison - se voulait une tentative d'encadrer le fonctionnement des marchés afin d'améliorer l'efficacité de l'allocation des ressources, en tempérer la volatilité, sans toutefois juguler l'initiative privée (Buainain, 2007, p. 60, Garcia Gasques et al, 2007, p. 17).

conservatrice », dans la mesure où elle exacerbe les inégalités socio-économiques, exclut toute possibilité d'amorcer une réforme agraire et tente plutôt de convertir les *latifundios* (grandes propriétés foncières inexploitées) en établissements hautement productifs (Sorj, 1980, Sorj et Wilkinson, 2008, Delgado, 2005).

Depuis les années Vargas, un transfert du pouvoir de l'ancienne élite latifundiaire vers la bourgeoisie industrialiste s'opère. La « modernisation de l'agriculture » encouragée par le régime permettra de créer une nouvelle classe « moyenne » de producteurs étroitement intégrés au complexe agro-industriel (Delgado, 2005 p.59, Oliveira, 2012) et ainsi, de tempérer les tensions menaçant d'émerger de ces mutations profondes de l'ordre politico-économique. De cette façon, la politique agraire de l'époque s'inscrit à la fois dans une tentative d'encourager l'industrialisation rapide du pays tout en préservant la paix sociale.

Dans un premier temps, la politique agraire permet de soutenir l'essor de l'agro-industrie (Delgado, 2005, p. 56). L'objectif est d'alimenter, à bon prix et en grands volumes, l'industrie de la trituration (Delgado, 2005; Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001; Santana et Nascimento, 2012). Le gouvernement promeut activement la substitution des cultures traditionnelles (de subsistance) pour la production de *cash crops*, comme la fève de soja, qui servent d'intrants à cette agro-industrie et dont les produits dérivés sont de plus en plus demandés par les marchés mondiaux<sup>44</sup> (Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001, p. 36). La provision de crédit rural dote les fermiers des moyens de se procurer des intrants technologiques, créant une demande favorable pour l'industrie des fertilisants (Souza Pires et Ramos, 2009; Oliveira, 2012 ; Delgado, 2005; Sorj, 1980). Surtout, le régime est convaincu que la modernisation de l'agriculture sert, de façon générale, les objectifs du modèle ISI (Delgado, 2005). La mécanisation de l'agriculture permet de libérer les travailleurs ruraux pour répondre à la demande croissante pour une main-d'œuvre industrielle (Delgado, 2005; Santana et Nascimento, 2012). De surcroît, il faut nourrir cette population urbaine croissante, d'autant plus que les changements démographiques soulèvent des préoccupations de sécurité alimentaire (Delgado, 2005, p. 56 ; Santana et Nascimento, 2012, p.

---

<sup>44</sup> Parce que des recherches à cette époque démontrent que la fève de soja est la source de protéine la plus complète pour l'alimentation animale. Ceci survient lors de la crise de l'arachide en Afrique, mais aussi alors que les préférences des consommateurs changent (et qu'ils consomment davantage de viande). Entrevue : Gustavo Chianca, FAO, 16 mai 2013.

13). Dans ces circonstances, une politique agraire encourageant la hausse de la productivité tout en régulant l'offre tente de répondre à ces préoccupations et de prévenir la hausse des prix des aliments. Du même coup, le crédit subventionné compense les politiques commerciales défavorables (tarifs et quotas d'exportations maintenant le prix de ces denrées en deçà des prix mondiaux de façon à favoriser l'agro-industrie [Schepf, Dohlman et Bolling, 2001]) à l'égard des denrées agraires non transformées, de façon à coopter cette nouvelle classe d'agriculteurs « entrepreneuriaux ».

C'est dans ce contexte que les *cerrados* brésiliens, ces vastes savanes jusqu'alors vierges, sont colonisés. Le gouvernement prend la mesure du potentiel productif de la région. La vastitude du territoire semble propice à la mise en œuvre des desseins du régime militaire (Schepf, Dohlman et Bolling, 2001, p. 36). La topographie plane facilite l'utilisation de tracteurs et de moissonneuses-batteuses imposantes. Le climat tropical permet de produire au moins deux récoltes par année. En d'autres mots, la région semble toute désignée pour y établir une agriculture d'échelle moderne<sup>45</sup>. Or il faut y viabiliser la production, attirer les nouveaux colons (des *gaúchos* venant du Sud), ce qui sert du même coup l'objectif d'apaiser les conflits terriens qui s'exacerbent alors dans le sud du pays.

#### 4.2.2. *La conquête des cerrados*

Ce n'est que dans les années 1970 que la tentative de colonisation des *cerrados* est fructueuse. Quelques décennies plus tôt, le régime Vargas avait tenté la grande marche vers l'ouest (*Marcha para Oeste*), mais l'initiative avait fait feu de paille, faute d'investissements conséquents en infrastructures routières et de délivrance de titres de propriété officiels (Barros et al, 2007, p.23). À la fin des années 1960, le gouvernement tente à nouveau d'occuper ce territoire. La SUDAM, *Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia*<sup>46</sup>, est créée en 1966. L'année suivante la SUDECO, *Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste*, est

---

<sup>45</sup> Entrevue : Wilson Vaz de Araújo, Directeur du Département d'économie agraire de la MAPA, 19 avril 2014.

<sup>46</sup> La région nord de l'État du Mato Grosso fait partie de l'Amazonie légale (biome amazonien). En effet, trois biomes se situent en partie sur le territoire *mato-grossense* : le *Pantanal* dans le Sud, les *cerrados* au Centre et la transition vers la forêt amazonienne au Nord). Entrevues : Afranio Cesar Migliari, Secrétaire de la politique agricole, Municipalité de Sorriso, 24 juin 2013 et Élio Rasia, Promoteur du développement de l'industrie et du commerce, ville de Rondonópolis, 8 juillet 2013.

fondée. La création de ces agences de développement régional s'accompagne de la fondation de deux banques de développement, la *Banco da Amazônia* et la *Banco de Desenvolvimento do Centro-Oeste*, qui reçoivent des injections de fonds substantielles pour mener à bien les grands projets d'investissements du régime<sup>47</sup>. Cette fois-ci, les efforts d'occupation du territoire sont accompagnés de la construction d'autoroutes transnationales, la BR-364 qui relie Brasília (*Distrito Federal*) à Belém (*Pará*) et la BR-163, qui relie Tenente Portela (*Rio Grande do Sul*) à Santarém (*Pará*) (Barros et al, 2007, p. 26; Hecht et Mann, 2008). La construction d'autoroutes reliant le bassin amazonien au reste du pays devient le symbole des aspirations modernistes du régime (Hecht et Mann, 2008).

À partir des années 1970, la région est donc connectée au reste du pays et c'est à l'aide de généreux programmes d'incitatifs (et des investissements conséquents dans les infrastructures : électrification, stockage, *et cetera*) que le gouvernement espère y attirer les nouveaux colons (Silva et Mendes, 2012; Santana et Nascimento, 2012; Oliveira, 2012).

En 1975, un premier programme de colonisation des *cerrados*, le POLOCENTRO, est mis en œuvre. Entre 1975 et 1984, l'État injecte l'équivalent de 868 millions de dollars américains dans le cadre de ce programme, ce qui résulte en la conversion de 3,7 millions d'hectares de savanes en établissements agraires. (Oliveira, 2013 ; Santana et Nascimento, FAO, 2012)<sup>48</sup>.

Ce n'est qu'avec le programme PRODECER<sup>49</sup>, le deuxième programme de colonisation de la région des *cerrados*, que la culture de soja se prolifère dans le Centre-Ouest. Le programme est lancé en 1978, l'initiative de la JICA, l'agence de coopération internationale nipponne (Oliveira, 2013; Silva et Mendes, 2012; Santana et Nascimento, 2012, Matos et Pessôa, 2014). Ce programme de coopération technique<sup>50</sup> a pour objectif spécifique de viabiliser la culture de

---

<sup>47</sup> Entrevues : Afranio Cesar Migliari, Secrétaire de la politique agricole, Municipalité de Sorriso, 24 juin 2013 et Élio Rasia, Promoteur du développement de l'industrie et du commerce, ville de Rondonópolis, 8 juillet 2013.

<sup>48</sup> Or, à l'époque la majorité (70%) des établissements agraires se spécialise dans les activités d'élevage (Oliveira, 2012).

<sup>49</sup> Ces programmes (le POLOCENTRO et le PRODECER) ont également été abordés lors d'entrevues: Gustavo Chianca, FAO, 16 mai 2013 et Wilson Vaz de Araújo, Directeur du Département d'économie agricole de la MAPA, 19 avril 2014.

<sup>50</sup> Les gouvernements brésilien et japonais fondent la firme CAMPO, détenue à 49% par les autorités japonaises et à 51% par les autorités brésiliennes. Ils la mandatent de mettre en œuvre les divers projets rattachés au PRODECER et de superviser l'implantation des nouvelles colonies (Matos et Pessôa, 2014). Aussi discuté lors d'une entrevue avec Gustavo Chianca, FAO, 16 mai 2013.

soja dans les *cerrados* pour répondre aux préoccupations de sécurité alimentaire du gouvernement japonais<sup>51</sup>. En tout, 570 millions de dollars seront investis dans le cadre de ce programme qui entraînera la colonisation de 250 000 hectares additionnels dans la région Centre-Ouest (Matos et Pessôa, 2014)<sup>52</sup>.

Ainsi, le PRODECER permet de profiter de l'expertise nipponne<sup>53</sup>. Ces efforts de coopération en R&D en agriculture tropicale émergent en parallèle avec la création, en 1972, de l'EMBRAPA, l'institut de recherche agronomique brésilien. L'institut est financé abondamment par le régime et s'illustre rapidement comme pionnier de la recherche agronomique en milieu tropical (Castro, 2007, 2010). Ces deux initiatives donnent le coup d'envoi à la recherche agronomique pour les milieux tropicaux, des recherches qui permettront de surmonter les grands défis à la production de soja dans le Mato Grosso. En effet, la fève de soja étant une culture de climat tempéré, elle est initialement très peu productive dans les *cerrados*, car sa période de photosynthèse n'est pas adaptée à des régions de basse latitude où la période d'ensoleillement quotidienne est écourtée (Almeida et al, 1999; Hartwig et Kiihl, 1979)<sup>54</sup>. De plus, dans un climat tropical, contrôler la prolifération des insectes et coliformes est plus ardu. Les recherches permettent de développer des cultivars plus performants dans les conditions climatiques de la région : des plantes dont la séquence génétique a été adaptée à la période d'ensoleillement et qui, grâce à des croisements génétiques, ont développé des résistances aux maladies tropicales (Almeida et al, 1999)<sup>55</sup>. L'autre difficulté réside dans les

---

<sup>51</sup> Le gouvernement japonais était particulièrement préoccupé par l'approvisionnement en tourteaux pour répondre à la demande croissante de son industrie bovine. Lorsque le gouvernement américain impose un moratoire sur les exportations de soja (Schnepf, Dohman et Bolling, 2001; Leclercq, 1986) le gouvernement nippon entreprend de développer une stratégie de sécurité alimentaire. Il identifie les *cerrados* brésiliens comme l'endroit idéal où cultiver de la fève de soja pour garantir son approvisionnement. Plusieurs considérations motivent ce choix : les conditions climatiques et géographiques favorables, l'immensité du territoire et la présence d'une vaste diaspora japonaise déjà établie dans le Sud du pays. Les cours mondiaux du soja étant en hausse, le gouvernement brésilien accepte volontiers la proposition des autorités nipponnes (Entrevue : Gustavo Chianca, FAO, 16 mai 2013).

<sup>52</sup> Lors de sa première phase, le programme cible l'État de Minas Gerais. Cependant, il est étendu aux autres États du Centre-Ouest dans les années 1980, dont le Mato Grosso, où les autorités investissent à l'époque, 50 millions de dollars dans le cadre de ce programme (Matos et Pessôa, 2014).

<sup>53</sup> Entrevue : Gustavo Chianca, FAO, 16 mai 2013.

<sup>54</sup> Une découverte par deux chercheurs de l'EMBRAPA (Almeida et al, 1999; Hartwig et Kiihl, 1979).

<sup>55</sup> Au cours des années, l'EMBRAPA a aussi contribué à développer et diffuser des techniques de correction des sols plus précises et efficaces (application de calcaire et d'engrais) et à la diffusion de la méthode de semis direct (qui a permis de réduire considérablement la charge de travail et donc, de réduire les coûts de production). Plus tard, l'EMBRAPA a également été pionnière de la recherche sur la fixation biologique du nitrogène. Grâce à ces recherches, des variétés de soja spécifiquement destinées au marché brésilien et dont la racine de la plante de soja absorbe le nitrogène contenu dans l'air, réduisant les besoins en application d'engrais (de nitrogène) (Entrevue:

sols peu productifs et acides de la région, à forte teneur en aluminium<sup>56</sup>. Les recherches permettent de développer de nouvelles techniques de correction des sols et d'application d'engrais. Le climat chaud permet aussi d'adopter la méthode de semis direct (puisque les sols ne gèlent pas), ce qui accroît considérablement la productivité dans la région. De pair avec le programme de soutien technique (l'*Emater*), la disponibilité de crédit permet de diffuser ces techniques et technologies auprès des producteurs nouvellement établis dans la région<sup>57</sup>.

Alors que le projet de modernisation de l'agriculture visait le pays en entier, elle est plus marquée dans la région Centre-Ouest. L'État encourage un groupe d'agriculteurs « entrepreneuriaux » à s'établir dans la région : les fermiers plus propices à s'adapter au nouveau paradigme de production bénéficieront d'un soutien considérable de l'État (Santana et Nascimento, 2012; Santana & Nascimento, 2008; Smith et al, 1999, p.111). Ils reçoivent la manne du crédit rural, en plus de subventions spécifiques aux programmes de colonisation : des lignes de crédit hypothécaire pour l'acquisition de grandes propriétés foncières, des lignes de crédit d'investissement pour l'achat de calcaire (nécessaire pour corriger l'acidité des sols peu fertiles de la région), des subventions pour la consommation de carburants, une exemption d'impôts sur le revenu (Santana & Nascimento, 2008; Silva et Mendes, 2012; Oliveira, 2012)<sup>58</sup>. Cela aura l'effet d'encourager la concentration de la structure foncière. Surtout, l'intervention de l'État — rendue possible grâce à deux institutions centrales de la politique agraire de l'époque, le SNCR et la PGPM — y est plus marquée justement parce que l'occupation du

---

Otavio Lemos de Melo Celidonio, directeur exécutif, IMEA, 6 juin 2013). Dans les années 1990, à la suite de la création de la Fundação Mato Grosso (FMT), l'EMBRAPA devient également un partenaire clé de la recherche appliquée dans la région (la dissolution du partenariat de R&D entre la FMT et l'EMBRAPA survient en 2000). Ces recherches permettront de développer des variétés de soja résistantes à des maladies de la soja comme le chancre de la tige, les nématodes. (Entrevue: Sandro Romão Viana, Responsable des ressources humaines, Fundação Mato Grosso, 11 juillet 2013. D'ailleurs, le financement de la recherche locale, en produisant des chercheurs dédiés à la région, a grandement bénéficié la consolidation du système régional d'innovation. Par exemple, Romeu Kiihl, actuellement directeur scientifique de la TMG (l'entreprise qui détient aujourd'hui les brevets sur les innovations de la FMT), est l'un des chercheurs à l'origine de la découverte scientifique qui a mené à l'introduction d'une variété de soja à la période de photosynthèse adaptée à l'ensoleillement du Mato Grosso. Dario Minoru Hiromoto, a également été chercheur à l'EMBRAPA et l'instigateur de la FMT (Entrevues : Carlos Brasil, gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013; Valmir Antônio Baronio, Groupe Amaggi, 15 juillet 2013; José Orsi, Promoteur de l'agrobusiness, ville de Rondonópolis, 8 juillet 2013).

<sup>56</sup> D'ailleurs l'État créera des programmes de crédit subventionné pour l'achat de calcaire (pour corriger l'acidité des sols) pendant la période de colonisation. Entrevues : Otavio Lemos de Melo Celidonio, directeur exécutif, IMEA, 6 juin 2013.

<sup>57</sup> L'*Emater* sera toutefois aboli sous l'administration de Fernando Henrique Cardoso. Entrevue : Pedro Abel Vieira Junior, chercheur, EMBRAPA, 30 avril 2013.

<sup>58</sup> Entrevue : Wilson Vaz de Araújo, Directeur du Département d'économie agraire de la MAPA, 19 avril 2014.

territoire ne s'y est pas produite de façon organique. La colonisation récente signifiait que les marchés y étaient très étroits (peu d'acteurs en amont et en aval de la production), ce qui s'est traduit par une présence accrue de l'État.

#### 4.2.3. Arrangements institutionnels : crédit agraire et régulation de l'offre et de la demande

Le Système national de crédit rural est créé grâce à la loi 4829 de 1965<sup>59</sup>. Les objectifs officiels de cette refonte de la politique de crédit agraire<sup>60</sup> étaient d'accroître l'accès des petits et moyens agriculteurs au crédit agraire ainsi que la participation du secteur bancaire privé au financement de l'agriculture<sup>61</sup> (qui était traditionnellement réticent à financer ce secteur en raison des risques de production) (Santana et Nascimento, 2012, p. 13; Barros, 2010, p. 239). Or, dans les faits, le crédit rural a plutôt eu l'effet de favoriser les grands producteurs, d'exacerber la concentration foncière et de dissuader la participation du secteur privé au SNCR (Baer et Filizzola, 2005, p. 6; Santana et Nascimento, 2012; Barros, 2010; Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001; Goldin et Rezende, 1990). La politique de PGPM, qui fonctionnait en étroite coordination avec la politique de crédit, quant à elle, a dissuadé la participation du secteur privé dans la commercialisation des denrées agricoles, l'industrialisation et l'investissement en infrastructure de stockage (Rezende, 2000, 2003). En somme, on assiste à l'étatisation des canaux de financement et de commercialisation au cours de cette période (Oliveira, 1995, cité dans Gasques et Villa Verde, 1995).

4.2.3.1. *Crédit rural.* Avec la loi de 1965, la *Banco do Brasil* (BB) devient le principal véhicule de diffusion du crédit agraire. Le SNCR est créé à la même époque que la Banque centrale, qui deviendra responsable de réglementer et superviser les institutions financières autorisées à opérer avec le crédit rural (Ramos et Martha Junior, 2010). Or, les institutions mises en place pour coordonner le SNCR auront l'effet de centraliser les ressources au sein de la BB et de contribuer gravement à l'inflation. En effet, la création de la *Conta Movimento* de la

---

<sup>59</sup> « Lei no. 4.829 de 5 de novembro de 1965 », [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4829.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4829.htm), consulté le 10 avril 2014.

<sup>60</sup> Un système de crédit agraire avait été créé à l'époque Vargas (en 1937) à la suite de la loi no. 492 qui prévoyait la création du CREA (*Carteira de Credito Agricola e Industrial*) (Ramos et Martha Junior, 2010, p. 13- 14).

<sup>61</sup> La revitalisation du système de crédit rural s'accompagne de mesures contraignant le secteur bancaire privé à consacrer un ratio prédéfini de ses réserves au SNCR. Dix pourcent des dépôts à vue doivent être consacrés au SNCR à partir de 1967 (résolution 69/1967 du *Conselho Monetario Nacional*). Ce ratio sera relevé à 30% après le retour à la démocratie (Ramos et Martha Junior, 2010, p. 18; Bertrand et al, 2004).

Banque centrale à la BB érode l'indépendance de la politique monétaire. Ce compte avait pour objectif de corriger les débalancements, grâce à des ajustements quotidiens, entre la disponibilité du capital dont disposait la BB et les exigences de l'État en matière de crédit agraire (Ramos et Martha Junior, 2010). Ce crédit devait être financé grâce aux dépôts à vue des épargnants et transferts du Trésor public. Cependant, au cours des années 1970, le crédit diffusé par la BB dans le cadre du SNCR excède largement les capacités fiscales de l'État (et les ressources des épargnants), pour devenir financé en majorité par l'expansion de la masse monétaire (via les transferts effectués dans la *Conta Movimento*)<sup>62</sup> (Gasques et Villa Verde, 1995, p.8; Alves et Staduto, 1999; Ramos et Martha, 2010; Santana et Nascimento, 2012, p.16; Gasques et al, 2004). C'est ainsi que le crédit agraire croît de façon exponentielle<sup>63</sup> au cours de la décennie 1970, en faisant le principal outil de politique agraire de l'époque. La démesure des subventions est telle qu'en 1975, le volume du crédit officiel concédé aux producteurs surpassait, en termes absolus, le PIB du secteur agraire national (Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001, p. 38)<sup>64</sup>. Cette politique aura pour effet de créer des pressions inflationnistes et de contribuer à l'ascension de la dette publique (Sayad, 1982; Oliveira et Carvalho, 2006 ; Gasques et Villa Verde, 1995; Gasques et al, 2004; Alves et Staduto, 1999; Santana et Nascimento, 2012; Oliveira, 2012; Ramos et Martha Junior, 2010)<sup>65</sup>

— *Crédit rural et concentration foncière*. Alors que les transferts concédés aux agriculteurs sont de plus en plus généreux, ils sont aussi redistribués de façon plus inégalitaire, favorisant les grands propriétaires terriens (Sorj, 1980, 1983; Sorj et Wilkinson, 20008; Goldin et Rezende, 1990). En effet, les données recueillies par Santana et Nascimento démontrent que le ratio de crédit attribué aux petits et moyens producteurs diminue considérablement au cours de cette période. Entre 1966 et 1976, la part du SNRC accordée aux petits producteurs passe de

---

<sup>62</sup> En effet, 84% du crédit agraire était financé par l'expansion de la base monétaire au cours des années 1970 (Ramos et Martha Junior, 2010, p. 20).

<sup>63</sup> À titre d'exemple, entre 1960 et 1975, le crédit agraire se multiplie par six (Baer et Filizzola, 2005, p.6), tandis qu'entre 1969 et 1980, les ressources du SNRC bondissent de 20 milliards de BRL à 123 milliards de BRL (Santana et Nascimento, 2012, p. 16).

<sup>64</sup> Au terme de cette décennie (1979/1980), le financement public à l'agriculture avait déjà diminué pour représenter 20% du PIB agricole et 2% du PIB national selon les données de Alves et Staduto (Alves et Staduto, 1999).

<sup>65</sup> Selon Ramos et Martha Junior, en 1980, 84% du crédit agraire était financé par l'expansion de la base monétaire, tandis que Santana et Nascimento calculent plutôt qu'il s'agissait de 80%. Sayad, quant à lui calcule qu'en 1971 le crédit agraire était responsable pour 28,4% de la dette publique, tandis que l'indicateur bondit à 47,1% en 1981. (Ramos et Martha Junior, 2010, Santana et Nascimento, 2012, Sayad, 1982)

34 % à 11 % et de 46 % à 35 % pour les moyens producteurs (Santana et Nascimento, 2010, p.16). Pendant cette même période, le ratio des ressources du SNCR accordées aux grands producteurs, tous types de lignes de crédit confondues<sup>66</sup>, croît de 20 % à 53 %, concentrant les ressources dans les mains d'une minorité d'agriculteurs<sup>67</sup>. Les données désagrégées par région ne sont pas disponibles, mais il est raisonnable de conclure que les producteurs de la région Centre-Ouest furent récipiendaires d'une grande part de ces ressources, notamment parce qu'une partie était distribuée dans le cadre de développement régional (qui offraient d'ailleurs des taux d'intérêt encore plus avantageux [Goldin et Rezende, 1990]). Deuxièmement, parce qu'il s'agit de l'une des régions où la production de soja était répandue : la culture la plus favorisée par le crédit rural entre 1970 et 1990<sup>68</sup> (Goldin et Rezende, 1990; p. 36; Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001, p. 38; Sousa, Saes et Nunes, 1999).

Plusieurs raisons peuvent contribuer à expliquer cette tendance à la redistribution inégalitaire du crédit. Premièrement, le régime souhaitait encourager l'adoption du paquet technologique de la Révolution verte. La *Banco do Brasil* était donc mandatée pour distribuer ces ressources aux producteurs les plus susceptibles d'adhérer au nouveau paradigme de production et donc, ceux exploitant de grandes propriétés (Buainain, 2007, p. 74 ; Goldin et Rezende, 1999; Santana et Nascimento, 2012). Deuxièmement, des directives internes sommaient la BB d'économiser sur les frais administratifs de transaction (et de mitiger les risques de défauts de paiements) en privilégiant les prêts de valeur conséquente et les producteurs les plus solvables. Troisièmement, la loi de 1965 ne permettait de concéder des prêts qu'aux producteurs détenant des titres de propriété officiels (Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001, p. 44). Ces derniers étaient pour la plupart des producteurs de grande taille. L'informalité, il est raisonnable de le supposer, était plus latente chez les petits et moyens producteurs.

Cette redistribution inégalitaire des ressources a d'autant plus induit une concentration foncière que les taux d'intérêt réels étaient négatifs pendant toute la période 1965—1985 en raison des pressions inflationnistes, elles-mêmes causées en grande partie par la politique de

---

<sup>66</sup> Crédit pour financer la production, pour financer les investissements et pour financer la commercialisation.

<sup>67</sup> En effet, à la fin de la décennie, seulement 20% des établissements agraires reçoivent des subventions dans le cadre du SNCR (Santana & Nascimento, 2012, p. 13).

<sup>68</sup> Les producteurs de soja recevaient en moyenne 60% de tout le crédit rural entre 1970 et 1990 (Goldin et Rezende, 1990, p. 38).

crédit (Ramos et Martha Junior, 2010; Coelho, 2001; Leclercq, 1986). Le taux d'intérêt nominal était déterminé par le Ministère des finances dans chaque *Plano Safra* et ne dépassait jamais les 17%<sup>69</sup>, ce qui se situait bien en deçà du rythme d'inflation (Santana & Nascimento, 2012; Leclercq, 1986; Goldin et Rezende, 1990; Schnepf, Dohman et Bolling, 2001). À la fin de la décennie, alors que l'inflation galopante devient préoccupante, le taux d'intérêt réel atteint -36 % (Schnepf, Dohman et Bolling, 2001, p.12; Ramos et Martha Junior, 2010, p.19). Les fermiers favorisés par le régime ont donc joui d'une rente supplémentaire (crédit à taux réels négatifs), leur permettant d'acquérir de nouvelles propriétés. Cela a induit une valorisation foncière, haussant les barrières à l'acquisition de propriétés et de surcroît, la concentration de la structure foncière (Sorj, 1980, 1983; Sorj et Wilkinson, 2008).

— *Crédit rural et « monopole » de la Banco do Brasil*. La politique de crédit rural diverge aussi rapidement de son objectif d'accroître la participation du secteur privé dans le SNCR. Dès les années 1970, le monopole de la *Banco do Brasil* est manifeste. En effet, au cours de la décennie, 75 % du crédit agraire (dans le cadre du SNCR) est financé par l'État (Gasques et Villa Verde, 1995).

Il est raisonnable de supposer que les pratiques de la *Banco do Brasil* ont joué une part importante dans la réticence du secteur bancaire privé à financer l'agriculture. En effet, en choisissant d'accorder le crédit public à taux subventionné aux grands producteurs — pouvant offrir des garanties et présentant donc moins de risques de défaut de paiements — la *Banco do Brasil* desservait déjà les emprunteurs les plus solvables.

Une seconde raison fondamentale expliquant la part croissante des ressources publiques (à travers la BB) dans le financement de l'agriculture est l'inflation. En effet, la participation du secteur privé minimale mandatée par la loi était déterminée en fonction d'un indicateur précis : un ratio de 10 % des dépôts à vue (Ramos et Martha Junior, 2010). Or, les épargnes des particuliers chutent dramatiquement au cours de la période 1965-1985. Gasques et Villa Verde estiment que l'indice de dépôts à vue des banques privées passe de 3,52 % à 0,90 % entre 1965 et 1981 (Gasques et Villa Verde, 1995, p.8). Cette baisse draconienne peut vraisemblablement

---

<sup>69</sup> Dans l'ensemble du Brésil, les taux d'intérêt n'ont jamais dépassé la barre du 17% pour le crédit d'investissement et de 15% pour le crédit de *custeio*, malgré l'inflation (Goldin et Rezende, 1990).

s'expliquer par une hausse de l'inflation, qui a l'effet d'infléchir la préférence des acteurs économiques pour la consommation plutôt que l'épargne. De cette façon, le crédit agraire est de moins en moins financé par les dépôts à vue au cours de cette période, ce qui explique la part grandissante qu'occupe la BB, et donc le financement public, dans le SNCR au cours de cette période (Gasques et Villa Verde, 1995; Ramos et Martha Junior, 2010)<sup>70</sup>.

4.2.3.2. *Régulation du marché : outils de commercialisation.* La politique de crédit agraire, qui comportait un volet de crédit pour la commercialisation, opérait en étroite coordination avec la politique de stocks régulateurs. Cette *Política de Garantia de Preços Mínimos* (PGPM) visait à tempérer la volatilité des prix des denrées agricoles. Dans une économie « fermée »<sup>71</sup>, les prix des marchés avaient tendance à bondir lors de la période d'*entressafra* (entre les récoltes) et à chuter au moment de la récolte. L'objectif de cette politique était donc double : diminuer les risques de commercialisation pour les producteurs agraires (de volatilité de prix) et limiter les hausses de prix pour les consommateurs et l'industrie (Delgado et Conceição, 2005, p.27). Pour ces raisons, la PGPM est revitalisée en 1966 à la suite du décret 57 391 (loi 76) (Delgado et Conceição, 2005, p. 27). Deux outils d'intervention sont créés : les AGF (acquisition du gouvernement fédéral) et les EGF (prêts du gouvernement fédéral). Grâce aux AGF, le gouvernement accumulait des stocks régulateurs, absorbant les surplus au moment de la récolte et écoulant les stocks pendant l'*entressafra*. Les EGF, pour leur part, permettaient aux agriculteurs de financer l'entreposage de grain au moment de la récolte pour vendre leur marchandise lorsque les prix seraient plus avantageux, sans toutefois engorger les entrepôts du gouvernement (Buainain, 2007, p. 70-74, Delgado et Conceição, 2005 Gasques et al, 2004; Mendes et Padilha Jr., 2007, p.325; Rezende, 2000, 2003; Pereira, 2013).

Le programme était ambitieux et le gouvernement espérait, grâce à ces outils, être en mesure d'influencer les décisions des acteurs pour coordonner efficacement le marché. Le Ministère de l'agriculture annonçait les prix minimums auxquels il était disposé à acquérir des

---

<sup>70</sup> En effet, Sayad (1982) démontre qu'au cours de cette période la part du SNCR financée par les dépôts à vue passe de 71,6% à 52,8% en 1981 et que la partie financée par la dette publique et l'expansion de la base monétaire passe de 28,4% à 47,1% (cité dans Gasques et Villa Verde, 1995, p. 9), tandis qu'au cours de cette période les ressources du SNCR représentent, en moyenne, 85% du PIB agraire du pays (Oliveira et Carvalho, 2006).

<sup>71</sup> Barrières au commerce imposées par le gouvernement de l'époque (taxes d'exportation pour les denrées agraires brutes, quotas d'exportation).

denrées agraires avant la période d'ensemencement (Buainain, 2007, p.60). En d'autres mots, si les prix descendaient sous la barre des prix minimums garantis, le gouvernement s'engageait à acheter des stocks (Delgado et Conceição, 2005). En retour, la valeur des prêts dans le cadre des politiques du SNCR était déterminée en fonction de ces prix minimums. Ainsi, les producteurs pouvaient choisir de s'engager à vendre leur production directement au gouvernement (AGF), ce qui réduisait significativement les risques de commercialisation. Ceux ayant opté pour les EGF (plutôt que les AGF) et qui disposaient donc de crédit pour entreposer leur grain, avaient également l'option de liquider leurs surplus invendus auprès du gouvernement (au prix de référence) après la récolte<sup>72</sup>. La combinaison de la politique de crédit agricole et de la PGPM permettait donc une certaine coordination des activités des acteurs du secteur : les producteurs connaissaient les prix minimums garantis dès le début de la saison, permettant de planifier leurs achats et leur production en conséquent. Ces prix de référence accroissaient aussi l'information disponible à leurs bailleurs de fonds (la BB) de façon à diminuer l'incertitude (Rezende, 2000, 2003).

— *PGPM, « monopole d'État » et dés-incitatifs à l'industrialisation.* Dans la région Centre-Ouest, cette politique revêt une importance particulièrement stratégique, puisqu'elle devient l'un des principaux outils utilisés pour encourager la colonisation de la frontière agricole (Oliveira, 2012). En effet, l'intervention de l'État, à travers ces outils de commercialisation, y est plus marquée et a bénéficié en grande partie les producteurs de soja (commercialisation surtout grâce aux EGF, mais la commercialisation à travers les AFG était également plus fréquente que dans le Sud du pays) (Barros et al, 2007; Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001, p.39; Delgado et Conceição, 2005; Mendes et Padilha Jr., 2007, p.325; Rezende 2001, 2003; Pereira, 2013; Goldin et Rezende, 1990)<sup>73</sup>. Deux raisons complémentaires expliquent la prévalence de l'utilisation de ces outils dans le Mato Grosso: son positionnement géographique et les particularités de la PGPM elle-même.

---

<sup>72</sup> Le EGF-COV : *Emprestimo do Governo Federal, Com Opção de Venda* (Prêts du gouvernement fédéral avec option de vente).

<sup>73</sup> Au cours des années 1970, ces derniers ont reçu en moyenne 40% du crédit de commercialisation alloué par le gouvernement fédéral (EGF) (Cassel & Patel, 2003).

Premièrement, dans les régions isolées géographiquement — où la consommation locale ne pouvait absorber toute la production agricole — les fermiers avaient une préférence pour les AGF puisque cette modalité permettait de transférer à l'État les frais de manutention et de transport des denrées agricoles jusqu'aux régions consommatrices (Mendes et Padilha Jr., 2007).

Couplé à la mise en œuvre de prix de référence uniformes à travers la fédération (dans le cadre de la PGPM), ces facteurs ont eu l'effet de ralentir la participation du secteur privé dans le marché *mato grossense* (Rezende, 2000, 2003; Goldin et Rezende, 1990; Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001). En effet, jusqu'à la réforme de 1994, les prix de référence de la PGPM étaient les mêmes pour l'ensemble de la fédération (Schnepf, Dohlman et Bolling, p.37). Cela signifie que les marchands auraient normalement été prêts à offrir un prix plus avantageux dans les régions se situant près des ports d'exportation et des zones urbaines, où les coûts de transports entre la ferme et l'industrie ou le consommateur étaient plus bas. En retour, les prix qu'ils auraient été prêts à offrir aux producteurs des régions éloignées auraient été plus bas. Pour cette raison, les prix garantis par le gouvernement dans le cadre de la PGPM étaient souvent plus élevés que les prix que le marché était prêt à offrir dans ces régions éloignées, y concurrençant et y dissuadant la participation du secteur privé (Rezende, 2000, 2003)<sup>74</sup>.

De façon générale, Rezende conclut que cette politique a eu l'effet de dissuader l'établissement d'industries. Cela, même si ces dernières jouissaient de dispositions favorables. En effet, les taxes d'ICMS auraient avantageé l'industrie, s'il y en eut une,<sup>75</sup> tandis que les politiques industrielles et d'ISI déployaient de nombreuses ressources et incitatifs pour attirer l'industrie dans cette région<sup>76</sup>. Or, ces efforts ont vraisemblablement été contrecarrés par la PGPM dans le Mato Grosso (Rezende, 2000, 2003).

---

<sup>74</sup> Il faut introduire une nuance : les prix de la PGPM étaient davantage dissuasifs dans les secteurs du maïs et du riz, l'intervention de l'État grâce à l'acquisition de stocks régulateurs (AGF) y était donc plus marquée (qui sont intimement liés à la production de soja puisque le riz est utilisé pour préparer les sols les premières années suivant le déboisement et que le maïs est produit en alternance avec la soja : modèle soja-maïs, deux récoltes par année). (Rezende, 2001, 2003; Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001). Il arrivait toutefois que les producteurs de soja du Mato Grosso aient recours aux AGF, et cela, à une fréquence plus élevée que leurs homologues du Sud (Rezende, 2001, 2003; Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001).

<sup>75</sup> La taxe d'ICMS sur l'huile de soja destinée aux marchés étrangers était de 8,5% , des 11% pour les tourteaux et de 13% pour le soja brut (Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001).

<sup>76</sup> Les politiques industrielles de l'époque comprenaient une série d'interventions (incitatifs, politique commerciale, politique monétaire et politique agricole) : plans quinquennaux de développement industrie (PND I, PND II), incluant des incitatifs pour l'industrie pétrochimique (et des restrictions à l'importation de fertilisants), du crédit

— *PGPM et infrastructures de stockage*. Avec le temps, l'ampleur des acquisitions du gouvernement fédéral est telle que l'agence gouvernementale chargée de former et gérer les stocks régulateurs à l'époque, la CIBRAZEM<sup>77</sup>, ne parvient plus à écouler ses réserves de grains. Elle accumule des réserves d'une année à l'autre, contrairement aux objectifs initiaux de la politique, qui étaient d'écouler ces stocks au cours de l'année<sup>78</sup>. Pour être en mesure de manutentionner ces volumes imposants de soja, l'État subventionne les grandes unités de stockage privées (Rezende, 2001, 2003) — afin d'en disposer — plutôt que d'encourager les fermiers à investir dans la construction de silos sur leurs propres propriétés (Rezende, 2001, 2003). La loi sur l'entreposage de l'époque a aussi l'effet de renforcer le « monopole » de l'État dans le marché, puisqu'il était prohibé pour les entreprises d'entreposage de faire le commerce du grain (Rezende, 2003). Leurs activités étaient donc menées en étroite collaboration avec l'État : les agriculteurs ayant recours aux outils de commercialisation publics étaient tenus d'entreposer leurs grains dans une unité certifiée. (Conceição, 2009, p.10)<sup>79</sup>.

En somme, 1964-1985 marque une période de développement planifié, au cours de laquelle le gouvernement souhaite provoquer une modernisation et une expansion géographique rapide de l'agriculture. L'État donne aux fermiers les moyens de leurs ambitions, ce qui permettra de surmonter les barrières initiales nécessaires pour viabiliser la culture de soja dans le Mato Grosso (Santana et Nascimento, 2012). Pour ce faire, le régime édifie un environnement

---

industriel à taux préférentiels pour l'industrie (BNDES), des politiques tarifaires préférentielles pour les denrées industrialisées (taxes et quotas d'exportation plus favorables) qui ont eu l'effet de maintenir les prix du grain non-transformé en-deçà des prix des cours mondiaux au cours de cette période (Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001). Une série de mini-dévaluations dans les années 1970, pour tempérer le solde déficitaire de la balance des paiements et encourager les exportations (Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001, p. 36; Goldin et Rezende, 1990, p. 26). Dans la région Centre-Ouest spécifiquement, le gouvernement a tenté d'encourager l'établissement d'agro-industries grâce à des incitatifs fiscaux : la SUDAM offrait un remboursement d'impôt de l'ordre de 75% pour que les industries du Sud consolident leurs activités dans les nouvelles régions de frontière agraire (Gasques et al, 2004, Entrevue : Elio Rasia, promoteur de l'industrie et du développement économie, ville de Rondonópolis, le 8 juillet 2013).

<sup>77</sup> Agence précurseur de la CONAB (*Companhia Nacional de Abastecimento*).

<sup>78</sup> Cela devient d'ailleurs un véritable fardeau fiscal à l'aube des années 1990 (Gasques et al, 2004; Rezende, 2003; Coelho, 2001).

<sup>79</sup> Mais à l'époque, l'absence de normes sanitaires et phytosanitaires bien définies permet plusieurs abus (pesée ou escomptes défavorables pour les producteurs), tant de la part du gouvernement que des propriétaires de ces unités de stockage (Rezende, 2001, 2003). Cela est possiblement l'une des raisons ayant dissuadé le foisonnement de négociants établis dans la région (puisque'ils auraient quand même dû faire des affaires avec des unités d'entreposages reconnus pour leurs irrégularités). Les producteurs n'avaient donc que peu d'options pour commercialiser leur grain : les négociants ambulants, les quelques industries établies dans la région ou encore les AGF.

institutionnel facilitant l'intervention directe de l'État dans toutes les facettes de la vie économique agraire et tente, par de nombreuses distorsions et incitatifs, d'influencer les préférences et choix des agents économiques. Ainsi, cette période sera marquée par de grandes inégalités: les grands agriculteurs qui s'établissent dans la région Centre-Ouest sont favorisés par le régime et la colonisation du Mato Grosso est ponctuée d'épisodes violents. Surtout, alors que les politiques publiques parviennent à induire une modernisation de l'agriculture, leurs résultats sont beaucoup plus mitigés quant à l'industrialisation et à la construction d'infrastructures de stockage. À la fin de cette période, les industries concentrent toujours leurs activités dans le sud du pays. Ce n'est qu'à la fin des années 1990 que les multinationales de l'agroalimentaire migrent massivement vers cette région<sup>80</sup> et explorent de nouvelles routes d'exportation vers le Nord. Cela ne se produit qu'une fois l'instabilité économique des années 1980-1990 surmontée et les barrières au commerce, abaissées. La colonisation du Mato Grosso a donc vu le jour dans le cadre d'une tentative de développement « planifiée ». La deuxième période sera plutôt marquée par des tentatives incrémentales d'adaptation aux turbulences économiques et des politiques publiques visant plutôt à faciliter le fonctionnement du libre marché (Belik, 1997; Buainain, 2007; Gasques et al, 2004; Gasques et Villa Verde, 1995; Coelho, 1985 cité dans Pereira, 2013); Santana et Nascimento, 2012; Coelho 2001).

#### **4.3. 1985 à nos jours : crises, retrait de l'État et libéralisation**

Lorsque la crise de dette publique frappe, à l'aube des années 1980, les bailleurs de fonds internationaux (FMI et Banque Mondiale) exigent du gouvernement qu'il assainisse les finances publiques et procède à des réformes de marché (Santana et Nascimento, 2012, p. 106). Parmi les conditions revendiquées: réduire considérablement la provision de crédit rural (Santana et Nascimento, 2012, p.106). Cette politique était responsable de l'aggravation de l'inflation et de la dette publique et posait donc un fardeau fiscal insoutenable à l'État (Sayad, 1982; Gasques et Villa Verde, 1995; Gasques et al, 2004; Buainain, 2007). C'est ainsi que la contribution du trésor public au financement de l'agriculture passe de 75 % à l'aube des années 1980 à 10 % au milieu

---

<sup>80</sup> Mais on assiste alors plutôt à une désindustrialisation de la région.

des années 1990<sup>81</sup> (Gasques et Villa Verde, 1995, p.9)<sup>82</sup>. Le gouvernement tente alors d'offrir en compensation plus de ressources à travers la PGPM (Gasques et Villa Verde, 1995; Gasques et al, 2004; Gasques et Conceição, 2001; Rezende, 2003). Au milieu des années 1990, cette politique s'avère coûteuse et impraticable, surtout dans un contexte d'ouverture commerciale et de libéralisation des marchés (Rezende, 2001). En somme, il s'agit d'une période de grande instabilité économique lors de laquelle le gouvernement entreprend plusieurs réformes pour créer des arrangements institutionnels facilitant la participation du secteur privé au secteur agricole (Pereira, 2013; Buainain, 2007; Gasques et al, 2004; Coelho, 2001).

La réduction de l'intervention de l'État afflige plus gravement les fermiers du Centre-Ouest qui dépendaient davantage du soutien public (Bertrand et al, 2004, p.116-124; Gasques et Conceição, 2001; Rezende, 2001). Les taux d'intérêt négatifs pendant la période précédente et les interventions ponctuelles de l'État dans le marché du grain permettaient de compenser des coûts de production et de transports élevés. Or, on assiste à un revirement de situation lorsque les taux d'intérêt réels bondissent<sup>83</sup>. En effet, les réformes de la politique agricole ne porteront leurs fruits qu'après une onde de choc majeure provoquée par le *Plano Real* de 1994. Ce plan d'ajustement permet de juguler l'inflation galopante grâce à une hausse draconienne des taux d'intérêt. La montée subite du coût du crédit aggrave l'endettement des fermiers et induit une vague de défauts de paiements. L'État déploie un plan de sauvetage et de restructuration des dettes des fermiers (Almeida et Zylbersztajn, 2008). Selon certains auteurs, ce choc — malgré ses conséquences pénibles à court terme — fut nécessaire pour rompre avec un environnement macroéconomique insoutenable (Gasques et al, 2004; Almeida et Zylbersztajn, 2008). Ce n'est

---

<sup>81</sup> Leclercq calcule pour sa part que le crédit rural chute de 55% entre 1979 et 1984 (Leclercq, 1986). Similairement, selon Goldin et Rezende, le volume de crédit à l'investissement chute de moitié et le crédit de *custeio*, de 75% entre 1980 et 1984 (Goldin et Rezende, 1990, p. 34). On assiste également à une réorientation du mandat de la BB. Sous le régime militaire, la BB était surtout une banque de financement agricole (80% de ses ressources destinées au financement de l'agriculture), elle diversifie des activités pour ne consacrer que 14% de ses ressources au financement de l'agriculture en 1990 (Sousa, Saes et Nunes, 1999, p. 192-193). Il est cependant difficile d'évaluer l'ampleur réelle du choc de crédit dans la décennie 1980 : en raison de l'inflation galopante de l'époque, de la surabondance du crédit au cours de la période précédente (surpassant probablement les besoins et menant à une utilisation sous-optimale de ces ressources) et de la conjoncture économique (ralentissement de la croissance, signifiant une demande réduite pour le crédit) (Gasques et Villa Verde, 1995, p. 10-11).

<sup>82</sup> Et de 64% du SNCR en 1985 à 0,02% du SNCR en 2000 (Bertrand et al, 2004, p. 116).

<sup>83</sup> Au milieu des années 1980, les taux d'intérêt réels sont positifs pour la première fois en près de 20 ans, mais bondiront surtout après le *Plano Real*, remède drastique pour tenter de maîtriser l'inflation galopante (Goldin et Rezende, 1990, p. 34; Leclercq, 1986).

donc pas avant la fin des années 1990 — une fois les turbulences économiques tempérées et la mise en œuvre de réformes facilitant la pénétration du marché par les multinationales — qu'émerge le modèle d'intégration de la chaîne de valeur, aujourd'hui prévalent dans le Mato Grosso.

#### 4.3.1. Politiques publiques dans le marché du crédit : retrait de l'État et libéralisation

La contraction du crédit<sup>84</sup> et la récession générale de l'économie brésilienne entraînent un ralentissement de la croissance du secteur agricole au cours des années 1980. À partir de la fin des années 1990, la production reprend plus intensivement pour donner lieu à un véritable boom du soja au cours de la décennie suivante. Cette fois-ci, l'expansion du crédit rural est portée par le capital privé. Malgré les nombreuses réformes qui ont encouragé la participation du secteur privé au financement de l'agriculture, ce sont surtout les contrats de *soja verde* qui deviennent la modalité prédominante de financement dans le Mato Grosso.

À partir de 1986, l'État tente visiblement de se délester du fardeau fiscal qu'est devenu le crédit agricole. La *Conta Movimento* est abrogée et substituée par un nouvel outil : le livret d'épargne rural (Résolution de la Banque centrale 1188 de 1986<sup>85</sup>) (Gasques et Villa Verde, 1995; Bertrand et al, 2004). L'objectif est de financer le SNCR à l'aide des ressources des épargnants, en contraignant les banques publiques autorisées à opérer avec cet outil<sup>86</sup> à redistribuer 65 %<sup>87</sup> des dépôts à vue dans ce type de compte sous forme de crédit rural (Gasques et Villa Verde, 1995). Cette fois-ci, le gouvernement accompagne la mesure d'incitatifs fiscaux<sup>88</sup>, pour encourager les épargnants à utiliser ce nouvel outil.

---

<sup>84</sup> À l'exception de l'épisode du plan Cruzado (1986), période pendant laquelle l'agriculture a été à nouveau fortement subventionnée par des taux d'intérêt réels négatifs (Goldin et Rezende, 1990).

<sup>85</sup> Résolution 1.188 du CNM (*Conselho Monetário Nacional*), Banque Centrale du Brésil : [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1986/pdf/res\\_1188\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1986/pdf/res_1188_v1_O.pdf), consulté le 28 février 2015.

<sup>86</sup> Soit, jusqu'en 2004 : la *Banco do Brasil*, *Banco do Nordeste do Brasil*, *Banco da Amazônia*, *Banco Nacional de Crédito Cooperativo*. <http://www.bcb.gov.br/pre/denor/port/2004/1/%5C3.188,%20de%2029%20de%20mar%E7o.asp>, consulté le 15 février 2015.

<sup>87</sup> Même si aujourd'hui, les exigibilités semblent être de 40% des dépôts à vue dans ce type de compte selon les informations rapportées par Bertrand et al (2004, p. 116).

<sup>88</sup> Exemption d'impôts sur les rendements des dépôts à vue dans le livret d'épargne rurale (parfois jusqu'à 100%, dans les régions éloignées) (Gasques et Villa Verde, 1995, p. 11).

De plus, pour atteindre les cibles de crédit rural subventionné (annoncées annuellement par le Ministère de l'agriculture), en prévenant toutefois une intervention directe du Trésor public dans le SNCR, le gouvernement crée la politique d'*equalização de juros* (égalisation des taux d'intérêt)<sup>89</sup>. Cet outil permet à l'État de ne rembourser que le différentiel entre le taux d'intérêt du marché et le taux subventionné auprès des banques<sup>90</sup>.

Les lobbys bancaires et financiers (*Febraban*) revendiquent eux aussi de plus en plus leur part du gâteau (Gasques et Villa Verde, 1995). Ce n'est d'ailleurs qu'en 1991<sup>91</sup> que la loi ouvre la porte à l'utilisation du livret d'épargne rurale par les banques privées, mais il semble que cela ne sera mis en pratique qu'à partir du début des années 2000<sup>92</sup>. Cela étant dit, leur participation au financement de l'agriculture croit lorsque des réformes sont mises en œuvre pour accroître la liquidité dans les marchés boursiers brésiliens. Les réformes visent, entre autres, le secteur des *commodities*, ces denrées agricoles qui servent d'intrants au secteur agro-industriel (et permettent de produire plusieurs types de produits dérivés, comme la soja). L'État crée les *Fundos de Commodities*, des fonds d'investissement qui permettent de financer les producteurs tout en offrant des occasions de *hedging* aux investisseurs<sup>93</sup> (Gasques et Villa Verde, 1995). La création de nouveaux titres financiers permettant d'effectuer des ventes futures à la Bourse de Valeurs Mobilières (*BM&F Bovespa*) et à la Bourse de Grains de São Paulo

---

<sup>89</sup> Loi 8.427 de 1992 ([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8427.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8427.htm), consulté le 15 février 2015). Aussi discuté en entrevue : Wilson Vaz de Araújo, Directeur du Département d'économie agraire de la MAPA, 19 avril 2014.

<sup>90</sup> D'ailleurs, il semble que les exigibilités (ressources obligatoires devant être destinées au crédit agraire) aient été rehaussées depuis l'époque des militaires. En effet, selon Ramos et Martha Junior, elles sont aujourd'hui de 30% des dépôts à vue des banques commerciales (Ramos et Martha Junior, 2010).

<sup>91</sup> Loi 8.171 de 1991, chapitre 18, article 3 ([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18171.htm), consulté le 15 février 2015).

<sup>92</sup> Or, en 1995, la Résolution 2.164 ([http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1995/pdf/res\\_2164\\_v5\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1995/pdf/res_2164_v5_P.pdf), consulté le 15 février 2015) leur proscrit d'opérer avec le livret d'épargne rurale. Cette résolution a été révoquée depuis et parmi les nombreux amendements et résolutions qui ont suivi, il semble que la résolution 3.224 de juillet 2004 a autorisé les banques faisant partie du SPBE (Système Brésilien d'Épargne et Prêts, composé de 20 banques) d'opérer avec le livret d'épargne rurale. Cette résolution survient après la résolution 3.188 de mars 2004, qui autorisait les coopératives de crédit à opérer avec le livret d'épargne rurale. L'évolution plutôt chaotique des résolutions du CMN (*Conselho Monetário Nacional*) à cet égard témoigne vraisemblablement de l'intermédiation d'intérêts à l'égard de la participation du secteur bancaire privé au SNCR à la suite de la montée des taux d'intérêt après le Plan Réal (et donc de l'attractivité et de la rentabilité de ce marché).

<sup>93</sup> La législation sur les *commodities* remonte à 1990 (Résolution de la Banque Centrale 1.779). Or, les *fundos de commodities* (fonds d'investissement) furent créés en 1992, à la suite de la résolution 2.205 (Gasques et Villa Verde, 1995). Ces modalités visaient à faciliter le financement de la production grâce à des dérivatifs comme les contrats futurs, mais selon Gasques et Villa Verde, l'agriculture est le secteur ayant le moins bénéficié de ces investissements (Gasques et Villa Verde, 1995).

accompagne cette initiative (Almeida et Zylbersztajn, 2008, p. 277; Alves et Staduto, 1999<sup>94</sup>). Si pendant quelques années (au milieu des années 1990) ces nouvelles modalités contribuent au financement de l'agriculture, le manque d'expertise au sein des banques (départements ayant l'expertise nécessaire pour opérer avec ces titres) et l'insuffisance de titres financiers adéquats limitent la croissance des activités sur les bourses brésiliennes (Gasques et Villa Verde, 1995, p.23)<sup>95</sup>. Plus récemment, en 2000, le gouvernement tente de remédier à la situation en créant une CPR (*cédula do produto rural*) financière, un titre négociable en bourse (Almeida et Zylbersztajn, 2008, p.277). Puis, en 2004, de nouveaux titres boursiers visant spécifiquement le secteur agricole sont introduits (Oliveira et Carvalho, 2006; Almeida et Zylbersztajn, 2008)<sup>96</sup>.

Malgré l'introduction de nouveaux produits financiers, la modalité de financement prépondérante dans le Mato Grosso continue d'être les contrats de *soja verde* effectués grâce à une CPR physique. Ce type de contrat donne une base légale plus robuste aux contrats de troc<sup>97</sup>. Les CPR financières et autres titres négociables dans les bourses brésiliennes continuent donc d'être peu utilisés. Plusieurs raisons peuvent contribuer à expliquer la préférence pour cette modalité : la bourse de São Paulo<sup>98</sup> offre peu d'occasions (peu de liquidités<sup>99</sup>), les producteurs et acteurs locaux ne disposent pas de l'expertise et de la confiance<sup>100</sup> nécessaires pour effectuer

---

<sup>94</sup> Les *Certificado de Mercadoria com Emissão Garantida* représentent une brève tentative d'inciter les fermiers à se financer grâce à des ventes futures à la bourse de grains, mais seront discontinués en 1996 (Almeida et Zylbersztajn, 2008; Alves et Staduto, 1999).

<sup>95</sup> D'ailleurs, des exigences avaient été définies pour les fonds d'investissement. Ces derniers devaient investir 25% de leurs ressources dans des titres du secteur agro-industriel, mais ces exigences n'ont jamais été respectées (Gasques et Villa Verde, 1995).

<sup>96</sup> Les CRA, le CDA, le WA, le CDCA et le LCA (Oliveira et Carvalho, 2006, p. 38). D'ailleurs, certains de ces titres comme le *Certificado de Depósito Agropecuario* (CDA) et le *Warrant Agropecuario* (WA) avaient pour objectif de faciliter le financement, mais aussi la commercialisation du grain. Ces contrats auraient pour base la CPR sans toutefois engager les producteurs à vendre leur production de façon anticipée (Almeida et Zylbersztajn, 2008).

<sup>97</sup> Ces contrats de *soja verde* émergent surtout à partir de 1990. Or, sans dispositions légales spécifiques créées pour soutenir cette modalité contractuelle (jusqu'en 1994), ces contrats reposent sur l'article 192 du Code commercial et sur l'article 1126 du Code civil (contrats de vente) (Almeida et Zylbersztajn, 2008, p. 277).

<sup>98</sup> D'ailleurs la Bourse de Grains de São Paulo a fermé ses portes à la fin des années 1990 (Almeida et Zylbersztajn, p. 277).

<sup>99</sup> Entrevues : Maria Amelia Tirloni, Aprosoja, 11 juin 2013; Arilton Cesar Riedi, Agriculteur de la région de Sorriso, 24 juin 2013; Leonardo Vencato, Intertrading, 19 juin 2013, Otavio Lemos de Melo Celidonio, directeur exécutif de l'IMEA/MT, le 6 juin 2013.

<sup>100</sup> Oliveira et Carvalho affirment qu'il existe une certaine réticence et méfiance à l'endroit des nouveaux titres (créés en 2004) attribuables à une désinformation et renforcés par la crise de 2004-2005 (chute des prix mondiaux du soja) (Oliveira et Carvalho, 2006).

directement des opérations en bourse<sup>101</sup>. Une explication complémentaire et englobante soutenue dans le cadre de ce mémoire est que les contrats de *soja verde* — une fois accompagnés de mesures facilitant la pénétration du capital étranger et les exportations — se sont révélés plus performants pour coordonner l'ensemble de la chaîne de valeur et consolider un modèle agro exportateur (parce qu'ils offrent à la fois des canaux de financement et de commercialisation relativement simples et accessibles pour les producteurs) au sein duquel les commerçants/exportateurs préfèrent opérer à travers la Bourse de grains de Chicago.

#### 4.3.2. *Politiques publiques dans le marché du grain : retrait de l'État et libéralisation*

L'État tente initialement de compenser la baisse de crédit rural subventionné par une intervention plus généreuse dans le cadre de la PGPM (Gasques et al, 2004 ; Rezende 2001, 2003; Buainain, 2007). C'est ainsi que les acquisitions du gouvernement fédéral bondissent, dans le Mato Grosso particulièrement, au cours des années 1980 (Rezende, 2001, 2003). Cependant, les prix de référence étant toujours au-delà des prix du marché, le gouvernement ne parvient plus à liquider ses stocks régulateurs, ce qui génère des coûts et pertes considérables. De plus, dans une économie ouverte, les stocks régulateurs n'ont plus d'incidence sur les prix du marché. En plus d'être dispendieuse, cette politique devient donc inefficace (Rezende, 2001, 2003; Buainain, 2007; Gasques et Villa Verde, 1995)<sup>102</sup>. Au cours des années 1990, le gouvernement tente de réformer le fonctionnement de cette politique, par exemple, en définissant le *Preço de Liberação de Estoques* (prix auxquels le gouvernement s'engage à vendre ses stocks)<sup>103</sup>, de façon à encourager l'écoulement des inventaires. Or, à partir de 1996, la PGPM est désuète et n'est, pratiquement, presque plus utilisée, à l'exception des AGF dans certains cas particuliers<sup>104</sup> (Delgado et Conceição, 2005). Le gouvernement crée de nouvelles

---

<sup>101</sup> D'autant plus que ces opérations permettent de financer la production, certes, mais généralement, pas de vendre la production dans les marchés physiques.

<sup>102</sup> Et il y a aussi une grande perte de confiance dans cette politique puisque le gouvernement se retrouve incapable d'honorer ses engagements au cours de cette période et d'acquiescer les volumes annoncés en début de saison et les délais sont longs (Buainain, 2007, p. 76).

<sup>103</sup> *Portaria Interministerial* no. 657, 1991 (Delgado et Conceição, 2005, p. 28).

<sup>104</sup> Les bénéficiaires du PRONAF (agriculture familiale) ou encore dans des situations où les producteurs bénéficient d'un rééchelonnement de dettes (Delgado et Conceição, 2005, p. 28) ou encore pour l'acquisition de denrées d'alimentation de première nécessité (comme le riz, les fèves, le maïs), mais dans le secteur soja les prix du marché ne descendent pratiquement jamais en deçà du prix de référence, à l'exception de la crise de 2004-2005 (choc de demande qui a d'ailleurs induit une réponse du gouvernement grâce à la création des PESOJA, PEPRO, et cetera pour utiliser la PGPM afin de venir en aide aux producteurs de soja (Osaki et Batalha, 2009)). Entrevues:

modalités d'intervention qui lui permettront, tout comme dans le marché du crédit, d'éviter une intervention directe dans le marché et d'abaisser le fardeau fiscal associé aux politiques de stocks régulateurs. La PGPM devient plutôt une politique d'assurance de prix, en cas de force majeure, plutôt qu'une politique de régulation ponctuelle du marché (Delgado et Conceição, 2005). Dès lors, l'intervention est menée grâce à l'*equalização de preços* (égalisation des prix). Cet outil permet au gouvernement de continuer d'offrir des prix minimums aux producteurs lorsque les prix chutent, sans toutefois acquérir directement le grain. En effet, grâce à cette modalité, le gouvernement rembourse le différentiel de prix entre le prix du marché et le prix minimum garanti (Mendes et Padilha Jr., 2007, p.327; Osaki et Batalha, 2009)<sup>105</sup>.

#### 4.3.3. Contexte macroéconomique post-Plano Réal et convergence d'intérêts: libéralisation et consolidation du modèle agro exportateur

La libéralisation de l'économie et le contexte macroéconomique créent un contexte propice à l'arrivée du capital étranger et à la consolidation d'un modèle agro-exportateur. En 1988, les barrières tarifaires, qui favorisaient les produits industrialisés au détriment des denrées non transformées, sont abrogées<sup>106</sup>. Au même moment où l'État crée des mécanismes facilitant la financiarisation du financement de l'agriculture (*Fundos de Commodities*), il lève certains contrôles sur les capitaux (en 1991)<sup>107</sup>. Cela permet aux exportateurs et institutions financières rattachées au SNCR de se capitaliser à l'étranger (et du coup, de financer les producteurs agraires à travers des contrats de vente future). Au milieu des années 1990, la production agricole brésilienne est donc financée en majorité par l'épargne rurale, les fonds d'investissement et les ressources libres des institutions financières (*recursos livres*) (de 1993 à 1995 selon les données de Gasques et Villa Verde, 1995).

---

Ovidio Costa Miranda, Surintendant CONAB-MT, 29 mai 2013, Wilson Vaz de Araújo, Directeur du Département d'économie agricole de la MAPA, 19 avril 2014.

<sup>105</sup> L'intervention se fait par moyen d'appel d'offres : le négociant le plus offrant devra offrir le prix minimum à ses partenaires d'affaires (fermiers) et le gouvernement lui remboursera la différence.

<sup>106</sup> En 1988, la résolution 155 du Conseil National du Commerce Extérieur révoque les tarifs et quotas d'exportation pour le maïs, le riz et le soja (Souza, Saes et Nunes, 1999, p. 193; Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001).

<sup>107</sup> Il s'agit en fait d'un amendement à la résolution de la Banque Centrale no. 63 (loi *caipira*) de 1967, la loi 1872 de 1991 clarifie les ambiguïtés de la loi de 1967 (qui n'avait jamais été utilisée pour financer le secteur agricole) en spécifiant de façon explicite que le capital étranger destiné au financement de l'agriculture n'est pas sujet à une taxation (contrôle sur les capitaux) (Gasques et Villa Verde, 1995, p. 36).

La donne change au milieu de la décennie dans le Mato Grosso. Jusqu'alors, ce sont surtout les commerçants brésiliens qui profitent de la libéralisation du capital pour financer et exporter la production<sup>108</sup>. Or, la hausse des taux d'intérêt à la suite du *Plano Real* rend les occasions d'arbitrage d'autant plus attrayantes pour les investisseurs étrangers. L'année suivante, les contrôles sur les capitaux sont abrogés pour l'agro-industrie souhaitant financer la production agraire<sup>109</sup>. Cela permet du coup aux multinationales de l'agroalimentaire de se capitaliser dans les marchés boursiers étrangers (Bourse de grains de Chicago, par exemple) pour ensuite financer leur propre chaîne de valeur<sup>110</sup>.

Ces mesures surviennent à un moment où les producteurs ont grandement besoin de financement. Dans un environnement nouvellement démocratique, les priorités du gouvernement changent. En effet, la participation du Trésor public au SNCR n'est pas seulement plus modeste, une part croissante est aussi dirigée vers l'agriculture familiale<sup>111</sup>. Du coup, les agriculteurs commerciaux du *Mato Grosso* – qui ont besoin de ressources substantielles pour maintenir leur productivité face à la concurrence étrangère<sup>112</sup> — accueillent favorablement l'arrivée des multinationales.

---

<sup>108</sup> D'ailleurs, la création des ACC (*Adiantamento de Contratos de Cambio*) facilite le processus d'exportation. En 1995, la résolution 2.148 de la Banque Centrale autorise explicitement le recours aux ACC pour le financement de l'agriculture. Cela facilite ce processus de capitalisation à l'étranger pour financer les exportations (la vente dans les marchés futurs) (Alves et Staduto, 1999; Souza, Saes et Nunes, 1999; Gasques et Villa Verde, 1995). Mais comme l'indique Gasques et Villa Verde, s'ils sont utilisés déjà en 1993/1994 pour financer 30% de la production, puis en 1994/1995 pour financer 20% de la production, l'ANEC (*Associação nacional de exportadores de cereais*) s'attendait à ce que la contribution des ACC dans le financement de la production céréalière baisse à 10% en 1995/1996, notamment en raison des occasions d'arbitrages de taux d'intérêt après 1994. Également, l'ANEC, qui coordonnait ces mécanismes ne disposait pas des structures nécessaires (structures bancaires) pour gérer de façon efficace un grand volume de transactions (Gasques et Villa Verde, 1995, p. 16). Les ACC fonctionnent de nos jours en conjonction avec les CPR, ces ACC étant adossés à des CPR (offertes en garanties): <http://www.bb.com.br/portalbb/page3.8105.8137.21.0.1.1.bb>, consulté le 15 février 2015.

<sup>109</sup> La Résolution 2.148 de 1995 abroge les contrôles sur les capitaux (étendus au secteur agraire en 1991 pour clarifier la Résolution 63) également pour l'agro-industrie (Gasques et Villa Verde, 1995, p. 36).

<sup>110</sup> De cette façon, ce sont elles qui concluent des contrats futurs (dérivatifs) pour financer leurs activités « physiques ». Elles « rachètent » ensuite ces titres au moment de transférer la propriété de la marchandise (et de livrer cette dernière) à leurs clients.

<sup>111</sup> La création du PRONAF sous l'administration Cardoso est un exemple, tout comme la création des Fonds Constitutionnels, en 1988 (Loi 7.827), qui s'accompagne de mesures visant à utiliser ces ressources pour financer plus amplement les petits et moyens producteurs (Gasques et Villa Verde, 1995, p. 13; Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001).

<sup>112</sup> Surtout dans le cadre du paradigme de production actuel : les insectes et maladies nuisibles développent des résistances aux agrototoxiques utilisées, ce qui signifie que l'investissement en R&D et la diffusion des nouvelles technologies (et achat d'intrants technologiques) doivent être soutenus. Ce « paradigme de production » continue

Tout semble donc en place pour favoriser la pénétration du marché *mato grossense* par les multinationales de l'agroalimentaire et l'enracinement d'un modèle agro exportateur, à une exception près : la taxation sur la circulation des biens et services à l'intérieur de la fédération (ICMS) est toujours en vigueur. Les producteurs de cette région doivent donc absorber les frais d'ICMS de 12 % sur la circulation de soja brute entre les frontières de la fédération (Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001; Homem de Melo, 1999)<sup>113</sup>. Cela, alors que les marchés d'exportation demandent de plus en plus des grains non transformés<sup>114</sup>. Pour ajouter à leur mécontentement, les prix du marché domestique suivent dorénavant les cours de la Bourse de Chicago et les fermiers perdent au change, la devise étant surévaluée (régime de taux de change « fixe », jusqu'en 1999) (Homem de Melo, 1999). C'est sans compter que les coûts et risques de transport élevés — en raison de la dégradation des infrastructures routières<sup>115</sup> — érodent les prix qu'ils reçoivent pour leurs produits. C'est donc dans ce contexte que les producteurs revendiquent une exemption de taxes d'ICMS sur les exportations de soja brut (Homem de Melo, 1999). L'entrée en vigueur de la Loi *Kandir*, en 1996, répond à leurs doléances. Elle aura l'effet de consolider le modèle agro-exportateur, mais aussi d'encourager la désindustrialisation de la région<sup>116</sup>.

---

d'être prédominant, même s'il soulève de nombreuses inquiétudes quant à sa durabilité (Entrevue : Pedro Abel Vieira Junior, chercheur, EMBRAPA, 30 avril 2013).

<sup>113</sup> Tandis que les produits industrialisés sont alors toujours sujets à une taxation moins élevée (7% pour l'huile de soja et 9% pour les tourteaux) (Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001; Homem de Melo, 1999). Les frais d'ICMS étaient ensuite soustraits du prix offert aux fermiers (le prix à la ferme représentant le prix « au port » auquel les frais de transports et de manutention jusqu'à la région où le grain est acquis sont soustraits). Les fermiers se retrouvaient donc à en faire les frais.

<sup>114</sup> Le marché chinois surtout, puisque la Chine impose une escalade tarifaire aux denrées transformées, de façon à protéger sa propre industrie de trituration.

<sup>115</sup> En effet, il y a eu très peu d'investissements en infrastructures routières dans cette région depuis le régime militaire, les routes sont en mauvais état et le projet d'asphalter la BR-163 sur le tronçon Sinop-Santarem n'a toujours pas été achevé, malgré les promesses des gouvernements des derniers 30 ans. Cela, alors qu'à la fin des années 1990, les ports d'exportation pour le soja du Mato Grosso demeurent dans le Sud du Pays (Santos et Paranaguá), contribuant à hausser les coûts de transports et donc à éroder les prix « à la ferme ».

<sup>116</sup> En effet, les multinationales ont pénétré ce marché en acquérant les unités industrielles et d'entreposage de certaines entreprises locales. Cela étant dit, ces transactions avaient surtout pour objectif d'acquérir la clientèle (producteurs) de ces industries et non de poursuivre l'industrialisation (Entrevue L.M. 19 juin 2013). De pair avec une demande mondiale pour du grain brut, les infrastructures industrielles du Mato Grosso sont aujourd'hui sous-utilisées (la capacité industrielle n'est utilisée qu'à environ 60%) et ce, même si plusieurs acteurs locaux estiment qu'industrialiser serait plus rentable, puisque cela permettrait d'économiser sur les coûts de transports (la valeur ajoutée/tonne de produits transportée serait supérieure). (Entrevues : André Amado Aguiar, Analyste économique, ABIOVE (Association des entreprises de trituration), 11 septembre 2013; Otavio Lemos de Melo Celidonio, directeur exécutif de l'IMEA/MT, le 6 juin 2013, Antonio Miguel Weber Dos Santos, Président du Syndicat Rural de Rondonópolis, le 9 juillet 2013, Elio Rasia, Secrétaire de l'industrie et du développement économique, 8 juillet 2013).

Les multinationales réagissent rapidement à ce nouvel incitatif. Le soja du Mato Grosso devient la nouvelle manne des investisseurs. Dès la fin de la décennie, une vague de fusions et acquisitions déferle sur la région. En 1997, ADM acquiert l'industrie de trituration de l'un des géants brésiliens de l'agroalimentaire, la Sadia<sup>117</sup>. La même année, le groupe hollandais Bunge pénètre le marché brésilien en acquérant la CEVAL<sup>118</sup>. Les multinationales dont la présence au Brésil remonte à plusieurs décennies, les groupes Cargill<sup>119</sup> et Louis Dreyfus Commodities, quant à elles, intensifient leurs investissements dans le secteur soja. L'une des préoccupations devient l'exploration de nouvelles routes d'exportation pour acheminer la production agricole du Centre-Ouest brésilien aux marchés asiatiques via l'Amazonie<sup>120</sup>. Au tournant du siècle, Cargill amorce la construction d'un port controversé à Santarem (*Pará*). Le géant *mato grossense* du soja, le groupe Amaggi<sup>121</sup>, consolide aussi ses activités commerciales grâce à l'aménagement d'une voie navigable sur la rivière Madeira et d'un terminal portuaire dans la ville de Porto Velho (*Rondônia*)<sup>122</sup>.

---

<sup>117</sup> Wall Street Journal, « ADM Buys Sadia Units for \$165 million in Cash », 17 décembre 1997, <http://www.wsj.com/articles/SB882311314622645500>, consulté le 15 février 2015.

<sup>118</sup> Le groupe se disputait la transaction avec le groupe Cargill, l'entreprise Santista et le groupe ADM (Correa, 2012, p. 26).

<sup>119</sup> Par exemple, Cargill acquiert les infrastructures de stockage de l'entreprise Mato Sul dans plusieurs villes du Mato Grosso afin de pénétrer le marché en 1994 (Entrevue : M.B., Directeur commercial, Cargill, 19 juin 2013).

<sup>120</sup> Les ports de Santos et de Paranaguá, situés dans le Sud du pays (Rio Grande do Sul et Paraná) demeurent quand même à ce jour les principaux ports d'exportation des denrées agricoles.

<sup>121</sup> Le groupe Amaggi est détenu par la famille Maggi (les actionnaires majoritaires sont des membres de la famille). Blairo Maggi (le fils du fondateur de l'entreprise, André Maggi) a longtemps été désigné comme le « roi du soja » puisque l'entreprise était le plus grand producteur de soja au monde. Depuis, leur volume de production a été surpassé par le Groupe Bom Futuro, dont l'actionnaire principal est Erai Scheffer (cousin de Blairo Maggi). Les particularités de ces entreprises, de ces géants du soja brésiliens, résident dans la verticalisation et la diversification de leurs activités (importation de fertilisants, exportations de grains, investissements dans des terminaux portuaires, dans l'élevage, la pisciculture, dans la marque de commerce pour leurs intrants, dans le financement de petits producteurs comme stratégie d'approvisionnement en grains ou encore la location de terres agricoles, et cetera). La deuxième particularité du groupe Amaggi est sa visibilité, notamment en raison de l'implication de Blairo Maggi sur la scène politique régionale. Ce dernier a été gouverneur du Mato Grosso de 2003 à 2010 et est ensuite devenu Sénateur de l'État du Mato Grosso. Son ascension politique est illustrative de la puissance des intérêts des producteurs de soja dans l'échiquier politique de la région. Lors de ses deux mandats, Blairo Maggi a avancé les intérêts des producteurs dans la région, en créant notamment des programmes (partenariats publics-privés) d'investissements dans les infrastructures routières, en resserrant la réglementation environnementale (afin d'améliorer l'image des produits de la région), et cetera.

<sup>122</sup> L'aménagement de cette nouvelle route d'exportation, à la fin des années 1990, a permis de réduire de 6 jours le trajet et donc de réduire les coûts de transports de 70% (comparativement au Port de Santos, situé dans l'État de Rio Grande do Sul) (Entrevue : Maria Amelia Tirloni, 11 juin 2013). Il est à noter que ce projet a été en partie financé par le gouvernement de l'État d'Amazonas et par la BNDES (même si le groupe a racheté les parts du gouvernement depuis). Selon un proche de la famille Maggi, ce projet a permis à l'entreprise de se sortir de difficultés financières et de connaître une prêle croissance en diversifiant ses activités et en se lançant dans

Les réformes et le contexte macroéconomique ont donc facilité la consolidation d'une configuration d'acteurs propre à la région : de grandes multinationales dont les intérêts convergent avec ceux des grands producteurs<sup>123</sup>. Les multinationales, d'une part, ont fait le pari d'investir massivement dans leurs infrastructures afin d'acheminer outre-mer la production du Mato Grosso. Elles prennent des engagements et planifient la logistique (le transport jusqu'au port et le nolisement de cargos) en conséquent. Pour réduire l'incertitude reliée à ces activités, elles doivent donc garantir un approvisionnement en grain régulier<sup>124</sup>. Les producteurs, d'autre part, ont besoin de financement et d'un accès aux marchés puisque le crédit officiel ne suffit plus à financer leurs coûts de production et que l'État n'intervient plus, pratiquement, dans la commercialisation du grain<sup>125</sup>.

---

l'import-export (importation de fertilisants, exportation de grains et ce qui a permis du coup de devenir un pionnier des contrats de *soja verde*) (Entrevue: Valmir Antônio Baronio, Groupe Amaggi, 15 juillet 2013). Alors que le groupe Amaggi a bénéficié d'un soutien public pour prendre le risque d'investir dans ces infrastructures d'exportation, les autres protagonistes du Mato Grosso semblent plus réticents à prendre le risque de procéder à des investissements si importants (ou de conclure un partenariat de façon à bénéficier d'un espace dans un terminal portuaire) et de prendre le risque d'exporter directement leurs produits (risques de transport et de logistique). Ils préfèrent généralement vendre directement auprès des *tradings* (Amaggi ou multinationale) plutôt que de prendre le risque d'exporter directement leurs produits (Entrevues : Fabricio Badotti, Gérant commercial, Groupe Bom Jesus, 8 juillet 2013, Antonio Miguel Weber dos Santos, Président, Syndicat Rural de Rondonópolis, 9 juillet 2013).

<sup>123</sup> Bien qu'il existe une certaine confrontation d'intérêts entre les producteurs et ces multinationales de l'agroalimentaire (au niveau du pouvoir de négociation de chacun, de la classification des grains, des taux d'intérêt, des normes de pesée, des négociations de prix, *et cetera*), il existe également une certaine collégialité lorsque vient le temps de faire commun sur des enjeux pour lesquels leurs intérêts convergent : le plaidoyer pour l'amélioration des infrastructures routières (Coalition Pro-Logística), les délibérations sur la réforme du Code forestier adopté en 2010, ou encore la création d'une certification « *Soja Plus* » visant à améliorer l'image de la filiale. (Entrevues : Maria Amélia Tirloni, Aprosoja, 11 juin 2013; Fabricio Rosa, directeur exécutif, Aprosoja, 19 avril 2013; André Amado Aguiar, Analyste économique, ABIOVE, 11 septembre 2013).

<sup>124</sup> D'ailleurs, le groupe Amaggi, en particulier, accentue la hiérarchisation dans son modèle d'affaires en exigeant des producteurs de soja qu'elle finance qu'ils s'engagent à lui vendre 100% de leur récolte (et ce, même si elle n'en finance que 50%, par exemple) (Entrevue : Valmir Antônio Baronio, Groupe Amaggi, 15 juillet 2013).

<sup>125</sup> Pour ces raisons, les protagonistes partagent la certitude que le succès économique de la région est en grande partie attribuable à l'arrivée des multinationales, sans lesquelles ils n'auraient eu accès au financement et aux canaux de commercialisation nécessaires pour maintenir leurs activités économiques. Ceci, malgré les frais élevés imposés par cet intermédiaire (coûts élevés pour les engrais importés, taux d'intérêt élevés, prix plus bas pour le soja justifiés par la soustraction des coûts de transports au prix du soja « au port »). En d'autres mots, les multinationales sont perçues comme un « mal nécessaire » parce qu'elles se sont établies dans la région à un moment critique (Entrevues : Maria Amelia Tirloni, Aprosoja, 11 juin 2013; Élio Rasia, Promoteur de l'industrie et du développement économique, ville de Rondonópolis, 8 juillet 2013; Claudinei Guerra, Gérant commercial, engrais, Fiagril, 18 juin 2013; Norma Gatto, agricultrice de la région de Rondonópolis, 9 juillet 2013; Claudio Bratz, agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Paulo, agriculteur de la région de Sorriso, 20 juin 2013; Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013; Mairson R. Santana, Gérant Commercial, Girassol Agrícola, 15 juillet 2013). En effet, même pour les *revendas*, la présence de la multinationale est considérée comme nécessaire pour commercialiser le grain. Les multinationales disposant des liquidités pour effectuer des opérations quotidiennes à la bourse de Chicago (pour les ajustements quotidiens) sont peu nombreuses. L'accès au financement étranger pour ces entreprises, le cas échéant, se fait donc surtout auprès de banques étrangères,

Encore faut-il un arrangement institutionnel permettant de répondre aux préoccupations des acteurs, capables de mitiger les risques pour chacun d'eux et faciliter la fluidité des transactions. La CPR physique, un outil contractuel conçu par le gouvernement pour donner une base légale aux contrats de troc (*soja verde*) devient rapidement le contrat de prédilection des acteurs après sa création en 1994.

#### **4.4 Mode d'organisation des échanges : la gestion de la chaîne de valeur grâce aux contrats de *soja verde***

La littérature est affirmative : la CPR est un facteur déterminant du boom du soja dans le Mato Grosso, car elle a facilité l'expansion du crédit dans la région (Bertrand, 2004; Bertrand et al, 2004; Alves et Staduto, 1999; Almeida et Zylbersztajn, 2008<sup>126</sup>). Cet arrangement institutionnel est novateur dans son approche à la gestion de risque dans la mesure où il permet, pour la première fois, d'exiger des garanties réelles lors de la conclusion de contrats de *soja verde* (contrats de trocs). La CPR physique est ainsi créée pour donner une base légale plus adéquate aux contrats de troc, qui reposaient depuis 1990 sur des dispositions du Code civil et du Code commercial (ce qui impliquait un processus judiciaire lent et peu agile en cas de défection) (Almeida et Zylbersztajn, 2008)<sup>127</sup>.

---

certaines d'ailleurs liées aux multinationales, comme la Banque Cargill ou la Banque Pioneer. En tous les cas, le *spread* de taux d'intérêt au Brésil étant parmi les plus élevés au monde, les grands groupes brésiliens capables de se financer à l'étranger font des affaires lucratives en diffusant ce crédit au taux du marché (Maria Amelia Tirloni, Aprosoja, 11 juin 2013; Fabricio Badotti, Gérant commercial, Groupe Bom Jesus, 8 juillet 2013; Valmir Antônio Baronio, Groupe Amaggi, 15 juillet 2013). Les fermiers, qui dans tous les cas doivent se financer hors du SNCR à un taux d'intérêt du marché élevé, auront alors une préférence pour la modalité la plus pratique.

<sup>126</sup> Almeida et Zylbersztajn (2008) offrent une analyse particulièrement éclairée et détaillée de cette modalité contractuelle en s'inspirant de l'économie politique institutionnelle.

<sup>127</sup> Auparavant, les industries locales pouvaient utiliser le *Nota Promissora Rural* ou le *Duplicata Rural* pour financer à court terme les producteurs. Or, cette modalité était plutôt de forme pécuniaire (Entrevues : Élio Rasia, Promoteur des investissements et du développement économique, ville de Rondonópolis, 8 juillet 2013; Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013). C'est grâce à la CPR que le grain devient la monnaie d'échange prépondérante dans la région (Entrevues : M.B., Cargill, 19 juin 2013; Claudinei Guerra, Gérant commercial, engrais, Fiagril, 18 juin 2013; Élio Rasia, Promoteur investissements et développement économique, ville de Rondonópolis, 8 juillet 2013). Cette CPR vient donner une base légale plus robuste aux contrats de troc (*soja verde*) en améliorant les mécanismes d'exécution des contrats (l'exécution des garanties). C'est surtout à partir de ce moment (1994) que les contrats de *soja verde* se prolifèrent dans la région (même s'ils avaient commencé à la fin des années 1980, alors que la NPR ou la DR pouvaient à l'occasion prendre la forme de contrats de *soja verde*) (Valmir Antônio Baronio, Groupe Amaggi, 15 juillet 2013; M.B., Cargill, 19 juin 2013; Paulo, agriculteur de la région de Sorriso, 20 juin 2013; Fladimir Rosatto, agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Claudio Bratz, agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Élio Rasia, Promoteur investissements et développement économique, ville de Rondonópolis, 8 juillet 2013). En effet, les protagonistes rencontrés étaient d'avis que la CPR est un outil performant qui a grandement contribué à accroître la confiance (pas seulement pour

Cette dernière se décline en plusieurs modalités : CPR physique, avec ou sans aval bancaire et CPR financière<sup>128</sup>. La CPR physique demeure la forme la plus répandue puisqu'elle permet d'effectuer la commercialisation du grain, en plus du financement de la production. En d'autres mots, c'est cette modalité qui permet d'effectuer une vente anticipée sous forme de troc : les bailleurs de fonds fournissent des intrants sous promesse d'être remboursés en grains après la récolte, le prix de vente du soja déterminé à l'avance (vente anticipée). Cette forme de troc s'est répandue rapidement pour financer environ 50 % des récoltes de soja du Mato Grosso à la fin des années 1990 (Gasques et al, 2004; Bertrand et al, 2004).

Tel qu'il sera analysé au cours de la prochaine section, la CPR permet d'améliorer la qualité de l'information ainsi que les sanctions en cas de défection, de façon à réduire les incertitudes et risques d'opportunisme. La littérature analyse déjà de façon probante les raisons pour lesquelles la CPR est un outil performant : elle offre des recours, *de jure* permettant d'abaisser les risques auxquels s'exposent les bailleurs de fonds (Gasques et Villa Verde, 1995; Almeida et Zylbersztajn, 2008; Alves et Staduto, 1999; Gasques et al, 2004). Or, cette section vise, plus globalement, à mettre en lumière comment les contrats de *soja verde* permettent de résoudre les dilemmes de coordination dans un contexte où les acteurs sont interdépendants (en raison de la spécificité de leurs investissements). Cette interdépendance, il sera démontré, est attribuable en grande partie à des facteurs géographiques, à la structure foncière et à l'état des infrastructures de cette région. Ainsi, parce que la CPR donne une base plus robuste aux contrats de troc, elle constitue le pilier central du modèle d'intégration verticale dans le Mato Grosso (mode hybride de coordination des échanges). En permettant aux négociants locaux et à l'industrie de la R&D de se greffer à la chaîne de valeur, cette dernière a aussi accompagné la

---

les bailleurs de fonds, pour les agriculteurs aussi) et le dynamisme des marchés, car cette dernière permet tant aux commerçants qu'aux producteurs de prendre des engagements fiables. Ces derniers affirment que sans cette CPR, il serait impossible de conclure des contrats de *soja verde* (Paulo, agriculteur de la région de Sorriso, 20 juin 2013; Flademir Rosatto, agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Claudio Bratz, agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Élio Rasia, Promoteur investissements et développement économique, ville de Rondonópolis, 8 juillet 2013; Antonio Miguel Weber dos Santos, Président du syndicat agraire, Rondonópolis, 9 juillet 2013; M.B., Cargill, 19 juin 2013; Claudinei Guerre, Gérant commercial, engrais, Fiagril, 18 juin 2013).

<sup>128</sup> Cette dernière est un titre négociable en bourse devant être enregistré auprès de la CETIP. Le producteur peut alors se financer dans les marchés financiers, mais doit « racheter » le titre qu'il a émis lorsqu'arrive l'échéance (Rizardi, 2007, p. 29). Cette modalité ne permet donc pas de surmonter les barrières à la commercialisation dans le marché physique.

formation d'un marché dynamique (approfondissement du marché local), capable de diffuser abondamment le crédit, les technologies et de s'insérer dans une économie globalisée.

#### 4.4.1. La CPR et l'abaissement des coûts de transaction dans le marché du crédit

La CPR a initialement été conçue pour encourager la participation du secteur privé au financement de l'agriculture, par la voie de l'endossement des prêts par la *Banco do Brasil*. Grâce à la CPR-BB, la *Banco do Brasil* se porte garante des prêts concédés aux producteurs dans le cadre de contrats de vente anticipée (Alves et Staduto, 1999; Gasques et al, 2004)<sup>129</sup>. Les résultats initiaux sont probants : les taux de défauts dans le cadre des CPR-BB ne sont que de l'ordre de 0,43% en moyenne entre 1994 et 1999 (Alves et Staduto, 1999, p. 145).

Le processus administratif était cependant complexe et coûteux pour l'émetteur de la CPR (le producteur agraire). En effet, les taux d'intérêt couplés aux frais bancaires (pour l'endossement) pouvaient atteindre 25 à 30 % de la valeur du financement (Bertrand et al, 2004, p.125<sup>130</sup>; Almeida et Zylbersztajn, 2008, p. 278; Gasques et al, 2004). Des coûts prohibitifs auxquels les fermiers ont réagi en préférant les CPR sans aval bancaire (*de gaveta*), une modalité plus simple, mais offrant moins de sûreté aux bailleurs de fonds puisqu'elle n'est pas endossée par la BB (Gasques et al, 2004; Alves et Staduto, 1999; Rizardi, 2007; Almeida et Zylbersztajn, 2008). En effet, l'Institut d'économie agraire estime que pour chaque CPR avec aval bancaire émise au Brésil, cinq CPR *de gaveta* (« de tiroir ») sont conclues<sup>131</sup>. Pour ces raisons, certains auteurs soutiennent que ce mode de financement est risqué et repose sur une fausse impression des acteurs que la CPR *de gaveta* offre les mêmes garanties que la CPR avec aval bancaire<sup>132</sup>. Cependant, il ne faut pas négliger le fait que la CPR, même sans aval, constitue une avancée au

---

<sup>129</sup> À la suite de la Résolution 2.148 (1995) de la Banque centrale (suivant la loi 9.929 de 1994), la CPR-BB entre en vigueur lors de la récolte 1994/1995 pour encourager spécifiquement le financement du secteur caféier et du secteur soja. La CPR *de balcão* (contrats de vente, future notamment, entre un vendeur et un acheteur réalisé grâce à l'intermédiaire d'un agent financier, sans toutefois avoir recours aux bourses) permettait de cette façon une négociation directe entre l'agro-industrie/commerçant et le producteur, qui permettait de définir les termes de la vente future (et donc du financement) à n'importe quel moment de la production. Le producteur demande ensuite un endossement à la BB et enregistre la transaction auprès des registres immobiliers de sa municipalité. Cette même CPR pouvait ensuite être transférée par endossement et négociée dans les marchés financiers, après enregistrement auprès de la CETIP (Alves et Staduto, 1999, p. 142-143).

<sup>130</sup> Environ 8% pour le coût de l'aval bancaire (Bertrand et al, 2004, p. 125).

<sup>131</sup> Instituto de Economia Agrícola. «Novos títulos financeiros e novo padrão de financiamento do agronegócio». <http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=2001>, consulté le 10 mars 2014.

<sup>132</sup> Rizardi, 2007 fait un survol de la littérature/débat à cet effet.

point de vue institutionnel, offrant davantage de garanties et d'agilité d'exécution des contrats que les modalités qui encadraient auparavant les contrats de troc. Sommes toutes, elles ont généralement contribué à accroître le climat de confiance (Nuevo, 1996; Gonzales, 1999; Gasques et Villa Verde 2001, cités dans Rizardi, 2007).

En effet, la CPR, même sans aval bancaire, permet d'exiger des garanties réelles. En d'autres mots, le producteur s'engage à offrir une parcelle de terrain en garantie, via un titre hypothécaire ou un nantissement. La superficie du territoire offert en garantie correspond au volume de soja nécessaire pour rembourser la valeur des intrants fournis par le bailleur de fonds (selon la productivité/hectare attendue<sup>133</sup>, la valeur pécuniaire négociée pour les intrants, le taux d'intérêt négocié et la valeur du sac de soja dans le marché futur de la bourse de Chicago au moment de la conclusion du contrat)<sup>134</sup>. Tout comme pour la CPR avec aval bancaire, la CPR sans aval offre des garanties pouvant être exécutées dès la date d'échéance du contrat (Gasques et Villa Verde, 1995; Alves et Staduto, 1999). Cela signifie qu'en cas de défection<sup>135</sup>, le bailleur de fonds peut légalement saisir la marchandise sans obtenir l'autorisation préalable d'un juge (Gasques et Villa Verde, 1995; Barros, 2009) : une innovation certaine dans un pays où les institutions judiciaires sont défaillantes<sup>136</sup>.

À la différence de la CPR avec aval bancaire ou financière, la CPR *de gaveta* ne doit pas être enregistrée auprès de la CETIP (*Central de Custódia e de liquidação financeira de títulos*)

---

<sup>133</sup> Si la productivité est normalement de 50 sacs par hectare, alors un bailleur de fonds prêtera jusqu'à l'équivalent de 35-40 sacs par hectare, après quoi il jugera que c'est trop risqué (risques climatiques). Entrevue : Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013.

<sup>134</sup> Entrevues : Otavio Lemos de Melo Celidonio, Directeur Exécutif IMEA-MT, 6 juin 2013; Claudinei Guerra, Gérant commercial (engrais), Fiagrill, 18 juin 2013; M. B. Gestionnaire, Cargill, 19 juin 2013; Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013; Paulo, Agriculteur de la région de Sorriso, 20 juin 2013; L.M., Gestionnaire, ADM, 19 juin 2013; Claudio Bratz, agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Darcy Maciel Costa, Gérant commercial, Agroverde, 28 juin 2013; Rodrigo Beaklini, Gestionnaire de la ferme Rolandia (région de Sorriso), 21 juin 2013; Fabricio Badotti, Gérant commercial, Groupe Bom Jesus, 8 juillet 2013. Voir également Barros (2009) pour les spécificités légales entourant la CPR.

<sup>135</sup> Si le producteur ne livre pas la marchandise à la date convenue ou tente de revendre la marchandise promise à un tiers parti, par exemple, le bailleur de fonds peut « exécuter les garanties » et saisir la marchandise. Entrevues : M. B. Gestionnaire, Cargill, 19 juin 2013; Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013.

<sup>136</sup> Les cours de justice peuvent mettre des années avant d'entendre une cause. Pour cette raison, la CPR, en permettant d'exécuter les garanties dès la date d'échéance du contrat (en facilitant l'obtention d'un arrêt de la cour permettant de saisir le grain) facilite l'exécution des contrats sans que des délais judiciaires très longs ne viennent porter préjudice à la santé financière du commerçant. Entrevues : Carlos Brasil, Gérant commercial, Agro Amazônia, 21 juin 2013; Valmir Antônio Baronio, Groupe Amaggi, 15 juillet 2013; Antonio Miguel Weber dos Santos, président du syndicat rural de Rondonópolis, 9 juillet 2013.

(Rizardi, 2007). Pour avoir une valeur légale, elle doit néanmoins être inscrite auprès des registres immobiliers (*Cartório de Registro de Imóveis*) de la localité où est situé l'établissement agraire émettant la CPR. Cela suffit pour exécuter les garanties (Rizardi, 2007, Gasques et al, 2004, p. 15)<sup>137</sup>. De ce fait, la CPR, même *de gaveta*, abaisse les coûts d'exécution des contrats et risques d'opportunisme pour les bailleurs de fonds (Almeida et Zylbersztajn, 2008).

Cette étape contribue, du même coup, à accroître l'information dont disposent les créanciers. Grâce à ces registres, ces derniers peuvent consulter l'historique de paiement et de production de l'établissement agraire, tout comme les contrats antérieurs et les contrats pour l'année en cours conclus par le producteur. De cette façon, ces derniers disposent de l'information nécessaire pour évaluer la capacité de remboursement du producteur, le risque de défection et pour éviter la double vente de la marchandise (Gasques et al, 2004)<sup>138</sup>.

Les commerçants prennent d'ailleurs des précautions additionnelles pour se prémunir contre le risque d'opportunisme (risque qu'un producteur n'honore pas son contrat) et contre les incertitudes (risques de production<sup>139</sup>). Le soutien technique devient un outil important pour cimenter la relation entre les négociants et les producteurs. La provision de conseils agronomiques permet de diffuser les technologies et connaissances pour soutenir l'amélioration de la productivité, superviser la progression de la récolte et s'assurer que les produits qui seront livrés au terme de la récolte soient conformes aux normes sanitaires et phytosanitaires attendues par leurs propres clients. Les visites prévues par les agronomes au service des multinationales

---

<sup>137</sup> Entrevues : M. B. Gestionnaire, Cargill, 19 juin 2013; Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013.

<sup>138</sup> En effet cela permet de connaître l'historique de paiement du producteur. Surtout, l'accès à l'information grâce aux registres permet au bailleur de fonds de savoir si l'agriculteur a déjà donné en garantie cette parcelle de terrain de façon à éviter la double vente de la marchandise. Le producteur peut choisir de donner en garantie un volume de soja précis sur une parcelle de terrain (par exemple, 15 sacs de soja/hectare). Un deuxième commerçant peut alors accepter des garanties de deuxième, et même de troisième degré (par exemple s'il est raisonnable de prévoir que l'agriculteur produira 55 sacs de soja/hectare, un deuxième bailleur de fonds pourrait accepter cette parcelle de terrain pour un autre 15 sacs de soja/hectare et ainsi de suite jusqu'à concurrence d'environ 40 sacs/hectare). Ces informations permettent donc au commerçant de déterminer s'il est risqué ou non de prendre une garantie de deuxième ou troisième degré (Entrevues : Carlos Brasil, Gérant commercial, Agro Amazônia, 21 juin 2013; M. B. Gestionnaire, Cargill, 19 juin 2013; Fabricio Badotti, Gérant commercial, Groupe Bom Jesus, 8 juillet 2013). De plus, les relations d'affaires entre le producteur et le bailleur de fonds/commerçant sont généralement répétées au fil du temps, les commerçants usant de divers leviers pour fidéliser les producteurs. Cela permet également d'améliorer le partage d'information, de mieux connaître le profil du producteur au fil du temps, de façon à accroître la confiance.

<sup>139</sup> Qui peut être un risque météorologique ou encore lié à des techniques de production inadéquates, comme un usage inadéquat des intrants, par exemple.

et *revendas* peuvent d'ailleurs être inscrites à la CPR de façon à protéger légalement leur « droit de regard » sur l'évolution des récoltes (Barros, 2009) <sup>140</sup>.

#### 4.4.2. La CPR et l'abaissement des coûts de transaction pour l'achat des intrants

Bien que la CPR soit surtout un outil voué à abaisser les risques pour les bailleurs de fonds, elle offre également certaines garanties aux producteurs agraires. Tel qu'il sera abordé plus en détail, ces garanties relèvent de l'interdépendance entre les acteurs de la chaîne de production (issue des facteurs géographiques, naturels et de la structure foncière). Pour l'instant, il suffit de souligner que puisque les multinationales ont intérêt à garantir que la production de leurs partenaires d'affaires soit soutenue et de bonne qualité pour assurer leur approvisionnement, il est dans leur intérêt d'honorer leurs contrats et de livrer des intrants de bonne qualité en temps opportun<sup>141</sup>. Ainsi, lorsqu'une CPR est conclue, celle-ci permet du coup d'homologuer le contrat de vente d'intrants, ce qui contribue à abaisser considérablement les risques auxquels s'exposaient autrefois les producteurs agraires.

En effet, autrefois appelés à acheter leurs intrants (semences, fertilisants, agro toxiques) après avoir contracté du crédit auprès de la BB, il n'était pas rare que leur capacité à se procurer des intrants de qualité et à bon prix soit compromise. Le modèle d'intégration de la chaîne de valeur est donc accueilli favorablement par les producteurs puisqu'il permet d'offrir certains remparts contre les risques d'opportunisme. À l'époque, lorsque les producteurs obtenaient du

---

<sup>140</sup> Les stratégies varient. Certains commerçants utilisent plus intensivement le soutien technique comme levier pour fidéliser les producteurs, tandis que d'autres (comme Cargill) estiment que la provision de soutien technique n'est pas rentable. En tous les cas, des visites techniques ponctuelles permettent de superviser l'évolution de la récolte, de prévenir la défection des producteurs mais aussi d'anticiper et faciliter le processus de renégociation des contrats si le producteur n'est pas en mesure d'honorer son engagement (de produire le volume qu'il est engagé à vendre au commerçant) (Entrevues : M. B. Gestionnaire, Cargill, 19 juin 2013; Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013; L. M. Gestionnaire, ADM, 19 juin 2013; Darcy Maciel Costa, Gérant commercial, Agroverde, 28 juin 2013).

<sup>141</sup> Ainsi, il existe une certaine compréhension de la part de tous les acteurs que l'intérêt premier de la multinationale est de garantir son approvisionnement grain (tandis que les producteurs ont besoin de financement). Pour cette raison, elle est généralement considérée comme une partenaire d'affaires fiable et ayant un comportement professionnel (Entrevues : M. B. Gestionnaire, Cargill, 19 juin 2013; R. G., *trader*, Bunge, le 23 juin 2013; L.M., Gestionnaire, ADM, 19 juin 2013; Claudio Bratz, Agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Rodrigo Beaklini, Gestionnaire Ferme Rolandia, 21 juin 2013). Cela vaut également pour les *revendas*, même si les protagonistes rencontrés associent la « professionnalisation des affaires » (conclure des CPR, prendre ces contrats au sérieux, vérifier les garanties et exécuter ces dernières en cas de défection, *et cetera*) dans la région à l'arrivée des multinationales. En contrepartie, la *revenda* offre l'avantage d'être plus flexible en cas de renégociation ou si un paiement doit être différé de quelques jours.

crédit auprès de la BB, le processus de traitement de la demande pouvait être si long qu'il compromettrait la capacité des agriculteurs à acheter leurs intrants dans un délai raisonnable<sup>142</sup>. De plus, l'achat des fertilisants et agrottoxiques était souvent fait auprès de commerçants ambulants (et les semences, auprès de producteurs locaux). Il n'était pas rare que ces commerçants livrent la marchandise en retard (ou pas du tout) et que cette dernière soit de piètre qualité<sup>143</sup>. Pour ces raisons, les producteurs ont une préférence pour l'acquisition des intrants auprès des multinationales ou *revendas*, même si la relation de troc (encadré par une CPR) présente des coûts élevés<sup>144</sup>. Parce que les multinationales (ou *revendas*) ont intérêt s'assurer que leurs partenaires d'affaires soient en mesure de produire de façon efficace, elles sont considérées comme plus fiables: les intrants sont livrés à temps et sont de bonne qualité. Cette relation d'interdépendance réduit donc, *de facto*, les incertitudes et asymétries d'information (à propos de la qualité des intrants et du moment de livraison) pour les « sojiculteurs ».

---

<sup>142</sup> L'accès au crédit auprès de la BB était complexe, les procédures administratives étant fastidieuses et les délais, longs, le crédit n'était distribué qu'à une minorité d'agriculteurs. D'ailleurs, les protagonistes estiment toujours que l'accès au crédit de la BB est fastidieux (et insuffisant). Pour cette raison, ils affirment que la CPR a grandement facilité les procédures administratives permettant d'avoir accès à du financement dans un délai raisonnable. Par exemple, dans le cas de relations d'affaires répétées, le fermier n'a pas à soumettre un registre de propriété au moment de renouveler son financement chaque année, comme c'est le cas avec la banque (Entrevues : Otavio Lemos de Melo Celidonio, Directeur exécutif IMEA/MT, 6 juin 2013; Claudinei Guerra, Gérant commercial, engrais, Fiagril, 18 juin 2013; Paulo, agriculteur de la région de Sorriso, 20 juin 2013; Claudio Bratz, agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Gilberto Peruzi, agriculteur de la région de Sorriso, 22 juin 2013).

<sup>143</sup> En effet, dans la culture *gaúcho* en particulier (plusieurs pionniers de la région sont originaires de l'État de Rio Grande do Sul), les relations d'affaires reposaient surtout sur des contrats verbaux et la bonne foi. Or, ces relations n'étaient pas suffisantes pour se prémunir contre l'opportunisme des commerçants venus du Sud. Il était fréquent que ces derniers n'honorent pas leurs contrats (qu'ils ne livrent pas les intrants après avoir été payés ou encore qu'ils ne payent pas le producteur après avoir pris possession du grain). De cette façon, la professionnalisation des relations d'affaires et la prolifération de la CPR comme principale modalité contractuelle sont appréciées des agriculteurs puisque cette dernière leur fournit également une sûreté juridique en cas de défection. Cette dernière engage le commerçant à livrer les intrants à une date spécifique (Entrevues : Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013; Flademir Rosatto, agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Rodrigo Beaklini, Gestionnaire Ferme Rolandia, 21 juin 2013; Darcy Maciel Costa, Gérant commercial, Agroverde, 28 juin 2013).

<sup>144</sup> Plusieurs intermédiaires interviennent le long de la chaîne et que le marché pour les engrais est « oligopolisé », ce qui érode les marges de profit des agriculteurs (abaisse les prix et contribue à augmenter le coût des intrants). Ces intermédiaires ajoutent par exemple une marge au prix pour les intrants ou encore déduisent une marge au prix du grain. Face aux grands commerçants et multinationales, les producteurs n'ont que peu de pouvoir de négociation. De plus, l'un des mécanismes les plus importants sur lequel ces commerçants comptent pour assurer leurs profits sont les taux d'intérêt, qui sont aujourd'hui de l'ordre de 9 à 18 pour cent (annuel), les réponses variant selon les acteurs grains (Entrevue, R. G., *trader*, Bunge, le 23 juin 2013, L.M., Gestionnaire, ADM, 19 juin 2013; B.B.B., Gestionnaire, Banco do Brasil, le 28 mai 2013, Valmir Antônio Baronio, Groupe Amaggi, 15 juillet 2013). La transparence quant aux taux d'intérêt est problématique puisque ce dernier est tacite, soit inclus dans le ratio intrants/grain.

#### 4.4.3. La vente anticipée et la mitigation des risques de commercialisation dans une économie ouverte

L'avantage le plus fondamental de la CPR est de permettre trois transactions en une, ce qui simplifie et fluidifie grandement les transactions, mais aussi facilite la convergence des intérêts des acteurs de la chaîne de valeur. La provision de crédit et la vente d'intrants (dont l'importation de fertilisants) permettent certes de générer des profits additionnels, mais demeurent une priorité seconde pour les multinationales qui font le commerce du grain<sup>145</sup>. La vente anticipée, dans le cadre d'une CPR physique, offre l'avantage de prédéterminer le volume de soja requis pour rembourser le prêt. Bien entendu, ce mécanisme ne fonctionne que parce que les bailleurs de fonds souhaitent être remboursés « en grains » et parce que les producteurs, en plus d'avoir besoin de financement, sont enclins à conclure le contrat de vente de grains avant même le début de la saison puisque cela leur permet de mitiger les risques de commercialisation dans un marché libéralisé. En effet, l'un des avantages les plus notables des contrats de vente future tant pour ces derniers que pour les commerçants est la mitigation des incertitudes quant à la volatilité des prix et de la devise. C'est d'ailleurs l'une des raisons ayant motivé la création de la CPR comme modalité contractuelle<sup>146</sup> (Gasques et Villa Verde, 1995).

Lorsque le producteur conclut un contrat de *soja verde*, il est en possession de toutes les informations nécessaires pour savoir si l'affaire sera lucrative. Il connaît le coût de ses intrants, du financement, mais aussi le prix auquel il s'engage à vendre son grain. La forme non pécuniaire que prend la transaction simplifie d'ailleurs le calcul. Si un producteur sait qu'il produit en moyenne 50 sacs de soja de 60 kilogrammes par hectare et que le coût du paquet technologique (semences, fertilisants et agro toxiques) est de 35 sacs de soja par hectare, il saura qu'il est en mesure de défrayer ses coûts de production et d'honorer ses dettes. Une part des 15 sacs de soja restants servira à payer ses autres dépenses (dépréciation, électricité, main d'œuvre,

---

<sup>145</sup> La priorité demeure l'approvisionnement en soja pour l'exportation (Entrevue : M.B., Gestionnaire, Cargill, 19 juin 2013).

<sup>146</sup> Ce qui arrive à un moment propice, soit après la « désactivation », à toutes fins pratiques, des politiques de PGPM qui agissaient comme une assurance de prix pour les producteurs. Ainsi, la vente anticipée vient combler le besoin pour un mécanisme de mitigation des risques de commercialisation à un moment où les producteurs sont confrontés à des prix plus volatils (libéralisation des marchés : les prix du soja suivent désormais les cours de la Bourse de Chicago).

autres emprunts, carburants) et l'autre, représentera ses profits<sup>147</sup>. C'est d'ailleurs sur cette dernière part qu'il tentera, s'il le souhaite, d'effectuer une vente à un moment stratégique<sup>148</sup>.

Un autre avantage de la vente anticipée est de se prémunir contre les risques de volatilité de la devise. Puisque les intrants les plus chers et utilisés le plus intensivement (les fertilisants) sont importés<sup>149</sup> et que les fèves de soja produites dans le Mato Grosso sont destinées aux marchés étrangers, la volatilité de la devise peut poser des risques dissuasifs, surtout compte tenu de la nature saisonnière de la production. Dans un scénario où la devise est forte au moment de l'acquisition des intrants, mais se déprécie plusieurs mois plus tard, au moment de vendre la production, le producteur perdrait au change<sup>150</sup>. Ces considérations contribuent donc à expliquer

---

<sup>147</sup> Cette formule est donc appréciée des producteurs parce qu'elle permet de simplifier la planification. Les stratégies varient, certains producteurs – les petits surtout – préfèrent acquérir le *pacote* (semences, agro toxiques et engrais) en une seule transaction. D'autres préfèrent négocier chaque produit séparément. Certains préfèrent également une formule qui permet de conclure la vente anticipée graduellement au cours de la saison. Le cas échéant, ils s'engagent à vendre une certaine valeur au commerçant avant l'arrivée de la récolte, mais attendent de voir l'évolution des prix pour décider du moment auquel ils « fixeront » le prix de vente, ce qu'ils peuvent faire à différents moments (par exemple, « fixer » le prix pour un certain volume en octobre, puis « fixer » le prix pour le volume restant en novembre). Cela étant dit, le dénominateur commun à ces différentes stratégies demeure la vente anticipée contre un crédit sous forme d'intrants, soutenue par une CPR (surtout pour les fertilisants, onéreux et utilisés en grand volume). Ceci, à l'exception de quelques produits moins onéreux (comme les semences), pour lesquels les producteurs peuvent parfois préférer la vente *spot* (en espèces) ou pour lesquelles les vendeurs de semences refuseront la vente à crédit (puisque le coût est moindre et impliquera d'accepter une garantie de deuxième ou troisième degré). Cette préférence pour la CPR est cependant tributaire de leur besoin en financement, les producteurs ayant les moyens de s'autofinancer préférant ne pas conclure de contrats de *soja verde*. D'ailleurs, depuis 2008, à la suite de quelques années de prix élevés pour les fèves de soja, leur capacité à s'autofinancer s'est grandement améliorée. Cela étant dit, ces derniers continuent tout de même de vendre une portion de leur récolte de façon anticipée. En effet, la vente future – même sans financement enchevêtré – agit comme une assurance de prix et continue de faciliter la planification (Entrevues : Otavio Lemos de Melo Celidonio, Directeur exécutif, IMEA/MT, 6 juin 2013; Maria Amelia Tirloni, Aprosoja, 11 juin 2013; M.B., Gestionnaire, Cargill, 19 juin 2013; Claudio Bratz, agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Flademir Rosatto, Agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Rodrigo Beaklini, Gestionnaire, Ferme Rolandia, 21 juin 2013; Paulo, Agriculteur de la région de Sorriso, 20 juin 2013; Fabricio Badotti, Gérant commercial, Grupo Bom Jesus, 8 juillet 2013; Norma Gatto, Agricultrice de la région de Rondonópolis, juillet 2013; Valmir Antônio Baronio, Groupe Amaggi, 15 juillet 2013; Afranio Cesar Migliari, Secrétaire de la Politique Agraire, Ville de Sorriso, 24 juin 2013; Elio Rasia, Promoteur des investissements et du développement économique, Ville de Rondonópolis; Gilberto Peruzi, Fermier de la région de Sorriso, 22 juin 2013; L.M., Gestionnaire, ADM, 19 juin 2013; Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013; Antonio Miguel Weber dos Santos, Président du syndicat rural de Rondonópolis, 9 juillet 2013; Mairson R. Santana, Gérant commercial, Girassol Agricola, 15 juillet 2013).

<sup>148</sup> De façon générale, les producteurs sont réticents à prendre des risques de commercialisation et à spéculer sur une éventuelle hausse des prix. Ils optent pour la prudence, en vendant leur marchandise lorsque les prix leur permettent d'atteindre une marge de profit raisonnable. Ainsi, ils vendent la majeure partie de leur récolte – celle qu'ils sont certains de pouvoir produire, en tenant compte des risques de production – de façon anticipée.

<sup>149</sup> Le Brésil ne possède que très peu de gisements de minéraux utilisés dans la fabrication de fertilisants.

<sup>150</sup> Ils se gardent donc généralement de spéculer sur les cours du dollar (arbitrage) afin de faire une rente supplémentaire. Règle générale, ces derniers vendent le soja dans la même devise que seront leurs dépenses (dollar s'il s'agit d'un contrat de *soja verde*, ce qui ne pose aucun risque puisque le financement effectué grâce à la provision d'intrants et la vente anticipée de grains sont conclus la même journée; réal s'il s'agit d'une vente qui

sa préférence pour des contrats de nature non pécuniaire : le grain devient la monnaie d'échange, mitigant les risques de fluctuation de la devise.

Pour les commerçants, la vente anticipée permet, similairement, de se prémunir contre les risques de variation de prix, de volatilité de la devise et l'inflation. Premièrement, une fois que la vente future est conclue avec un agriculteur, ce dernier peut s'engager à « revendre » ce soja dans le *futures market* de la Bourse de Chicago, ce qu'il s'empressera de faire la journée même afin d'éviter toute interférence de la volatilité de la devise et variation dans les prix pour le grain<sup>151</sup>. En effet, comme les risques dans le marché physiques sont déjà élevés (transport et manutention), ces dernières préfèrent généralement éviter de spéculer sur les cours du soja et de la devise. Intervenir dans le marché Chicago leur permet toutefois de se capitaliser en attendant la date d'échéance du *futures contract* (qu'ils devront alors « racheter »). Entretemps, les commerçants prennent des engagements avec leurs clients « physiques » pour la livraison de la marchandise. De cette façon, la CPR et les garanties exécutoires sur le champ permettent de mitiger suffisamment les incertitudes pour s'assurer qu'ils pourront s'approvisionner à temps pour eux-mêmes, honorer leurs contrats et prévoir efficacement la logistique (transport)<sup>152</sup>. En plus de présenter l'avantage de garantir un approvisionnement en grains, les contrats ayant pour

---

servira à payer des coûts de production, comme la main d'œuvre ou les carburants, libellés en *réals* dans le futur). La stratégie est similaire pour les commerçants, qui préféreront dénommer tous les items de la transaction dans une même devise et conclure l'entièreté de l'opération la journée même (c'est-à-dire, conclure la CPR avec le producteur et le *futures contract* à la bourse de Chicago la même journée afin d'éviter l'interférence d'une éventuelle fluctuation de la devise) (Entrevues : R.G. *trader*, Bunge, 23 juin 2013; Claudinei Guerra, Gérant commercial, Engrais, Fiagril, 18 juin 2013; Leonardo Vencato, Intertrading, 19 juin 2013; L.M. Gestionnaire, ADM, 19 juin 2013; M.B., Gestionnaire, Cargill, 20 juin 2013; Paulo, Agriculteur de la région de Sorriso, 20 juin 2013; Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013; Flademir Rosatto, Agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Gilberto Peruzi, Agriculteur de la région de Sorriso, 22 juin 2013). Les plus téméraires s'aventurant à faire des arbitrages de taux de change ne dénommeront l'achat des intrants en réal que lorsque ce dernier est faible. Ainsi, si le réal s'apprécie entretemps (la vente de grain est toujours dénommée en dollars, car basée sur le prix Chicago), ils feront un gain additionnel (Entrevue Rodrigo Beaklini, Gestionnaire, Ferme Rolandia, 21 juin 2013).

<sup>151</sup> Ceci leur permet à la fois de mitiger le risque de volatilité de la devise et des cours du soja. Ainsi, même si ces marchés présentent des occasions d'arbitrage, les commerçants sont réticents à prendre ces risques compte tenu des risques déjà élevés dans le marché physique (transport, manutention, risques de production, perte de qualité du produit pendant le transport) et qu'en outre, la spéculation n'est pas le domaine d'activité des *traders* établis dans la région. Cela étant dit, le siège des multinationales a des stratégies à cet égard. À ce moment, les décisions relatives aux opérations de *hedging* sont prises à un autre niveau (Entrevues : M.B., Gestionnaire, Cargill, 19 juin 2013; Claudinei Guerra, Directeur commercial, engrais, Fiagril, 19 juin 2013; Darcy Maciel Cota, Gérant commercial, Agroverde, 28 juin 2013; Fabricio Badotti, Gérant Commercial, Grupo Bom Jesus, 8 juillet 2013; Valmir Antônio Baronio, Groupe Amaggi, 15 juillet 2013; L.M., Gestionnaire, ADM, 19 juin 2013).

<sup>152</sup> Entrevues : Claudinei Guerra, Gérant commercial, engrais, Fiagril, 18 juin 2013; M.B., Gestionnaire, Cargill, 19 juin 2013).

monnaie d'échange le grain offrent une certaine garantie contre l'inflation pour un exportateur se retrouvant également dans une position de créancier. Dans un pays où la menace d'inflation est omniprésente, la prévalence de ce type de contrat est vraisemblablement indicatrice du manque de confiance dans les fondamentaux macroéconomiques (Bertrand, 2004). Puisque le remboursement de la dette survient plusieurs mois après la conclusion du contrat, le remboursement en grain, plutôt qu'en *réel*, permet de prévenir une situation où l'inflation viendrait éroder, en termes réels, la valeur du remboursement.

#### 4.4.4. La CPR et l'abaissement des risques pour les acteurs de R&D

En plus d'abaisser les coûts de transaction pour les producteurs et commerçants de grains, la CPR constitue le pilier central d'un modèle auquel se greffent les acteurs du secteur de l'innovation. Cela intervient à deux niveaux interdépendants. La triangulation du financement et la coopération dans les contrôles contre le piratage des semences créent un climat de confiance propice à un investissement soutenu en R&D (des investissements considérés comme primordiaux dans une région de climat tropical où les défis à la production sont accrus<sup>153</sup>).

4.4.4.1. *La CPR et la triangulation du financement.* La CPR induit un sentiment de confiance pour les protagonistes de façon telle que les agents n'hésitent pas à avoir recours à la clause qui permet de transférer ces garanties à un tiers parti<sup>154</sup> (Alves et Staduto, 1999, p.146). Les négociants ont abondamment recours à cette règle du jeu. Cela leur permet d'éviter de

---

<sup>153</sup> De façon générale, les protagonistes reconnaissent l'importance de la recherche et développement pour leur région et d'une protection de la propriété intellectuelle adéquate pour encourager le développement et la mise en marché soutenue de nouveaux produits permettant de surmonter les défis de production survenant de façon ponctuelle (nouveaux insectes et maladies nuisibles, insectes et maladies nuisibles qui développent des résistances aux produits utilisés). Cela étant dit, certains demeurent critiques quant aux limites et risques de ce paradigme de production (que ces insectes et maladies nuisibles développent des résistances insurmontables) ainsi que des conséquences environnementales d'une production intensive en agro toxiques. De plus, certains déplorent qu'ils aient dû suivre la vague « transgénique » pour demeurer en affaires, tant en raison des difficultés de contrôler la contamination de leurs aires de production, que de la faible productivité des variétés de soja conventionnelles offertes par le marché (puisque la recherche et développement pour améliorer et constamment adapter les cultivars de soja dite conventionnelle est moins active) (Entrevues : Pedro Abel Vieira Junior, Chercheur, EMBRAPA, 30 avril 2013; Paulo, agriculteur de la région de Sorriso, 20 juin 2013; Flademir Rosatto, agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Norma Gatto, Agricultrice de la région de Rondonópolis, 9 juillet 2013).

<sup>154</sup> Ce qui est fait grâce à une cession de droits, créant un marché secondaire pour les CPR. Ceci vaut tant pour les CPR négociées en bourse que pour les CPR négociées directement entre deux parties (Alves et Staduto, 1999, p. 149; Entrevues : O.M.J., Gestionnaire, Syngenta, 12 juin 2013; Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013).

financer la majorité de leurs activités (*working capital*) avec leur propre capital. D'ailleurs, on observe la prolifération des *revendas* depuis 2008<sup>155</sup>, chez qui cette pratique est plus courante. Dans ce système, les firmes des biotechnologies se retrouvent à contribuer massivement au financement de la production agricole. La *revenda* se procure les semences, pesticides, fongicides et herbicides auprès des multinationales des biotechnologies<sup>156</sup> et des fertilisants auprès des multinationales de l'agroalimentaire ou autres entreprises locales important la matière première. De cette façon, elle est en mesure d'offrir le « paquet technologique » à ses clients (ce qui permet d'effectuer un contrat « tout-en-un », le « sojiculteur » n'ayant nul besoin de se procurer des intrants ailleurs)<sup>157</sup>. Une fois la CPR enregistrée, le négociant peut offrir cette dernière en garantie à ses propres bailleurs de fonds, sous promesse d'un remboursement au moment de la récolte. Certaines *revendas* ne se mêlent pas à la manutention, à l'entreposage, ni au transport des grains, ce qui contribue considérablement à réduire ses coûts et investissements initiaux<sup>158</sup>.

---

<sup>155</sup> Plusieurs ont fait banqueroute pendant la crise de 2004-2005 (Entrevue, Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013). De nouvelles *revendas* ont surgi depuis : la triangulation du financement (grâce à la CPR), mais le changement de stratégie des entreprises d'agro toxiques et multinationales des biotechnologies ont considérablement abaissé les investissements nécessaires pour se lancer en affaires dans ce domaine. En effet, les entreprises d'intrants, qui attribuaient autrefois l'exclusivité régionale à un distributeur, multiplient maintenant leurs canaux de commercialisation. Il est donc possible de faire le commerce de ces produits en agissant seulement à titre d'intermédiaire, sans toutefois acquérir d'importants inventaires et infrastructures conséquentes (Entrevue : Mario Silva, propriétaire, São Isidio Agropecuária, 20 juin 2013).

<sup>156</sup> Les principales multinationales des biotechnologies présentes dans ce marché sont : Monsanto, Syngenta, Bayer, Basf, Dow Agrobusiness, Pioneer.

<sup>157</sup> Encore une fois, cela dépend des stratégies. Les petits producteurs peuvent préférer ce *pacote*, tandis que les grands peuvent préférer acquérir les produits séparément et même se procurer la matière première (pour ce qui est des fertilisants) et de faire leur propre formule, mieux adaptée à la composition de leur sol.

<sup>158</sup> Il faut à nouveau nuancer, puisque les modèles d'affaires varient. Agroverde, par exemple, exploite 42 000 hectares (production de soja), ce qui lui permet d'offrir ses propres garanties à ses bailleurs de fonds et de se financer majoritairement auprès des banques (donc d'avoir accès à un financement moins onéreux et d'éviter la triangulation du financement). De plus, elle possède ses propres infrastructures de stockage, ce qui lui permet de recevoir et entreposer le grain. Ainsi, elle compte sur des profits provenant davantage de ses stratégies de commercialisation du grain et de l'achat de fertilisants en grand volume (avantage d'échelle sur le prix), que de profits provenant d'une marge imposée sur les taux d'intérêt lors de la triangulation du financement. Similairement, la Fiagril exploite 60 000 hectares de terres arables (production de soja), ce qui permet d'alimenter son industrie de biocarburants. Ainsi, les activités de l'entreprise sont diversifiées : commerce d'intrants et de grains (exportation directe), production de soja, production de biodiesel. Cela est toutefois inhabituel, les entreprises nationales (à l'exception de Amaggi et Bom Futuro) dépendent toujours majoritairement des multinationales pour commercialiser le grain à l'étranger. En bref, ces différents modèles dépendent de la capitalisation de l'entreprise, de sa capacité à financer ses investissements, de ses stratégies fiscales (par exemple, une combinaison entre personne physique dans la production de grain et personne morale pour les activités commerciales permet d'éviter certains impôts, puisque la fourchette d'imposition est moindre pour les personnes physiques) (Entrevues : Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013; Darcy Maciel Costa, Gérant commercial, Agroverde, 28 juin 2013; Claudinei Guerra, Gérant commercial, engrais, 18 juin 2013; Valmir Antônio Baronio, Groupe Amaggi, 15 juillet 2013; Fabricio Badotti, Gérant commercial, Groupe Bom Jesus, 8 juillet 2013).

Plutôt, elle entrepose et livre les intrants au producteur, offre du soutien technique et surtout, rend le crédit et la commercialisation accessible pour les agriculteurs préférant le service plus personnalisé des *revendas*. Le négociant bénéficie de cette façon d'un certain avantage d'échelle lors de l'acquisition de ses intrants, mais aussi de relations dites « privilégiées » auprès des firmes de biotechnologies, puisqu'elles font la promotion de leur marque de commerce<sup>159</sup>. Cela lui permet d'offrir des prix relativement concurrentiels, malgré l'intermédiaire. Ses profits sont alors dérivés surtout du taux d'intérêt qu'elles ajoutent à la facture pour leurs services ou encore de prix préférentiels pour l'acquisition d'intrants. Le producteur de soja livrera la marchandise directement auprès des unités de stockage des multinationales de l'agroalimentaire si la *revenda* ne possède pas d'infrastructures pouvant accueillir ce grain. Cette multinationale procèdera à la pesée, aux tests de traçabilité et de qualité. Après la livraison et la manutention du grain, elle transfèrera les recettes dues dans le compte de la *revenda*, qui pourra ensuite rembourser ses autres fournisseurs ou bailleurs de fonds, le cas échéant<sup>160</sup>. De cette façon, cette modalité contribue à abaisser les coûts de négociation des multinationales, qui peuvent concentrer leurs ressources à négocier des contrats de grande valeur auprès d'un nombre réduit de producteurs d'échelle, créant un marché pour les *revendas* dont la clientèle est surtout constituée de petits et moyens producteurs.

Il est à noter que ce même processus de triangulation de financement est également effectué directement entre les multinationales de l'agroalimentaire (exportateurs) et les entreprises de biotechnologies. Cette stratégie constitue ainsi une voie de financement complémentaire à la bourse de Chicago<sup>161</sup>, mais surtout, permet d'offrir les produits nécessaires pour offrir les contrats de *soja verde* à leurs clients<sup>162</sup>. Pour ces raisons, les multinationales des

---

<sup>159</sup> Les *revendas* sont, pour la plupart, des distributeurs officiels pour les multinationales et entreprises des biotechnologies. Certaines de ces multinationales offrent également la vente directe auprès des producteurs, mais ces *revendas* demeurent des canaux de commercialisation de leurs produits importants. Pour cette raison, elles font la promotion de leur gamme de produits (Entrevues : Claudinei Guerra, Gérant commercial, engrais, Fiagril, 18 juin 2013; Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013; Darcy Maciel Costa, Gérant commercial, Agroverde, 28 juin 2013; O.M.J., Gestionnaire, Syngenta, 12 juin 2013).

<sup>160</sup> Entrevues: Carlos Brasil, Gérant commercial, Agroamazônia, 21 juin 2013; OMJ, Gestionnaire, Syngenta, 12 juin 2013.

<sup>161</sup> Entrevue: OMJ, Gestionnaire, Syngenta, 12 juin 2013.

<sup>162</sup> Ces multinationales importent généralement la matière première et confectionnent leurs propres formules d'engrais. Cela étant dit, elles s'approvisionnent auprès des multinationales des biotechnologies pour se procurer des agrototoxiques. Lorsqu'elles offrent également d'inclure les semences dans le *pacote* (elles ne le font pas toutes),

biotechnologies sont aussi appelées à collaborer avec les multinationales de l'agroalimentaire pour recevoir leur dû. Ces dernières ont d'ailleurs développé des relations d'affaires « privilégiées » et soutenues<sup>163</sup>, qui servent du même coup à multiplier les canaux de commercialisation pour les intrants, mais surtout à se prémunir contre les risques de piratage (car ces relations ont encouragé l'essor de pratiques collaboratives au niveau des contrôles de traçabilité).

4.4.4.2. *La coordination et la collaboration pour la protection de la propriété intellectuelle.* Les risques de piratage sont élevés dans le cas de la propriété intellectuelle enchevêtrée dans les semences, c'est la raison pour laquelle des mécanismes efficaces de traçabilité et de protection de la propriété intellectuelle sont primordiaux pour éviter de dissuader les investissements en recherche et développement. Une R&D soutenue est toutefois considérée comme essentielle pour se prémunir contre les risques de production accrus dans les régions de climat tropical: les sols ne gèlent jamais, créant un terreau fertile à la prolifération des insectes et maladies nuisibles, qui deviennent plus virulents lorsqu'ils développent des résistances<sup>164</sup>. Le défi (d'inciter la R&D) est d'autant plus complexe dans l'environnement institutionnel brésilien où l'utilisation de semences paysannes est légale, en vertu de la Loi sur la protection des cultivars de 1996. Cette loi permet aux fermiers de reproduire et utiliser leurs propres semences, mais en proscrit le commerce. Seule la propriété sur les innovations biotechnologiques est protégée par la Loi sur la propriété intellectuelle de 1996<sup>165</sup>. Cela signifie que les détenteurs de cultivars (variétés de plantes améliorées génétiquement grâce à des croisements) ne bénéficient que d'une protection partielle de leur propriété intellectuelle (contre le commerce, mais pas contre la reproduction de leurs semences) et ce, même si ces entreprises

---

elles devront également s'approvisionner auprès de ces compagnies ou d'un multiplicateur de semence licencié par ces firmes.

<sup>163</sup> Entrevues : M.B., Gestionnaire, Cargill, 19 juin 2013; OMJ, Gestionnaire, Syngenta, 12 juin 2013.

<sup>164</sup> Des résistances aux agrottoxiques utilisés. Ainsi, si les innovations dans ce secteur sont soutenues, l'adaptation locale de ces nouvelles technologies (au climat *mato grossense* : régime de pluie, ensoleillement, *etc.*) doit également être continue. La recherche locale est perçue comme essentielle pour maintenir la productivité de la région (Entrevues: Norma Gatto, agricultrice de la région de Rondonópolis, 9 juillet 2013; Élio Rasia, Promoteur des investissements et du développement économique, ville de Rondonópolis, 8 juillet 2013; Sandro Romão Viana, Fundação Mato Grosso, 11 juillet 2013; José Orsi, Promoteur de l'agriculture, ville de Rondonópolis, 8 juillet 2013; Rodrigo Beaklini, Gestionnaire, Ferme Rolandia, 21 juin 2013; Claudio Bratz, agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013).

<sup>165</sup> Entrevue : Filipe Geraldo de Moraes Teixeira, Directeur, Bureau des technologies et de l'innovation, EMBRAPA, 29 avril 2013.

locales de R&D demeurent une composante importante du système régional d'innovation (ayant facilité l'adaptation locale des technologies). Or, les acteurs ont mis en place un système complexe de remparts — facilité par les comportements collaboratifs facilités par leur interdépendance — qui ont permis de soutenir le foisonnement d'une industrie locale de R&D dynamique et proactive (qui tente de répondre aux défis de production pressentis d'une saison à l'autre).

Il convient d'expliquer premièrement qu'il existe certains garde-fous naturels propres à la région, qui diminuent déjà significativement les risques d'utilisation de semences pirates. Les semences de soja peuvent normalement être reproduites facilement et sans trop de risques pour les producteurs puisqu'elles conservent leurs propriétés génétiques même après quelques multiplications<sup>166</sup>. Or, dans le Mato Grosso, le climat vient contrecarrer cet effet et pour ces raisons, les producteurs estiment qu'il est risqué de s'aventurer à utiliser des semences paysannes. En effet, le temps chaud et humide est peu propice à la croissance et à l'entreposage de semences de qualité. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les multiplicateurs de semences concentrent leurs activités dans les régions de haute altitude, principalement dans la *Serra da Petrovina*, un plateau situé à une trentaine de kilomètres de Rondonópolis<sup>167</sup>. Cette contrainte, de pair avec le besoin pour des variétés de soja adaptées à la région expliquent vraisemblablement pourquoi le soja génétiquement modifié n'a pénétré le marché *mato grossense* qu'après la légalisation des OGM en 2004, alors que la prolifération de semences pirates en provenance de l'Argentine sévissait dans le Sud depuis la fin des années 1990.

Un second facteur expliquant la faible propension des agriculteurs du Mato Grosso à utiliser des semences pirates prend racine dans l'histoire de la région. Les défis de production étaient grands pour y viabiliser la culture de soja et les agriculteurs se sont socialisés tôt, dans l'histoire de l'occupation agraire du territoire, à l'importance de l'innovation technologique.

---

<sup>166</sup>Entrevue: OMJ, Gestionnaire, Syngenta, 12 juin 2013.

<sup>167</sup> Entrevues : Élio Rasia, Promoteur des investissements et du développement économique, Ville de Rondonópolis, 8 juillet 2013; Fabricio Badotti, Gérant commercial, Grupo Bom Jesus, 8 juillet 2013; Celso Griesang, Propriétaire, Sementes Tropical, 26 juillet 2013. En outre, la production de semences est plus intensive en capital (en infrastructures et en main d'œuvre) puisqu'elle nécessite une plus grande expertise, un usage d'engrais plus précis, une attention particulière à la germination, un contrôle de l'humidité et de la température lors de l'entreposage, des infrastructures permettant d'empaqueter les produits, *et cetera* (Entrevue Fabricio Badotti, Gérant commercial, Grupo Bom Jesus, 8 juillet 2013).

C'est dans ces circonstances qu'un groupe de grands producteurs ont eux-mêmes pris l'initiative de financer la création de la Fondation Mato Grosso, en 1993<sup>168</sup>. Aujourd'hui, cette organisation de R&D est illustre et réussit à se tailler une place de choix dans le marché<sup>169</sup>. Grâce à son importance dans le marché du Mato Grosso, la FMT devient par ailleurs, un véhicule de choix pour l'adaptation locale des technologies<sup>170</sup>. Par exemple, la FMT (tout comme les multinationales des biotechnologies, des entreprises locales de R&D de cultivars et

---

<sup>168</sup> Un groupe de 40-50 producteurs ont mis leurs ressources en commun pour financer la R&D (une initiative de l'Aprosmat, association des producteurs de semences du Mato Grosso), justement parce qu'ils ont été confrontés à un manque de produits pour surmonter les défis locaux à la production. L'EMBRAPA soja étant située à Londrina, la recherche pour développer des semences adaptées à la région et pour répondre aux défis de production survenant ponctuellement (insectes et maladies nuisibles) était insuffisante (l'EMBRAPA se spécialisant surtout en recherche fondamentale) et la mise en marché de ces produits, tardive. C'est donc pour répondre à cette demande que le secteur local de R&D a foisonné, et ce, avant même l'adoption de lois et de mesures protégeant la propriété intellectuelle. Cela contribue à expliquer leur conscientisation à l'importance de financer adéquatement la R&D, et aujourd'hui, à l'importance de respecter les droits de propriété intellectuelle (Entrevues : Élio Rasia, Promoteur des investissements et du développement économique, Ville de Rondonópolis, 8 juillet 2013; Sandro Romão Viana, Fundação Mato Grosso, 11 juillet 2013; Fabricio Badotti, Gérant commercial, Grupo Bom Jesus, 8 juillet 2013, Mairson R. Santana, Gérant commercial, Girassol Agrícola, 15 juillet 2013).

<sup>169</sup> Cette dernière détient 48% des parts du marché pour les semences dans le Mato Grosso (Entrevue Sandro Romão Viana, Fundação Mato Grosso, 11 juillet 2013) et a su résister à la vague de fusions et acquisitions survenue au Brésil depuis la légalisation des OGM au Brésil (2004) et la subséquente arrivée des multinationales des biotechnologies dans le marché des semences brésilien.

<sup>170</sup> Les principales innovations développées par la FMT pour pallier les défis de productions de la région depuis sa création ont été de développer des variétés de soja (cultivars issus de croisements) résistantes au chancre de la tige, aux nématodes (qui a pris 4 à 5 ans à développer et mettre en marché, soit un temps record dans le domaine, ce qui a permis de répondre promptement aux besoins) et à la rouille du soja. Outre ses activités de recherche en génétique des plantes, la FMT a contribué à avancer les connaissances quant à l'application des engrais (les nutriments et formules appropriées pour répondre aux spécificités des sols de la région). Son travail était donc complémentaire à celui de l'EMBRAPA. Initialement, la FMT, était d'ailleurs un partenaire local important pour la recherche appliquée, la diffusion et l'adaptation locale des innovations de l'EMBRAPA. Lors de la scission entre les deux organes de recherche (en 2000, en raison d'un différend concernant la redistribution des rentes), l'EMBRAPA est demeurée détentrice des droits de propriété sur les variétés de semences développées lors de ce partenariat (à tout le moins, selon la version officielle). Depuis, ses membres ont fondé la *Tropical Melhoramento Genético* (TMG), une entité à but lucratif qui détient les droits de propriété intellectuelle sur les cultivars développés par la FMT. Cette dernière perçoit les redevances et en redistribue une partie à la FMT. Ceci contribue à financer entre 70 et 75% des activités de recherche. La balance provient de services effectués pour le compte de multinationales des biotechnologies. La FMT réalise des études d'impact (conformes aux exigences de la loi sur la biosécurité et nécessaires aux délibérations entourant l'obtention d'une approbation de mise en marché de nouveaux produits), à la recherche locale (études terrain avant la mise en marché de nouveaux produits). Elle a également créé sa propre « certification », qui confère une certaine crédibilité aux semences « certifiées FMT » et contribue ainsi au marketing de leurs produits (Entrevues : Élio Rasia, Promoteur des investissements et du développement économique, Ville de Rondonópolis, 8 juillet 2013; Sandro Romão Viana, Fundação Mato Grosso, 11 juillet 2013).

l'EMBRAPA<sup>171</sup>) est titulaire des droits d'utilisation de la technologie *Round Up Ready* de Monsanto et peut ainsi développer ses propres variétés de soja génétiquement modifié<sup>172</sup>.

Les producteurs de la région ont donc déjà cette propension à payer pour les technologies enchevêtrées dans les intrants qu'ils utilisent. Or, lorsque la production de soja génétiquement modifié a pénétré le marché brésilien, d'autres remparts contre le piratage ont été mis en œuvre en aval de la production par la multinationale Monsanto: ce géant des biotechnologies qui détient des droits sur pratiquement toutes les variétés de soja transgéniques produites au Brésil<sup>173</sup>. Les capacités de l'État à protéger la propriété intellectuelle sur la technologie RR étant limitées, Monsanto a développé un système singulier pour imposer des contrôles de traçabilité sur le soja : le système *point of delivery*<sup>174</sup>. Tous les acteurs de la chaîne de production utilisent ce système : lorsque le producteur achète des semences, le commerçant inscrit la vente dans une base de données à laquelle les entreprises qui reçoivent le grain à la fin de la saison ont accès<sup>175</sup>. Il peut payer les redevances sur la technologie sur-le-champ ou attendre la fin de la récolte. Au moment de livrer le grain, la multinationale effectuera un test de traçabilité et vérifiera que les redevances ont bel et bien été versées. Si le producteur déclare que son grain est non transgénique et que le

---

<sup>171</sup> C'est d'ailleurs à travers l'EMBRAPA que Monsanto a initialement pénétré le marché brésilien. Ces dernières ont développé un partenariat, à la fin des années 1990, visant à introduire la technologie *Round Up Ready* de Monsanto (introduction d'un gène dans la plante qui lui permet de développer une résistance au glyphosate, un pesticide) dans les cultivars développés par l'EMBRAPA. EMBRAPA était l'unique entreprise licenciée par Monsanto à l'époque, c'est-à-dire qu'elle détenait les droits sur l'utilisation de cette technologie et devenait ainsi le véhicule devant faciliter la légalisation des OGM et la pénétration de la technologie de Monsanto dans le marché brésilien. Cependant, ces projets ont été interrompus lorsque Greenpeace et l'Association de protection des consommateurs ont obtenu une injonction de la Cour suprême pour interdire la légalisation des OGM à la fin des années 1990, une injonction qui a été annulée par Décret présidentiel en 2003 (Entrevue : Sandro Romão Viana, Fundação Mato Grosso, 11 juillet 2013).

<sup>172</sup> Entrevue : Sandro Romão Viana, Fundação Mato Grosso, 11 juillet 2013.

<sup>173</sup> Jusqu'à très récemment, aucun autre concurrent n'était parvenu à développer une technologie comparable à celle de Monsanto (la technologie RR : l'introduction d'un gène qui rend la plante résistante au glyphosate, un pesticide qui détruit tout sur son passage. Cette technologie réduit considérablement les coûts de production, mais implique des risques et conséquences environnementales graves). Or, les insectes et mauvaises herbes ont commencé à créer des résistances et Monsanto a lancé une seconde génération de plante de soja transgénique : la *Intacta* (RR2). Le seul concurrent qui soit parvenu à développer un système similaire récemment est Basf (le système *Cultivance*). Il y a donc maintenant deux joueurs dans le marché brésilien.

<sup>174</sup> En raison de la combinaison de lois sur la protection de la propriété intellectuelle au Brésil (Entrevue : M.N. Directeur des ventes, Monsanto, 7 juin 2013).

<sup>175</sup> Entrevue : Fabricio Badotti, Gérant commercial, Grupo Bom Jesus, 8 juillet 2013; M.N. Directeur des ventes, Monsanto, 7 juin 2013. Il est à noter qu'au moment d'effectuer les entrevues, la technologie *Intacta* venait d'être approuvée pour commercialisation en Chine et les acteurs s'attendaient à ce qu'elle remplace la technologie RR1 la saison suivante et qu'un système de contrôles de traçabilité différent soit mis en place.

test de traçabilité s'avère positif (soit par opportunisme, soit par contamination), il devra payer une amende en sus des redevances.

Ultimement, la coopération entre les agents de la chaîne de production a facilité l'adoption d'un mécanisme qui est presque infaillible, permettant de réduire considérablement les risques de piratage, et pas seulement pour Monsanto. Ce mécanisme crée aussi des externalités positives pour les autres acteurs du secteur de R&D<sup>176</sup>. Puisque le producteur sait qu'il devra, sommes toutes, s'acquitter des redevances pour la technologie *Round Up Ready*, il préfère tout autant payer un peu plus cher pour acheter des semences certifiées, dont l'utilisation est considérée moins risquée que les semences pirates.

#### *4.4.5. Intégration de la chaîne de valeur et coûts de transactions : particularités locales géographiques, climatiques et structurelles*

Pour récapituler, le modèle d'intégration verticale a pris forme dans le Mato Grosso à la suite du choc créé par le retrait de l'État, qui s'est traduit par une réduction draconienne du crédit rural et de l'intervention publique visant à stabiliser les prix. Les agriculteurs, ayant besoin de liquidités et de canaux de commercialisation, ont accueilli favorablement l'arrivée de ces multinationales. Avec la libéralisation du marché brésilien, ces dernières se sont saisies de l'occasion pour pénétrer la région. Les contrats de trocs sont rapidement devenus la modalité prédominante pour financer et commercialiser la production agricole, soutenus par la CPR. Cette modalité contractuelle a aussi créé des conditions favorables à des comportements coopératifs (interdépendance : triangulation du financement et contrôles de traçabilité) qui ont permis à d'autres acteurs de se greffer à la chaîne de valeur. Cela a contribué à accroître les liquidités vouées au financement de la production agricole et à encourager la formation d'une dynamique

---

<sup>176</sup> Les entreprises qui détiennent la propriété sur des cultivars ne sont pas protégés, en vertu de la loi, contre les semences paysannes. Il est d'ailleurs intéressant de relever que les entreprises de multiplication des semences de cette région ont une forme d'organisation très particulière puisqu'elles sont à la fois actionnaires de la TMG et licenciées pour multiplier leurs produits. Six de ces entreprises détiennent 45% des parts de la TMG et ont formé le groupe Garcia Branca, un groupe dont l'objectif est de réguler l'offre de produit. Ces entreprises partagent leurs projections pour la demande et se divisent ensuite les quotas de production (le volume de production, les variétés) selon le nombre de parts détenues dans le groupe et le chiffre d'affaires des années précédentes. Elles se sont réunies sous ce parapluie, notamment pour avoir plus de pouvoir de négociation lorsque vient le temps d'obtenir les droits de multiplication de certaines variétés (et négocier des exclusivités, le cas échéant) et également pour se partager la vente des semences auprès des multinationales et *revendas* (Entrevue : Celso Griesang, Propriétaire, Sementes Tropical, 26 juillet 2013).

industrie de R&D (développant des produits adaptés au climat du Mato Grosso de façon à améliorer la productivité et réduire les risques de production).

Cela étant dit, d'autres facteurs contribuent à expliquer la consolidation du mode de coordination des échanges aujourd'hui prévalent dans le Mato Grosso (mode hiérarchique hybride : intégration de la chaîne de valeur). Cette section a pour objectif de démontrer que si les contrats de *soja verde* y sont légion, c'est en grande partie parce que les conditions naturelles, géographiques et structurelles (régime foncier, infrastructures de stockage) ont une incidence sur le calcul risque/bénéfice des acteurs et renforcent leur préférence pour ces contrats de troc.

*4.4.5.1. Incertitudes : risques climatiques et météorologiques.* L'un des avantages les plus notables de cette région est que les risques de production peuvent être relativement bien tempérés, moyennant des investissements en R&D soutenus et proactifs<sup>177</sup>, tandis que les risques météorologiques, qui ne peuvent être aussi « facilement » contrôlés sont moins prononcés que dans le Paraná. En effet, dans le Mato Grosso, l'ensoleillement et la chaleur sont constants. La région n'est pas affligée par des risques de gel des sols pouvant ruiner une récolte entière. Les saisons sont bien définies et le régime de pluie est régulier<sup>178</sup>. En d'autres mots, les sécheresses au moment de la croissance des plantes sont rares, tandis que les averses, qui pourraient compromettre la capacité à cueillir le grain avant qu'il ne se gâte, ne sévissent que rarement au moment de la récolte. Pour ces raisons, les agriculteurs ont plutôt confiance en leur capacité à produire le volume de grain projeté et sont ainsi plus enclins à prendre des engagements pour vendre de façon anticipée une portion majeure de leur récolte<sup>179</sup>. Ces conditions climatiques et météorologiques abaissent également les incertitudes pour les multinationales de l'agroalimentaire et *revendas* (bailleurs de fonds et commerçants de grains), qui « acquièrent » le grain plusieurs mois avant la récolte. Ces avantages climatiques

---

<sup>177</sup> Des risques de prolifération d'insectes et maladies nuisibles accrus puisque les sols ne gèlent jamais.

<sup>178</sup> Entrevues : Rodrigo Beaklini, Gestionnaire, Ferme Rolandia, 21 juin 2103; Paulo, agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013.

<sup>179</sup> Ce qui est important puisque s'ils ne parviennent pas à produire la marchandise, la responsabilité leur incombe de se la procurer pour honorer leurs contrats (la CPR ne permet pas d'invoquer la force majeure pour briser le contrat). Cela peut être très coûteux en cas de désastre climatique qui réduirait considérablement l'offre de grain (et donc exerceraient une pression haussière sur les prix). Les événements climatiques compromettant les récoltes étant très rares, les fermiers sont plus enclins à prendre des risques et jugent d'ailleurs qu'il ne vaut pas la peine d'acheter une police d'assurance (le Proagro). Entrevues : Paulo, agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Flademir Rosatto, Agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Rodrigo Beaklini, Gestionnaire de la ferme Rolandia, 21 juin 2013; Afranio Cesar Migliari, Secrétaire de la politique agricole, ville de Sorriso, 24 juin 2013).

compensent les coûts de production considérablement plus élevés dans le Mato Grosso, qui contraignent les agriculteurs à emprunter des sommes considérables (et justement à s'engager à vendre un ratio élevé de leur production avant le début de la saison). Ainsi, la combinaison entre cette faible incertitude et la spécificité élevée des investissements (interdépendance entre les acteurs) explique leur préférence pour des contrats à long terme<sup>180</sup> (et donc la prévalence d'un mode de coordination hybride par l'intégration partielle de la chaîne de valeur)<sup>181</sup>.

4.4.5.2. *Spécificité des investissements : coûts de production, échelle de production et emplacement géographique.* La faible fertilité des sols du Mato Grosso est à l'origine de ses coûts de production relativement plus élevés<sup>182</sup>. Les sols du Mato Grosso sont sableux, acides et donc peu fertiles : riches en aluminium, mais pauvres en nutriments<sup>183</sup>. Les producteurs du Mato Grosso doivent appliquer en moyenne 450 kilogrammes de fertilisants par hectare (Aprosoja, 2011, p.17) ce qui peut représenter jusqu'à 60 % de leurs coûts variables<sup>184</sup>. À titre d'exemple, lors de la saison de production 2013-2014, un agriculteur de la municipalité de Sorriso dépensait 554,09 réais par hectare pour l'achat de fertilisants, ce qui représentait alors 53 % de ses coûts de *custeio* (coûts variables)<sup>185</sup>. C'est sans compter l'application de calcaire, qui doit être effectuée tous les 2 ou 3 ans, pour corriger l'acidité des sols<sup>186</sup>. Le Mato Grosso

---

<sup>180</sup> Plutôt que des contrats de vente *spot* (exécutables sur-le-champ) prévalent dans le Paraná.

<sup>181</sup> Hybride, car les producteurs conservent généralement l'exclusive propriété privée sur leurs fermes et un certain pouvoir décisionnel sur leurs décisions productives et commerciales. En effet, l'acquisition de terres arables par le capital étranger au Brésil n'est pas rare, mais la superficie du territoire pouvant être acheté par des investisseurs étrangers dans une même municipalité est limitée par la loi. Il existe cependant des cas d'intégration verticale plus prononcée au sein des entreprises locales. Certains grands producteurs, par exemple, louent des terres à des fermiers qui n'ont pas les moyens de demeurer en affaires. De plus, l'engagement de commercialiser l'entièreté de la récolte est conditionnel à l'obtention d'un financement (à travers un contrat de *soja verde*) auprès du Groupe Amaggi. Le groupe Bom Futuro, quant à lui, offre des « plans de sauvetage » aux fermiers endettés (ils acquièrent une portion de leur propriété et leur offrent, en retour, le prix coûtant pour leurs intrants) (Entrevue : Fabricio Badotti, Gérant commercial, Groupe Bom Jesus, 8 juillet 2013; Valmir Antônio Baronio, Groupe Amaggi, 15 juillet 2013).

<sup>182</sup> Entrevues : Otavio Lemos de Melo Celidonio, Directeur Exécutif, IMEA/MT, 6 juin 2013; Maria Amelia Tirloni, Aprosoja, 11 juin 2013.

<sup>183</sup> Entrevues : Otavio Lemos de Melo Celidonio, Directeur Exécutif, IMEA/MT, 6 juin 2013; Claudio Bratz, Agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013.

<sup>184</sup> Entrevue : Otavio Lemos de Melo Celidonio, directeur exécutif, IMEA/MT, 6 juin 2013.

<sup>185</sup> Lors de la récolte de soja 2013/2014 à Sorriso, les coûts de production pour les fertilisants représentaient en moyenne 1 037,39 réais par hectare (CONAB, 2014a), comparativement à 299,91 réais par hectares dans la municipalité de Campo Mourão au Paraná (soit 34% de leurs coûts de *custeio*)(CONAB, 2014b). Ceci est beaucoup plus élevé que les États-Unis (30kg/hectare) et l'Argentine (40gk/hectare) (Aprosoja, 2011).

<sup>186</sup> La consommation de calcaire par le secteur agricole du Mato Grosso est considérablement plus élevée que celle du secteur agricole du Paraná. En effet, les agriculteurs du Mato Grosso ont consommé 63 925 000 tonnes de calcaire en 2012 contre 38 269 000 tonnes au Paraná (CONAB, 2014<sup>e</sup>, p. 15). Ainsi, les producteurs du Mato Grosso appliquent en moyenne 500 kilogrammes de calcaire par hectare par année en plus de 2 tonnes par hectare tous les

devient donc un marché de taille pour les engrais, des produits dont le commerce est incidemment « oligopolisé » par les multinationales de l'agroalimentaire. Non seulement le volume de fertilisants consommé par hectare est plus élevé, les engrais sont aussi plus chers en raison des coûts de transports vers cette région éloignée<sup>187</sup>. De pair avec la taille des propriétés (plus élevée que dans le Paraná), les besoins individuels en financement sont considérables et le crédit agricole subventionné ne suffit plus (contrairement au Paraná) à répondre à la demande des fermiers du Mato Grosso<sup>188</sup>.

L'éloignement géographique et les coûts (et risques) de transports élevés entre ce marché et les ports d'exportation ont aussi l'effet d'abaisser les prix que reçoivent les producteurs pour leur soja<sup>189</sup>. De pair avec les coûts de production élevés, les marges de profit par hectare sont plus modestes que dans le Paraná. Les producteurs du Mato Grosso comptent donc davantage sur l'échelle de production pour réaliser des profits<sup>190</sup>, ce qui signifie qu'une minime variation de prix a une incidence majeure sur leur rente totale. Les incertitudes que pose la fluctuation des cours du soja s'en retrouvent donc amplifiées et les fermiers sont plus réticents à prendre des risques. Plutôt que de spéculer sur une éventuelle montée des prix, ils préfèrent conclure la

---

4 à 5 ans pour corriger l'acidité des sols (aluminium) (Entrevue : Otavio Lemos de Melo Celidonio, directeur exécutif, IMEA/MT, 6 juin 2013).

<sup>187</sup> Ces intrants ont d'ailleurs un ratio poids/valeur bas, contribuant à hausser leurs coûts de transports (Entrevue : Otavio Lemos de Melo Celidonio, directeur exécutif, IMEA/MT, 6 juin 2013). De plus, il est difficile d'abaisser (relativement) ces coûts puisque l'industrie des fertilisants est « oligopolisée » par les mêmes multinationales qui font le commerce de grain. De surcroît, lorsque les prix du soja augmentent, les prix pour les engrais augmentent, ne permettant pas aux producteurs de profiter du moment pour faire des marges de profit plus élevées (Entrevue : Mario Silva, agriculteur de la région de Sorriso, 22 juin 2013).

<sup>188</sup> Le plafond pour les lignes de crédit agricole subventionné (ligne MCR et FCO) est de 1 240 000 réais par année par propriété agricole, ce qui ne suffit pas à couvrir les coûts d'acquisition des intrants. Les producteurs vont préférer, lorsqu'ils parviennent à obtenir ce financement, s'en servir pour payer des coûts comme l'électricité, la main d'œuvre, etc. Or, même l'obtention du plafond de ce crédit est incertaine, puisque cela dépend de la solvabilité du producteur et que les démarches administratives sont fastidieuses (Entrevues : BBB, Gestionnaire, Banco do Brasil, 28 mai 2013; Claudio Bratz, producteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Flademir Rosatto, Agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Rodrigo Beaklini, Gestionnaire, Ferme Rolandia, 21 juin 2013; Antonio Miguel Weber dos Santos, Président du syndicat rural de Rondonópolis, 9 juillet 2013).

<sup>189</sup> La formation des prix pour le soja dans la région est déterminée par le prix au port (basé sur le prix Chicago) auquel est soustrait le coût de transport projeté entre le port et la municipalité. Ainsi, les risques et coûts de transports élevés érodent les marges de profit des producteurs. Cela étant dit, les multinationales offrent maintenant aux producteurs de payer le prix au port et de prendre le risque d'être responsable des coûts de transport, ce qu'ils sont réticents à faire puisque cette étape comporte de nombreux risques (files d'attente longues pour transborder la marchandise, infrastructures routières en piètre état, volatilité des cours du pétrole) (Entrevues : M.B., Gestionnaire, Cargill, 19 juin 2013; Fabricio Badotti, Gérant commercial, Groupe Bom Jesus, 8 juillet 2013; Otavio Lemos de Melo Celidonio, Directeur exécutif, IMEA/MT, 6 juin 2013; Arilton Cesar Riedi, Agriculteur de la région de Sorriso, 24 juin 2013).

<sup>190</sup> Entrevue: Maria Amelia Tirloni, Aprosoja, 11 juin 2013.

transaction lorsque le prix offert leur garantit une marge de profit raisonnable<sup>191</sup>. Leur préférence pour des contrats de *soja verde* (l'intégration verticale), qui leur lie les mains plusieurs mois à l'avance représente donc une stratégie visant à mitiger les risques issus de la spécificité élevée des investissements (coûts de production et risques de commercialisation accrus).

Le potentiel de production substantiel du Mato Grosso a, quant à lui, attiré les multinationales du commerce de grain. Cela étant dit, pour y consolider leurs activités, elles ont dû procéder à de nombreux investissements géographiquement spécifiques : l'acquisition d'entreprises agroalimentaires locales (et donc, d'infrastructures industrielles aujourd'hui sous-utilisées en raison de la demande chinoise pour du soja non-transformée<sup>192</sup>), la construction d'infrastructures portuaires, l'organisation d'une logistique complexe et risquée<sup>193</sup>. Dans un environnement où les cours mondiaux pour le soja sont volatiles, ces multinationales ont également une préférence marquée pour les contrats futurs. En effet, elles sont réticentes à spéculer sur les prix du soja et souhaitent avant tout garantir leur approvisionnement de soja et leurs ventes dans le marché physique. Dans un contexte où la spécificité des investissements est élevée, les contrats de *soja verde* (l'intégration verticale) répondent à ces deux objectifs et en mitigent les risques. En contrepartie, ces multinationales ont diversifié leurs activités pour offrir crédit et vente d'intrants aux producteurs (en échange de la vente anticipée de grains), mais surtout, se lient également les mains par des contrats ce qui contraint leur capacité à réagir aux changements dans le marché (dans une situation où les prix du soja baisseraient, en leur faveur, après avoir conclu le contrat de vente).

*4.4.5.3 Spécificité des investissements : infrastructures de stockage.* Un dernier facteur renforce la préférence des fermiers pour la vente anticipée : l'inélasticité de l'offre. Le volume de production du Mato Grosso étant substantiel, des unités d'entreposage imposantes seraient nécessaires pour stocker tout ce grain. Or, le sous-investissement en infrastructures de stockage étant chronique, les producteurs n'ont accès qu'à peu d'espace pour entreposer leur

---

<sup>191</sup> Entrevues : Claudio Bratz, Agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Flademir Rosatto, Agriculteur de la région de Sorriso, 21 juin 2013; Norma Gatto, Agricultrice de la région de Rondonópolis, 9 juillet 2013; Rodrigo Beaklini, Gestionnaire, Ferme Rolandia, 21 juin 2013; Maria Amelia Tirloni, Aprosoja, 11 juin 2013).

<sup>192</sup> Escalade tarifaire de la Chine sur les importations de soja (une stratégie visant à protéger sa propre industrie de trituration).

<sup>193</sup> Entrevue : M.B., Gestionnaire, Cargill, 19 juin 2013.

production<sup>194</sup>. Contrairement à leurs homologues du Paraná — qui jouissent d’infrastructures suffisantes et qui peuvent entreposer « gratuitement » leurs stocks auprès de la coopérative — les producteurs du Mato Grosso ne bénéficient pas de conditions qui leur permettraient de prendre leur temps pour écouler les stocks tout au long de l’année suivant la récolte. Plutôt, ces derniers doivent rapidement expédier le grain. La carence en unités de stockage est telle, qu’il n’est d’ailleurs pas rare qu’une partie des récoltes de soja soit entreposée à ciel ouvert, rendant la marchandise vulnérable aux intempéries<sup>195</sup>. Pour ces raisons, la carence en unités de stockage — qui peut être conceptualisée comme une spécificité temporelle des investissements — accroît grandement les risques : si les prix sont défavorables au moment de la récolte, les fermiers devront s’en départir, même si cela génère des pertes.

#### 4.5. Conclusion

Pour conclure, ce chapitre avait pour objectif de mettre en exergue l’histoire des politiques agraires et du changement institutionnel dans le Mato Grosso. La colonisation de cette région dans les années 1970 était intimement liée à la volonté d’encourager l’expansion de la culture de soja. Les institutions qui ont émergé au cours de la première période ont permis à l’État de façonner un environnement propice à la consolidation d’une monoculture d’échelle. C’est ainsi qu’au cours de cette période, de grands producteurs agraires s’établissent dans le Mato Grosso, mais sont dépendants du soutien de l’État qui — grâce aux institutions de l’époque — intervient de façon marquée et plus « directe » dans le marché du crédit et du grain. L’histoire du Paraná, quant à elle, est marquée par l’enracinement d’une structure foncière diffuse, préalablement à l’arrivée des militaires au pouvoir. Pour cette raison, les coopératives se positionneront comme intermédiaire dans le marché du crédit, des intrants et du grain au cours de cette première période. Ces différences ont une incidence primordiale sur les stratégies d’adaptation au choc des années 1980-1990. Alors que les coopératives survivent au choc

---

<sup>194</sup> Cela pourrait toutefois changer grâce à l’introduction d’une nouvelle ligne de crédit pour l’investissement en infrastructures de stockage (*ProArmazem*). Les producteurs considèrent que de pair avec une capitalisation croissante (et donc une baisse de la demande pour le crédit), les producteurs auraient davantage de flexibilité pour commercialiser leurs produits. Cela étant dit, ils estiment qu’un équilibre entre entreposage et vente future doit être atteint et considèrent qu’il peut être risqué d’entreposer des volumes importants de grains (risque d’une éventuelle baisse des prix). Entrevues : Otavio Lemos de Melo Celidonio, Directeur exécutif, IMEA/MT, 6 juin 2013; Paulo, Agriculteur de la région de Sorriso, 20 juin 2013; Antonio Miguel Weber dos Santos, Président du syndicat rural de Rondonópolis, 9 juillet 2013; Rodrigo Beaklini, Gestionnaire, Ferme Rolandia, 21 juin 2013).

<sup>195</sup> Entrevue : Otavio Lemos de Melo Celidonio, Directeur exécutif, IMEA/MT, 6 juin 2013.

(quoique difficilement) et continuent d'offrir des canaux de diffusion du crédit et de commercialisation aux producteurs (même si elles modifient sensiblement leurs stratégies d'affaires), les marchés dans le Mato Grosso s'en retrouvent très étroits. Une fois l'instabilité macroéconomique surmontée, ces conditions créeront un terreau fertile à la pénétration des multinationales dans le marché *mato grossense*. Cela étant dit, ce processus a été accompagné de réformes institutionnelles : libéralisation du capital et du commerce. Surtout, une modalité institutionnelle viendra soutenir la prolifération des contrats de troc : la CPR. Cette CPR devient un outil performant pour mitiger les risques de crédit, d'approvisionnement en intrants et de commercialisation (volatilité des prix et de la devise).

En plus de décrire la nature et les facteurs à l'origine du changement institutionnel dans la filiale soja du Mato Grosso, la contribution de ce chapitre a été de démontrer que la consolidation d'un mode de coordination hybride (intégration verticale partielle) n'est pas seulement attribuable à cette innovation institutionnelle (la CPR). La principale raison expliquant la préférence des acteurs pour cette modalité (et les raisons pour lesquelles cette modalité est prédominante dans le Mato Grosso et non dans le Paraná)? Les contrats de *soja verde* sont cohérents avec la nature des coûts de transaction de cette région. La combinaison entre une spécificité élevée des investissements (interdépendance entre les acteurs) et un niveau modéré d'incertitudes (risques de production) a infléchi leur préférence pour un modèle hiérarchique hybride (intégration verticale parfaite). Ce modèle permet de conserver la propriété privée et le contrôle sur leurs activités respectives tout en prenant des engagements crédibles. Les acteurs sont liés par des contrats à plus long terme (des contrats s'échelonnant sur plusieurs mois et répétés entre les mêmes producteurs et commerçants d'année en année), réduisant leur capacité à réagir de façon prompte aux incitatifs de marché (*high-powered incentives*). Tel qu'il sera abordé lors du chapitre suivant, la configuration des coûts de transaction est inverse dans le Paraná expliquant la réticence des acteurs à prendre des engagements à long terme, les contradictions et tensions émergeant d'un modèle où la diffusion des droits de propriété entre les membres et la coopérative est ambiguë et les préférences pour des modalités contractuelles leur donnant plus de flexibilité pour réagir aux incitatifs de prix.

## 5. LA COORDINATION DES ÉCHANGES DANS L'ÉTAT DU PARANA : LA COOPÉRATIVE AGROINDUSTRIELLE

### 5.1 Introduction

L'organisation de la chaîne de valeur du Paraná est radicalement différente de celle du Mato Grosso. Le régime foncier est diffus et de grandes coopératives dominent le paysage économique. Ces coopératives sont un puissant outil de coordination, capable de faire l'intermédiaire entre des milliers de producteurs et le marché. Or, elles sont bien plus qu'un levier permettant d'accroître le pouvoir de négociation des agriculteurs. Elles génèrent elles-mêmes de la valeur ajoutée. Grâce à l'industrialisation, leurs revenus sont substantiels<sup>196</sup>. À titre d'exemple, la COOPAVEL, une coopérative de moyenne taille avec ses 3 427 membres, annonçait des recettes de plus de 1,4 milliard de *réais* en 2012 (Coopavel, 2012). La même année, le chiffre d'affaires de la COAMO, la plus grande coopérative d'Amérique latine (plus de 25 000 membres), atteignait 7,15 milliards (COAMO, 2012a).

Les grandes différences entre le Mato Grosso et le Paraná soulèvent plusieurs interrogations. Pourquoi le coopérativisme s'est-il enraciné dans le Paraná, mais pas dans le Mato Grosso? Comment ces coopératives sont-elles devenues des superpuissances régionales de l'agroalimentaire? Pourquoi les multinationales n'y ont-elles pas conquis le marché à la suite du retrait de l'État, comme ce fut le cas du Mato Grosso?

Un premier élément de réponse : l'échelle de production. L'histoire de la colonisation du Paraná est atypique et a permis à la petite agriculture familiale de s'y établir, créant un environnement favorable au foisonnement des coopératives. Cette structure foncière pose des contraintes aux militaires lorsqu'ils arrivent au pouvoir (1964) et tentent d'imposer leur projet de modernisation de l'agriculture. Pour préserver la paix sociale, le régime décide de coopter les coopératives. Parce que la dictature en fait un acteur important de la mise en œuvre de ses politiques modernisatrices, ces dernières croissent en tandem avec l'intervention de l'État dans

---

<sup>196</sup> Aujourd'hui, les activités de ces coopératives agro-industrielles sont très diversifiées. Ces dernières s'illustrent tant dans le marché domestique, grâce à la production de produits de consommation (des breuvages à base de soja, par exemple), que dans les marchés internationaux (dans certains marchés européens, par exemple, grâce à l'exportation directe de tourteaux de soja). Il est cependant utile de spécifier que ces dernières ne se spécialisent pas seulement dans la production de produits de soja et de ses dérivés (même si de façon générale, cette filière demeure leur principale activité): certaines sont actives dans le marché du café, du blé, du jus d'orange, de la volaille, *et cetera*.

l'économie. Elles commencent d'ailleurs à s'industrialiser à la fin de cette période (fin des années 1970)

Dans un deuxième temps, le choc du retrait de l'État, qui se manifeste par le déclin marqué du crédit agraire subventionné et de l'abandon des politiques de stabilisation des prix des denrées agraires, laisse intact ces structures d'organisation de la production (ces coopératives qui faisaient autrefois le pont entre le régime et les producteurs). Contrairement au Mato Grosso, les producteurs jouissent toujours d'un accès à des canaux d'approvisionnement en intrants et de commercialisation du grain. Les coopératives survivent au choc, mais se retrouvent confrontées au défi de réconcilier leur raison d'être à l'impératif de survie économique. Pour s'ajuster, elles deviennent « entrepreneuriales » et se déracinent de leur base de membres, ce qui renforce l'apathie des producteurs (une logique circulaire).

Les arrangements contractuels qui caractérisent ce modèle sont singuliers : le financement, l'achat d'intrants et la vente de grains se font en trois temps. Les producteurs obtiennent du crédit auprès d'institutions financières, la coopérative agit comme un *pool* de vente pour les intrants, mais offre des prix qui suivent les cours mondiaux pour le grain. Les producteurs préfèrent vendre leur production après la récolte, plutôt que de se lier les mains par des contrats de vente anticipée. Il s'agit donc d'une forme de gouvernance hybride puisqu'elle n'atteint pas une pleine coordination verticale à l'abri de l'influence du marché<sup>197</sup>.

Si la gouvernance hiérarchique permet en théorie de réduire les coûts de transaction<sup>198</sup>, pourquoi les coopératives n'intègrent-elles pas verticalement les producteurs de soja (par des contrats à plus long terme, comme ce fut le cas pour les multinationales dans le Mato Grosso ou encore, chez les coopératives de volaille du Paraná)? En plus des raisons historiques

---

<sup>197</sup> La coordination est imparfaite au sein des coopératives brésiliennes (comparativement aux coopératives de type nouvelle génération canadiennes et américaines), car les institutions légales dissuadent la pleine intégration des membres. Pour cette raison B. Neto qualifie les coopératives du Paraná de mode d'organisation hiérarchique hybride (B. Neto, 1998 ; B. Neto, 1999, B. Neto et Chaddad, 2005). Dans le contexte de la comparaison avec le mode de coordination hybride du Mato Grosso, ce mémoire propose de qualifier ces coopératives de mode de coordination hybride, hiérarchique, certes, mais se rapprochant davantage du pôle marché que le modèle *mato grossense* puisque les relations commerciales sont marquées par des contrats à court terme permettant aux acteurs de réagir davantage aux signaux du marché (*high-powered incentives*) et ce, malgré une adhésion à long terme à la coopérative.

<sup>198</sup> Les transactions sont alors effectuées à l'intérieur de la firme, réduisant les risques (asymétries d'information, opportunisme) et les coûts de négociation, mais accroissant les coûts de gouvernance (Coase, 1937 ; Williamson, 1981)

institutionnelles qui ont donné lieu au modèle hybride, les conditions géographiques sont déterminantes pour expliquer les relations contractuelles. La troisième section abordera les risques et avantages propres à la région et à la structure de la propriété foncière conditionnant la préférence pour un modèle où les relations contractuelles sont plutôt souples. Ces relations constituent même des stratégies de mitigation des risques appropriées et contribuent à la cohérence du modèle.

## **5.2 Préambule au régime militaire : la colonisation du Paraná et l'enracinement d'une structure foncière diffuse**

Les premiers peuplements sur le territoire *paranaense* surviennent en marge du boom du café (Fajardo, 2007 ; Navarro Swain, 1986). Cela permet à l'économie agraire de s'y diversifier et d'échapper à la domination du *latifundio* (Navarro Swain, 1986, p. 270)<sup>199</sup>. Lorsque la déferlante du café arrive sur le Paraná, des politiques de colonisation « bien encadrée » permettent l'enracinement de la petite propriété : singularité du Paraná qui, jusqu'à ce jour, a su résister à la concentration foncière (Navarro Swain, 1986; Fajardo, 2007).

À partir des années 1920, la région accueille des migrants *paulistas*. Les *terras roxas* du Paraná, terres argileuses très fécondes, attirent les producteurs caféiers de l'État voisin qui sont alors affligés par l'appauvrissement de leurs sols (Serra, 2011a, p.70). L'occupation de ce territoire ne s'intensifie réellement qu'à partir des années 1930-1940 (Navarro Swain, 1986; Fajardo, 2007; Serra, 2011a). Le pays traverse alors une période de turbulences politiques et un transfert du pouvoir de la bourgeoisie vers la classe moyenne urbaine et industrielle s'opère (Navarro Swain, 1986; Falkenback, Delgado et Leclerq, 1985). Getulio Vargas<sup>200</sup> dérobe le pouvoir lors de la Révolution populiste de 1930 et critique âprement le modèle agro exportateur,

---

<sup>199</sup> Le XIXe siècle accueille des vagues de pionniers venus profiter de l'abondance de bois et de maté, mais ils demeurent nomades et ne revendiquent pas de territoire. Quelques éleveurs prennent possession de vastes propriétés au cours de cette période. De façon générale, toutefois, l'agriculture familiale s'y installe et se diversifie. (Serra, 2011a, p. 66; Navarro Swain, 1986; Fajardo, 2007).

<sup>200</sup> Homme politique de l'État de Rio Grande do Sul (élu à l'Assemblée législative pour la première fois en 1909), il devient Président de l'État de Rio Grande do Sul en 1928 et commença à manifester plus fermement son opposition au gouvernement de la Vieille République. Défait lors de l'élection présidentielle nationale de 1930, il profite de la secousse provoquée par l'assassinat de son rival (Joao Pessoa, élu président en 1930) pour dérober le pouvoir le 3 octobre 1930.

la structure foncière concentrée et la monoculture qu'il accuse des maux que traverse alors l'économie nationale<sup>201</sup> (Navarro Swain, 1986; Fajardo, 2007; Serra, 2011a).

Le populisme de Vargas manque à sa promesse d'entreprendre une véritable réforme agraire à l'échelle nationale<sup>202</sup>. Le contexte historique sera toutefois déterminant pour le Paraná. En 1930, le gouvernement *paranaense* se saisit de trois millions d'hectares de terres agraires et abroge des concessions consenties par le gouvernement antérieur (Navarro Swain, 1986, p. 273). Le lotissement de ce territoire est confié à des entreprises étrangères. Elles sont mandatées de les diviser en parcelles et de les revendre à des agriculteurs familiaux (Fajardo, 2007 ; Navarro Swain, 1986)<sup>203</sup>. L'un des projets d'envergure est confié à la *Paraná Plantations Ltd*, une ancienne entreprise de la Couronne britannique, qui reçoit le mandat de lotir un territoire d'une superficie de 515 mille hectares. Des titres de propriété sont émis en bonne et due forme, des conditions favorables pour le paiement sont établies, permettant à de petits paysans de se libérer de l'occupation précaire de la terre (Fajardo, 2007 ; Navarro Swain, 1986). Des investissements en infrastructures accompagnent aussi les projets de lotissements.

Pour l'État, le programme de colonisation est lucratif et permet, entre autres, de pallier les difficultés économiques rencontrées en cette période d'entre-deux-guerres (Fajardo, 2007, p.93). Plus fondamentalement, cette politique servira à apaiser les tensions et à préserver la paix sociale.

Le secteur caféier se remet alors graduellement d'une grave crise<sup>204</sup>. L'excédent d'offre continue cependant à exercer une pression baissière sur les prix. L'État peine à la modérer à l'aide de politiques de régulation du marché. C'est dans ce contexte que le gouvernement de

---

<sup>201</sup> Le Vargisme promet d'amorcer une vaste réforme agraire, un thème récurrent dans les discours du chef d'État (Falkenbach, Delgado et Leclercq, 1985, p.10). Dans les faits, cependant, aucune mesure n'est prise pour amorcer une véritable refonte nationale de la structure foncière au cours des quinze années lors desquelles Getulio Vargas est à la tête de la fédération (Falkenbach, Delgado et Leclercq, 1985, p. 12)

<sup>202</sup> Ce n'est qu'en 1951 qu'une commission nationale amorce un dialogue sur la question foncière (Falkenbach, Delgado et Leclercq, 1985)

<sup>203</sup> Sujet également abordé lors d'une entrevue avec Immanuel Fiorucci, Fertilizantes Incoa, 25 juillet 2013.

<sup>204</sup> À la fin des années 1920, la tombée des prix provoquée par l'excédent d'offre mondial et la décision de l'État de suspendre son programme de rétention des stocks en 1929 afflige durement les producteurs *paulistas* (Falkenbach, Delgado & Leclercq, 1985). Getulio Vargas restaure cette politique de régulation du marché en 1933, ce qui contribue à sortir les producteurs *paulistas* de la crise. Le décret 22 245 prévoit la création du *Departamento Nacional de Café* (DNC), l'organe qui sera responsable de l'achat, de la manutention, de l'exportation et de la rétention des stocks de café jusqu'à la chute du régime Vargas. Le DNC est démantelé en 1946 à la suite du Décret de loi 9 068 (Fundo Departamento Nacional do Café – DNC, 2013).

São Paulo impose un moratoire sur l'expansion de la culture de café (Serra, 2011a, p.71; Fajardo, 2007, p.94). Les producteurs *paulistas* abandonnent massivement leurs propriétés pour se diriger vers le nord *paranaense*. Leur ancienne main d'œuvre agraire est libérée et prend, elle aussi, la route direction sud-ouest pour revendiquer un lopin de terre (Serra, 2011a, p.71). La région attire donc un influx de migrants à la composition hétérogène et la nouvelle zone de frontière agraire est en proie aux tensions sociales (Navarro Swain, 1986, p. 273).

À partir des années 1940, la région nord du Paraná connaît un véritable boom caféier et se hissera rapidement au rang de plus grand producteur de café au Brésil<sup>205</sup> (Serra, 2009, p.146). Petits, moyens et grands producteurs adhèrent au boom (Serra, 2011a; Fajardo, 2007; Navarro Swain, 1986). Il faut dire que cette culture est toute désignée pour s'enchevêtrer dans la structure foncière de la région : la « caféiculture » est alors une activité intensive en main d'œuvre, nécessitant peu d'investissements et pouvant être réalisée à petite échelle (Serra, 2011a).

De pair avec le boom du café, le programme de colonisation et d'implantation de petits producteurs est probant : « Le processus de colonisation organisée va influencer directement l'expansion des activités économiques, en créant des conditions favorables pour la petite paysannerie. Résultat de ce processus, les petites et moyennes propriétés de moins de 100 ha constituent, en 1940, 84 %, du total des exploitations agricoles du Paraná. C'est ainsi qu'entre 1940 et 1950, la population totale de l'État s'accroît de 71 %, dont les 3/4 appartiennent au monde rural.» (Navarro Swain, 1986, p. 273)

### 5.2.1. *Le Vargisme et le coopérativisme corporatiste*

Après de premiers balbutiements chez les communautés d'immigrants européens établis dans le Sud du pays (Rio Grande do Sul), c'est à l'époque Vargas que le coopérativisme devient un projet national. Sous le régime Vargas, la coopérative est présentée comme le véhicule privilégié de redéfinition du tissu social brésilien (Cunha Filho et Vieira Pinheiro, 2004; Falkenbach, Delgado, Leclerq, 1985, p. 17 ; Pinho 1973). Pour Vargas, elle représente le lieu idéal de réorganisation de la société agraire selon des lignes corporatistes (Falkenbach, Delgado et Leclerq, 1985 ; Cunha Filho et Vieira Pinheiro, 2004; Pinho, 1973). C'est ainsi qu'en 1932,

---

<sup>205</sup> Au cours de la décennie 1960, le Paraná est le plus grand producteur de café au pays.

le Brésil se dote pour la première fois d'une loi coopérativiste avec le Décret 22.239 (Zaar, 2007; Pinho, 1973). L'année suivante, le Décret de loi 21.611 promulgue cette vision particulière du coopérativisme en exigeant la formation de « consortiums professionnels-coopérativistes » (Falkenback, Delgado et Leclerq, 1985, p. 16 ; Zaar, 2007).

Le régime fait valoir que la création de coopératives saura corriger les déséquilibres économiques et sociaux, stimuler le développement et favoriser l'émancipation des classes lésées par l'ordre socio-économique de la Vieille République (Falkenbach, Delgado et Leclerq, 1985, p. 21, 1985 ; Cunha Filho & Vieira Pinheiro, 2004). C'est surtout grâce aux coopératives de crédit que l'État espère réduire le clivage entre les grands propriétaires terriens et les petits producteurs. Avec le Décret 24.647 de 1943, les coopératives sont d'ailleurs autorisées à offrir des services financiers (coopératives de crédit ou encore coopératives mixtes offrant des services de crédit) (Falkenback, Delgado, Leclerq, 1985, p. 26). L'objectif est de corriger le goulot d'étranglement qui nuit à l'émancipation des classes paysannes : leur faible capitalisation (Falkenback, Delgado, Leclerq, 1985).

Dans le Paraná, les producteurs de maté<sup>206</sup> sont les premiers à expérimenter avec le coopérativisme. Or, l'intérêt pour le coopérativisme est surtout causé par les difficultés que traverse le secteur : la chute des prix causée par l'arrivée de la concurrence argentine et paraguayenne (Serra, 2011a; Serra, 1995). Signe que la coopérative est perçue comme un outil pour surmonter les tumultes économiques, en 1943, le régime crée la COCPM, la *Comissão de Organização de Cooperativas de Produtores de Maté*. Celle-ci est responsable de la rétention des « stocks » de façon à mitiger la baisse des prix induite par l'augmentation de l'offre (Serra, 1995). Or, le phénomène est passager et les coopératives de maté sont rapidement dissoutes.

En effet, le caractère corporatiste des coopératives devient contre-productif. Petits et grands agriculteurs se côtoient au sein de ces organisations, limitant leur adhésion identitaire au projet coopérativiste. La coopérative échoue à devenir l'incubateur d'une solidarité sociale, d'un alignement des intérêts des producteurs (Falkenback, Delgado, Leclerq, 1985, p. 26). La foi

---

<sup>206</sup> Une plante indigène à la région Sud du continent (Argentine, Uruguay, Brésil, Paraguay) et consommée sous forme de thé.

dans le modèle coopérativisme est probablement aussi éprouvée lorsque le régime resserre son étai autour de ces organisations après l'installation d'une dictature en 1937<sup>207</sup> (Zaar, 2007).

### 5.2.2. *L'essor du mouvement coopérativiste paranaense*

À la fin des années 1950, l'industrie caféière est toujours hypothéquée. Le démantèlement du DNC, en 1946, s'accompagne de difficultés croissantes de commercialisation. Dans des villes comme Maringá, le marché est si étroit — résultat plausible d'années de régulation et d'acquisitions directes du gouvernement — que les fermiers se tournent vers les vendeurs de tracteurs pour écouler leurs marchandises, faute d'options (Serra, 2009, p.145). Les intermédiaires, bien conscients que le pouvoir de négociation est infléchi en leur faveur, imposent des marges substantielles pour leurs services. Les difficultés de commercialisation deviennent préoccupantes. C'est à ce moment que les producteurs s'unissent pour former des coopératives (Serra, 1995, p.59; Serra, 2009, p.145). Les premières coopératives sont donc fondées à l'initiative même des producteurs. Leur volonté coïncide avec celle de l'État, qui est aussi à la recherche d'outils plus efficaces pour surmonter les difficultés de commercialisation.

En 1952, l'État crée l'*Instituto Brasileiro do Café* (IBC) qui reprendra le rôle de tempérer la volatilité des prix. L'IBC encourage, dès la fin de la décennie, la formation de coopératives auxquelles il souhaite transférer la responsabilité de gérer les excédents, en les munissant des infrastructures nécessaires pour la manutention et l'entreposage du café. L'IBC se charge aussi de faciliter le processus d'exportation. Elle met les coopératives en contact avec des clients d'outre-mer et aide ses gestionnaires — qui n'ont pas encore acquis de l'expertise en la matière — à naviguer à travers les étapes menant à l'exportation (Serra, 1995; Serra, 2009). L'objectif est d'éliminer les intermédiaires, de mettre en commun la production pour accroître l'échelle et ainsi infléchir le pouvoir de négociation en faveur des producteurs (Serra, 2009).

C'est donc le secteur caféier qui ouvre la voie au coopérativisme dans le Paraná (Serra, 1995, p.59). Région toute désignée pour accueillir le coopérativisme, de par sa structure foncière

---

<sup>207</sup> Le Décret-loi 5154 de 1942 et le Décret 160 permettent l'ingérence de l'État dans les coopératives et rend obligatoire leur inscription aux registres publics (Zaar, 2007). Ceci, quelques années après que le régime ait adopté une nouvelle Constitution (1937) conférant des pouvoirs absolus au Président et marquant le début de la dictature.

(besoin de s'unir pour avoir un volume conséquent et commercialiser directement), elle devient rapidement un véritable incubateur de coopératives. À la veille du coup qui portera les militaires au pouvoir en 1964, on dénombre 39 coopératives caféières dans l'État, la plupart ayant été créées grâce au soutien de l'IBC (Serra, 1995, p.59; Serra, 2009). C'est à cette époque que seront fondées les coopératives qui dominent le marché du soja de nos jours : la COCAMAR, la COOPAVEL, la C.VALE, la COAMO, entre autres.

Les coopératives du Paraná furent donc fondées en période d'adversité avec l'objectif précis de faciliter la commercialisation. Cependant, sans l'intervention pesante de l'État au cours de la période subséquente, elles n'auraient sans doute pas évolué de coopératives de commercialisation à grandes entreprises agro-industrielles, puisque cette étape nécessite une capitalisation, qui même avec une volonté puissante d'action collective, dépassait les capacités financières des producteurs à l'époque (Fajardo, 2008, p.40; Gimenes et Gimenes, 2008). Cette ingérence au sein du mouvement coopérativiste laisse cependant, au terme de la période 1964-1985, des coopératives très dépendantes, vulnérables au choc de retrait de l'État.

### **5.3 Environnement institutionnel 1964-1985 : « monopole » d'État**

Lorsque les militaires se saisissent du pouvoir, la petite propriété est déjà bien consolidée dans le Paraná. C'est donc en cooptant le coopérativisme que les militaires déploient leur programme de modernisation conservatrice : la coopérative jouit d'une proximité avec les fermiers. Surtout, elle dispose de la structure organisationnelle et de l'influence nécessaires au déploiement des politiques « modernisatrices » auprès d'un grand nombre de producteurs diffus (Fajardo, 2008). Elle deviendra donc le véhicule de mise en œuvre des objectifs (et de diffusion des incitatifs) du gouvernement militaire (Hespanhol et Belusso, 2008; Fajardo 2008; Albuquerque et Cirino, 2001; Gonçalves, 2012; Souza, 2009; Serra, 1995; Goodman, Sorj et Wilkinson, 1985; Setti, 2011; Gonçalves et Vegro, 1994). Le régime impose des structures organisationnelles qui consacreront son ingérence au sein du fonctionnement des coopératives et institutionnaliseront les relations clientélistes entre l'État, la coopérative et ses membres<sup>208</sup>.

---

<sup>208</sup> Le crédit rural devient le principal outil de cooptation du mouvement (Cunha Filho et Vieira Pinheiro, 2004, p. 6). D'une part, la coopérative dépendra davantage du gouvernement pour se capitaliser et croître, tandis que la coopérative monopolisera de plus en plus les canaux de distribution du crédit et des intrants, ce qui lui conférera un certain monopole auprès des fermiers.

Ces organisations se déracinent alors de leur base de membres, ne sont plus un outil de solidarité sociale, d'émancipation des classes paysannes (qui demeurent à l'écart du processus de « modernisation »), mais bien un engrenage au service des politiques des militaires (Sorj et Wilkinson p.272; Serra, 1983). Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que l'adhésion idéologique des producteurs au projet coopérativiste soit érodée, que ces derniers adoptent une attitude « immédiate » à l'égard de la coopérative<sup>209</sup> et que la relation coopérant-coopérative soit mise à l'épreuve lors de la rupture des liens clientélistes (années 1980) (Fajardo, 2008).

### *5.3.1. Préserver la paix sociale et mettre en œuvre le projet de modernisation de l'agriculture grâce à la coopérative*

Au cours de cette période, la coopérative servira deux fonctions: diffuser les incitatifs à la modernisation de l'agriculture<sup>210</sup> et apaiser les tensions sociales.

Tel qu'expliqué lors du chapitre précédent, la période 1964-1985 est marquée par un interventionnisme pesant de l'État dans l'économie. La régulation du marché et l'imposition de barrières au commerce ont pour objectif de stimuler l'industrialisation rapide du pays. Dans ces circonstances, la politique agraire (l'avènement de la politique de crédit agraire surtout) donne aux producteurs les moyens de se procurer le paquet technologique de la Révolution verte<sup>211</sup> et d'accroître leur productivité pour produire des volumes suffisants pour alimenter l'industrie agroalimentaire. L'objectif de modernisation de l'agriculture fait donc partie intégrante du projet d'industrialisation. Dans le Paraná, la coopérative devient un intermédiaire essentiel entre le producteur et l'industrie et facilite la consolidation du complexe agro-industriel (Fajardo, 2008, p.33 et 39-40; Teixeira, 2006, p.3; Coradini et Fredericq, 2009).

---

<sup>209</sup> Terme employé par Eduardo Melo Mazolenni (coordonnateur, Denacoop) lors d'une entrevue réalisée le 14 mai 2013 pour désigner la réticence des agriculteurs à s'engager dans le projet coopérativiste pour ses avantages à long terme et plutôt à prioriser leurs intérêts individuels « immédiats », créant des dilemmes d'action collective.

<sup>210</sup> Et du coup, la substitution de cultures au profit de cultures dites « modernes », comme le soja. Les coopératives seront donc un vecteur important de l'avancée de la production de soja dans la région (Fajardo, 2008, p. 38-39), surtout qu'à partir du moment où elles investissent dans leurs propres industries de trituration de soja, il devient dans leur propre intérêt de promouvoir la substitution de cultures.

<sup>211</sup> Le terme Révolution verte désigne un changement de paradigme productif survenant dans les années 1970, mettant l'accent sur l'amélioration de la productivité, grâce, notamment, à des innovations dans le secteur de la génétique des plantes et dans le secteur des agro toxiques. La production devient plus intensive en capital, se mécanise et l'utilisation de pesticides, fongicides et insecticides se prolifère.

Le rapprochement entre les secteurs agricole et industriel — et les politiques de modernisation conservatrice qui l'ont facilité — ne sont pas sans induire des mutations de l'ordre socio-économique. La mécanisation et l'usage d'intrants technologiques libèrent la main d'œuvre agricole. Cette main d'œuvre devait, en théorie, être absorbée par l'industrie et en accompagner le prompt développement. Le paysage économique *paranaense* est alors encore dominé par la production caféière, une culture intensive en main-d'œuvre, car peu mécanisée (Fajardo, 2008, p. 37 p.146; Serra). La mécanisation de l'agriculture provoque donc une onde de chômage et de migration dans la région. Couplée à la pression de la concentration foncière, la situation menace de perturber la paix sociale dans cette région (Azerêdo et Christoffoli, 2014; Navarro Swain, 1986; Serra 2011; Serra, 2011b). Pour apaiser les tensions sociales causées par les mutations que traverse la société rurale, il est de plus en plus important pour le régime d'encourager l'essor d'une classe moyenne de petits producteurs « modernisés », un objectif que la coopérative permettra d'atteindre (Serra, 2011b). Cette fonction sera d'autant plus cruciale lorsque les perturbations climatiques affligeront les exploitations caféières dans les années 1970, et que le gouvernement en profitera pour encourager la substitution de cultures au profit de l'expansion de la production de soja (Fajardo, 2008, p.37; Serra, 2009, p.146)<sup>212</sup>.

### 5.3.2. *Refaçonner le paysage coopérativiste : institutions de contrôle et contreparties*

Le régime tente initialement de réprimer le mouvement coopérativiste. En 1966, le décret de loi 59 abroge la loi de 1932<sup>213</sup>. L'année suivante, le gouvernement révoque les avantages fiscaux et le crédit<sup>214</sup> concédés aux coopératives (Zaar, 2007; Teixeira, 2006). Les nombreux amendements à la Loi et Résolutions de la Banque Centrale adoptées entre 1966 et 1970 limitent

---

<sup>212</sup> Lors des gels qui affligent les caféiers au milieu des années 1970, les récoltes sont anéanties et les producteurs, affligés. Les coopératives ne prennent aucune disposition pour leur venir en aide (Serra, 2009 p. 146). Plutôt, ces dernières consacrent leurs ressources à bâtir leurs industries de trituration et à préparer le terrain pour la transition du secteur caféier au secteur soja. Incidemment, c'est à ce même moment que l'État met en œuvre un vaste programme d'éradication des caféiers (Navarro Swain, 1986 ; Serra, 2009). L'État profite de cette crise climatique pour inciter les producteurs à substituer la culture de café pour des cultures plus « modernes ». Ceci, parce que l'expansion de la culture soja encouragera l'expansion du complexe agro-industriel et parce que le soutien à la commercialisation du café est un véritable fardeau fiscal. En effet, l'État intervient ponctuellement pour réguler le marché, mais les prix mondiaux sont si désavantageux qu'il doit brûler ses stocks de café (Navarro Swain, 1986; Serra, 2009). Résultat : entre 1973 et 1983 la production de café baisse de moitié et la production de soja triple dans la région nord du Paraná (Teixeira, 2006, p. 7).

<sup>213</sup> Et crée, du même coup, le CNC (*Conselho Nacional de Cooperativismo*) (Zaar, 2007).

<sup>214</sup> En 1967, en pleine « crise » (météorologique) de production caféière, le gouvernement annule le soutien (le crédit) aux coopératives (Décret 60.597) (Teixeira, 2006).

aussi le champ d'action des coopératives de crédit, les rendant pratiquement incapables de contribuer au SNCR (Zaar, 2007; Pinheiro, 2008; Bulgarelli, 1998). Les mesures affligent durement le secteur: des 33 coopératives agraires enregistrées au Paraná en 1966, elles ne sont plus que 8 en 1971 (Teixeira, 2006; Zaar, 2007).

Au tournant des années 1970, la stratégie du régime change. Pour les raisons mentionnées ci-haut — apaiser les tensions sociales, mais aussi diffuser les incitatifs à la modernisation de l'agriculture — le régime entreprend de coopter le mouvement. Cela se fait au détriment de liberté d'association et d'autogestion, alors que le régime procède à une vaste restructuration du mouvement coopérativiste qui lui permettra de resserrer son étau autour de ces organisations (Sorj et Wilkinson, 1983; Azerêdo et Christoffoli, 2014 ; Fajardo, 2008; Serra, 2008; Serra, 2009; Setti, 2011; Pinho, 1973 ; Zaar, 2007; Gonçalves, 2012).

C'est un système très centralisé que le régime façonne avec la loi 5.764 de 1971<sup>215</sup> (Zaar, 2007; Gonçalves, 2012; Fajardo, 2008; Sorj & Wilkinson, 1983, p. 272, Pinho, 1996). *De jure*, la loi coopte des éléments inspirés des principes de Rochdale<sup>216</sup>. La coopérative est alors définie comme une organisation économique à but non lucratif, la distinguant de l'entreprise privée, ce qui lui permet de regagner certains avantages fiscaux<sup>217</sup> (Zaar, 2007; Gonçalves, 2012; Bialoskorski Neto, 1999; Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005). Surtout, avec cette loi, l'État s'engage à soutenir les coopératives, sous forme de provision de crédit et de soutien technique. En contrepartie, ces dernières devront se soumettre à des contrôles rigoureux. La création d'une nouvelle coopérative, l'adhésion des membres, l'élaboration de sa constitution, l'adoption de statuts, la vérification des états financiers : rien n'échappe à l'étroite surveillance des instances publiques.

Lorsque le régime promulgue cette nouvelle loi-cadre, il se dote d'organisations qui lui permettront d'exercer une surveillance des activités des coopératives (Cunha Filho et Vieira Pinheiro, 2004; Hespanhol et Belusso, 2008 ; Pinho, 1996; Souza, 2009; Zaar, 2007). Dès lors,

---

<sup>215</sup> *Lei N. 5.764, de 16 de Dezembro de 1971*. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm), consulté le 5 septembre 2014.

<sup>216</sup> Par exemple : la libre-adhésion, la limitation des quotes-parts (pas plus du tiers ne peut être détenu par un membre), l'égalité du pouvoir de décision (un membre un vote) et la rémunération (ristournes) au prorata du volume de transactions effectuées auprès de la coopérative.

<sup>217</sup> La non-taxation des transactions entre la coopérative et ses membres (puisque'ils en sont les propriétaires).

les coopératives doivent impérativement s'enregistrer auprès des autorités (Pinho, 1996; Lugnani et Marandola, 2001). Pour se faire, elles doivent obtenir l'aval de l'INCRA<sup>218</sup>. Du coup, l'Institut national de colonisation et de réforme agraire, fondé en 1970 (Décret 1.110<sup>219</sup>), devient l'organe responsable de la supervision des coopératives (Pinho, 1996; Pinho, 1983; Hespanhol & Belusso, 2008, Lugnani et Marandola, 2001). Leurs administrateurs doivent se rapporter annuellement à cette entité, fournir sur demande tout document, état de compte, information à propos des membres admis et des candidatures rejetées (Pinho, 1973). L'INCRA peut interférer dans les décisions relatives à l'adhésion et a le pouvoir de s'ingérer dans les décisions du Conseil Fiscal, exigeant des coupes dans les ristournes ou les services offerts aux membres lorsqu'un déficit est pressenti (Pinho, 1973, p.130).

Le régime crée aussi l'Organisation des coopératives brésiliennes (en 1969) et vient ainsi centraliser les canaux de dialogue (Souza, 2009 ; Pinho, 1996). L'organisation panbrésilienne devient le seul interlocuteur « légitime » du régime pour exprimer les doléances et revendications des coopératives. Surtout, l'OCB contribue à façonner le mouvement (Mendonça, 2005; Pinho, 1996). Tout comme l'INCRA, elle supervise, surveille, intervient dans les affaires des coopératives, oriente la rédaction des constitutions, actes, résolutions et la mise en œuvre de grands projets d'investissements (Mendonça, 2005; Souza, 2009; Teixeira, 2006). Une dynamique d'autant plus pernicieuse, selon Sonia Regina de Mendonça, qu'en cooptant le discours idéologique du coopérativisme, l'OCB assied la légitimité du mouvement sur un « mythe fondateur »<sup>220</sup> et devient un puissant outil de négation du conflit social (2005).

En somme, à l'époque, l'État et les entités affectées à représenter le secteur parlent d'ailleurs plutôt d'une cogestion que d'une autogestion des coopératives (Teixeira, 2006). À toutes fins pratiques, ce contrôle permet de façonner la coopérative pour en faire un véritable outil de mise en œuvre des desseins du régime. Le gouvernement finance généreusement cette

---

<sup>218</sup> Après avoir démontré leur viabilité et leur conformité à l'agenda du gouvernement (Lugnani et Marandola, 2001).

<sup>219</sup> INCRA : [http://www.incra.gov.br/historia\\_incra](http://www.incra.gov.br/historia_incra), consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2014.

<sup>220</sup> L'auteure réfère probablement au fait que les coopératives ne se sont pas développées de façon organique au Brésil, mais bien parce que l'intervention calculée de l'État a incité leur consolidation (Mendonça, 2005).

dernière<sup>221</sup>. En retour, elle est appelée à diffuser les incitatifs auprès de producteurs « aptes » à se moderniser (Fajardo, 2008)<sup>222</sup>.

### 5.3.3. *Coopératives et « monopole » d'État : crédit, intrants et commercialisation*

En amont de la production, l'État confie aux coopératives le soin de diffuser le crédit et les intrants (technologies). Tel que discuté lors du chapitre précédent, l'État consolide son monopole dans le marché du crédit rural (SNCR) au cours de cette période. Dans le secteur coopérativiste, cela est illustré par la restructuration de Banque Nationale de Crédit Coopérativiste (Panzutti, 2007; Zaar, 2007; Ew, 2001; Vieira et Pinheiro, 2004; Pinheiro, 2008)<sup>223</sup>. De pair avec les restrictions dont sont victimes les coopératives de crédit, les canaux de distribution du crédit agricole sont d'autant plus centralisés<sup>224</sup>. Cela accroît la dépendance des

---

<sup>221</sup> Ceci dit, ceux qui sont privilégiés du régime reçoivent la manne du financement public (Setti, 2011; Azerêdo et Christoffoli, 2014; Albuquerque et Cirino, 2001). Au cours des décennies 1970 et 1980, les producteurs du Paraná perçoivent 20% du crédit agricole au Brésil (Fajardo, 2008, p. 38), les producteurs de soja étant les plus privilégiés par les transferts du Trésor public (Lugnani et Marandola, 2001). D'ailleurs, cette région connaît la plus rapide expansion des cultures du soja et du blé au cours de cette période (Azerêdo et Christoffoli, 2014).

<sup>222</sup> Cela crée une nouvelle classe d'agriculteurs: une classe moyenne de producteurs (Azerêdo et Christoffoli, 2014). La nouvelle stratification sociale exclut d'autant plus la paysannerie (Sorj, 1980 ; Sorj et Wilkinson, 1983; Fajardo, 2008).

<sup>223</sup> La BNCC vient remplacer la *Caixa de Crédito Cooperativo* en 1951 (Loi. 1.412). À partir de 1966 (Décret-Loi 59), la BNCC est restructurée et devient l'organe responsable de diffuser les incitatifs (crédit) auprès des coopératives, centralisant les ressources du SNCR destinées au secteur (Vieira et Pinheiro, 2004; Pinheiro, 2008). La structure de capital était composée à 56% des ressources du Trésor public et à 44% des ressources des coopératives, mais ces dernières ne pouvaient nommer qu'un des cinq membres du Conseil Exécutif de la BNCC, les quatre autres étaient nommés par l'État (Ew, 2001, p. 46 ; Pinheiro, 2008).

<sup>224</sup> La réforme bancaire du milieu des années 1960 induit une succession complexe de réformes qui à terme (et à toutes fins pratiques), limite le champ d'action des coopératives de crédit, les empêche de participer au SNCR et fait converger les canaux de distribution du crédit rural auprès des coopératives agricoles « mixtes ». En effet, la loi 4 595 (1964) concède aux coopératives de crédit les mêmes droits que les institutions financières, mais ceci sera de courte durée. De plus, l'Article 55 du Chapitre VII consacre l'ingérence du politique dans le secteur, transférant la responsabilité d'autoriser l'enregistrement et l'audit des coopératives de crédit ou des sections de crédit des coopératives mixtes au Ministère de l'Agriculture (plutôt qu'à la BCB). Puis, le Décret-loi 59 (1966), prohibe la provision de services de crédit par la coopérative agricole (coopérative mixte). Cette dernière doit créer un département de crédit autonome, enregistré auprès de la BCB pour offrir des services de crédit à ses membres. Sinon, elle doit se contenter de faire des avances de fonds sous promesse de vente de grains au moment de la récolte. Cela survient un an après que l'État ait imposé des restrictions empêchant pratiquement les coopératives agricoles d'offrir des services financiers à leurs membres. La Résolution 11 (1965) commande l'extinction des succursales, départements, agences des coopératives de crédit et les prohibe d'offrir des services bancaires. Surtout, elles doivent renouveler leur autorisation de fonctionner auprès de la BCB dans les 90 jours. Le processus de renouvellement est fastidieux et lent, limitant leur capacité à obtenir cette autorisation de renouvellement. De plus, les résolutions 15 (1966) puis 27 (1966) empêchent les coopératives de crédit et les sections de crédit autonomes des coopératives mixtes d'offrir des services financiers autres que de recevoir des dépôts de leurs membres. Enfin, la loi coopérativiste de 1971 révoque le Décret-Loi 59 et autorise les coopératives agricoles et mixtes à fonder une section de crédit. À toutes fins pratiques, les coopératives agricoles mixtes deviennent les seules entités « coopératives » pouvant diffuser le crédit du SNCR, mais elles ne peuvent s'autocapitaliser ou encore offrir des

coopératives agraires à l'État (et à la BNCC) tout comme la dépendance des agriculteurs à la coopérative (Stefanello, Freitas et Staduto, 2004 ; Pinheiro, 2008 ; Fajardo, 2008 ; Vieira et Pinheiro, 2004; Lugnani et Marandola, 2001)<sup>225</sup>. Grâce aux ressources obtenues auprès du Trésor public, la coopérative est en mesure de fournir des intrants aux producteurs, sous condition qu'ils s'engagent à lui vendre leur production au moment de la récolte (Vieira et Pinheiro, 2004), monopolisant ainsi les canaux de diffusion du crédit.

En aval de la production, le soutien de l'État aux coopératives permet de construire un appareil de commercialisation imposant. L'État concède des sommes substantielles aux coopératives pour qu'elles investissent dans leurs infrastructures: des silos, des bureaux, des camions, *et cetera*<sup>226</sup> (Hespanhol et Belusso, 2008; Serra, 2009; Fajardo, 2008; Teixeira, 2006). Les coopératives jouissent de taux d'intérêt négatifs (Teixeira, 2006, p.3). Les grands projets d'investissements sont parfois même financés à fond perdu par le Ministère de l'Agriculture (Fajardo, 2008, p.40). Il faut dire que leur fonction d'entreposage, de classification, de transportation des denrées allège substantiellement le travail de l'appareil d'État<sup>227</sup> (Setti, 2011, p.57), qui est un grand acquéreur de grains à l'époque (pour former les stocks publics dans le cadre de la PGPM). Dans le secteur du blé notamment — une céréale de climat tempéré produite principalement dans le Sud du pays — le monopole de l'État contribue à l'expansion des coopératives. Le gouvernement est le seul acquéreur de blé jusqu'en 1979. Il fixe conséquemment les prix. Les coopératives agissent alors de façon similaire à des sous-traitants : elles sont chargées de la manutention, mais ne s'exposent pas aux risques de marché. En retour,

---

services financiers. Leur rôle se limite ainsi à transférer le crédit public auprès des membres sous forme d'avance d'intrants (Vieira et Pinheiro, 2004; Pinheiro, 2008; Zaar, 2007; Bulgarelli, 1998; Panzutti, 2007). Au terme de la période du régime militaire, les coopératives de crédit ont été réprimées : on n'en compte plus que 430 au Brésil en 1980 (Portal do Cooperativismo Financeiro, <http://cooperativismodecredito.coop.br/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>, consulté le 15 septembre 2014).

<sup>225</sup> La plupart des ressources du SNCR sont diffusées par la coopérative à cette époque (Fajardo, 2008, pp. 39) et ces ressources sont majoritairement financées par le trésor public. Entre 1971 et 1980, 75,5% des ressources des coopératives proviennent de l'État, tandis que 25,5% proviennent des banques commerciales (Lugnani et Marandola, 2001).

<sup>226</sup> Par exemple, en 1971 la COAMO obtient un financement d'une valeur de 1 805 917,82 R\$ (en valeur constante de 2009) pour la construction d'une unité de stockage. Grâce à cet investissement, les adhésions bondissent (Setti, 2011). L'année suivante, la COCAMAR obtient également du financement pour construire une unité de séchage et d'entreposage. Ces infrastructures seront inaugurées en 1974 (Wesz Junior, 2011, p. 146).

<sup>227</sup> Par exemple, à l'époque, les coopératives détiennent 30,2% de la capacité de stockage au Paraná (Setti, 2011, p. 55)

la CTRIN (*Comissão de Compra de Trigo Nacional*) leur transfère un pourcentage de la valeur du grain pour défrayer les coûts administratifs (Coradini et Fredericq, 2009, p.49).

#### 5.3.4. De coopérative de commercialisation à coopérative agro-industrielle

Jusqu'au milieu des années 1970, les coopératives agissent comme des *pool* d'achat des intrants et de vente de grains. À partir de la deuxième moitié de cette décennie, un grand changement structurel s'amorce : ces dernières commencent à produire de la valeur ajoutée, à s'industrialiser<sup>228</sup>.

Au cours des années 1970, les investissements directs étrangers dans le secteur agroalimentaire s'accélérent et le secteur agro industriel s'établit dans l'État du Paraná (Sorj, 1980; Serra et Paula, 2007). Les industries étaient jusqu'alors surtout localisées dans l'État de São Paulo (et leurs produits exportés via le port de Santos). L'affluence au port de Paranaguá, situé sur le littoral *paranaense*, croît. Cette accélération des investissements industriels est encouragée par les politiques développementalistes de l'époque<sup>229</sup> et n'y est pas annihilée par la politique de PGPM, contrairement au Mato Grosso (Rezende, 2000; 2002)<sup>230</sup>.

Face aux efforts soutenus du régime pour attirer les IDE et promouvoir l'industrialisation, les coopératives se retrouvent de plus en plus dans une position de dépendance au sein du CAI (Coradini et Fredericq, 2009). C'est dans ce contexte qu'elles commencent à investir dans leurs infrastructures industrielles. L'exposition à une concurrence accrue les encourage à éliminer les intermédiaires et à produire des denrées à plus grande valeur ajoutée, plutôt que de se contenter de commercialiser le grain dans le marché domestique, une activité qui génère peu de surplus (Gonçalves et Vegro, 1994; Fajardo, 2008; Coradini et Fredericq, 2009; Sorj, 1980; Lugnani et Marandola, 2001; Ew, 2001).

---

<sup>228</sup> Par exemple, la COCAMAR inaugure son industrie de trituration de soja et d'huiles végétales en 1979 (Delgado, 1983, p. 82), tandis que la COAMO inaugure la sienne en 1981 (Setti, 2011 p. 26).

<sup>229</sup> Les politiques d'ISI se poursuivent: le prix local pour le grain *in natura* est toujours maintenu artificiellement bas par les taxes à l'exportation, ce qui avantage l'industrie (Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001). Le régime renforce d'ailleurs sa politique industrielle à la suite des chocs pétroliers, comme l'illustrent la mise en œuvre des PND 1 et PND II (Wesz Junior, 2011; Serra et Paula, 2007) et la série de mini-dévaluations du cruzado de la fin de la décennie (Schnepf, Dohlman et Bolling, 2001).

<sup>230</sup> Le Paraná jouit de l'avantage d'être à proximité d'un port. Les prix à la ferme (*farmgate price*) étaient donc au-delà des prix de la PGPM, puisque les coûts de transports y étaient moindres (Rezende, 2000; 2002).

Tout porte à croire que l'industrialisation des coopératives fait alors partie intégrante du projet de développement des militaires. Celles souhaitant investir dans des usines de trituration bénéficient de lignes de crédit d'investissement avantageuses, par l'entremise des banques publiques (la BRDE, la BNDES, la BB, la BNCC). Elles jouissent de bas taux d'intérêt (parfois négatifs), de périodes d'amortissement généreuses et même d'un délai de carence pour commencer à rembourser leurs prêts (Serra 2008; Serra 2013; Belusso 2007; Hespanhol & Costa; Ew, 2001; Gonçalves et Vegro, 1994; Cazarotto et Pereira, 2012; Delgado, 1982). Ces termes sont si favorables et le crédit si abondant, que la C.VALE et la COCAMAR par exemple, n'ont nul besoin de solliciter la participation de leurs membres pour financer leur expansion (appel à capitalisation/nouvelles quotes-parts) (Wesz Junior, 2011, p.151). Les institutions légales contribuent aussi à encourager la capitalisation de la coopérative. Cette dernière est tenue, selon la loi de 1971, de rediriger 15 % de ses surplus dans un fonds de réserve (10 %) et dans un fonds de développement social (5 %) (Hespanhol et Belusso, 2008; Ew, 2001; Gimenes et Gimenes, 2008; Bialoskorski Neto, 1998; 1999; Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005). En d'autres mots, elles sont contraintes « d'épargner » et de réinvestir ces surplus non redistribués<sup>231</sup>.

De façon générale, l'intervention de l'État pour coordonner le mouvement encourage aussi cette industrialisation.

La centralisation du crédit à travers la coopérative (discuté précédemment) a probablement contribué à encourager les adhésions, et donc, à accroître la base d'approvisionnement en grain nécessaire pour alimenter une usine de trituration. En 1976 d'ailleurs, l'État met en branle un vaste projet de revitalisation des coopératives, le PRONACOOP, qui a pour objectif d'accroître leur *membership*<sup>232</sup> (Setti, 2011; Souza, 2009).

À la même époque, le gouvernement du Paraná, de pair avec l'OCEPAR (Organisation des coopératives du Paraná), intervient pour définir les aires géographiques et les secteurs

---

<sup>231</sup> Les membres de certaines coopératives, comme la COAMO, votent même en faveur d'une stratégie de rétention des surplus excédant le ratio exigé par la loi (entre 53 et 63%) (Ew, 2001, p. 60).

<sup>232</sup> Résultat : entre 1974 et 1979, le nombre de coopératives double pratiquement dans l'État du Paraná (Setti, 2011). On peut supposer que ce projet servait aussi l'objectif de consolider le CAI, la coopérative devant servir d'intermédiaire entre le producteur et l'industrie (Coradini et Fredericq, 2009).

d'activité de chaque coopérative (Fajardo, 2008; Lugnani et Marandola, 2001)<sup>233</sup>. Cette initiative a vraisemblablement eu l'effet de limiter la concurrence entre ces dernières et de consolider le monopole local de chacune<sup>234</sup>.

Enfin, les efforts de coordination du mouvement donnent naissance au projet Cotriguaçu. En 1974, les grandes coopératives de la région Nord-Ouest du Paraná — la COOPAVEL, la COOPAGRO, la COOPERVALE, la COPAGRIL, la COAMO, la COTREFAL, la COAGRO et la COPACOL — s'unissent pour former le consortium Itaipu (Setti, 2011, p.126-128). Elles investissent conjointement dans la construction d'un terminal portuaire<sup>235</sup> et d'une usine de trituration<sup>236</sup> (Setti, 2011, p.126-128).

C'est donc à partir de ce moment que ces coopératives se dotent des moyens d'éliminer les intermédiaires pour exporter directement leur marchandise et qu'elles tentent de se positionner comme « partenaires » — plutôt que « simples » fournisseurs et clients – de l'industrie agroalimentaire (entreprises privées d'exportation) : une vocation activement encouragée par le régime<sup>237</sup>.

Pour conclure, la période 1964-1965 est caractérisée par un fort contrôle étatique. Le régime coopte la coopérative et en fait la courroie de transmission de la modernisation conservatrice. Naturellement, les coopératives qui « survivent » à cette période sont celles répondant aux desseins de l'État. D'ailleurs, leur nombre chute de façon draconienne pendant la dictature<sup>238</sup>.

---

<sup>233</sup> Il y a eu trois projets de ce type, dans les trois régions géographiques du Paraná : le *Projeto Iguazu de Cooperativismo* (1971), le *Projeto Norte de Cooperativismo* (1974) et le *Projeto Sul de Cooperativismo* (1976) qui avaient pour objectif d'intégrer le secteur (organisation horizontale et verticale), de solidifier les partenariats et la coopération entre elles (partenariats d'approvisionnement, investissements conjoints, etc.).

<sup>234</sup> Sujet également discuté lors d'une entrevue avec Immanuel Fiorucci, Fertilizantes Incoa, 25 juillet 2013.

<sup>235</sup> La construction de ce terminal est initiée en 1975. Le projet prévoit aussi la construction de deux unités de stockage pouvant accueillir 240 000 tonnes de grains (Setti, 2011).

<sup>236</sup> Le projet est initié en 1976 et prévoit la construction d'une industrie ayant la capacité d'industrialiser 1500 tonnes de soja par jour (Setti, 2011).

<sup>237</sup> L'article 88 de la loi de 1971 permet les partenariats (investissements conjoints) entre les coopératives et les entreprises privées (de capital national ou étranger) ([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm), consulté le 1<sup>er</sup> novembre 2014). Résultat : les coopératives investissent conjointement avec le gouvernement et des firmes étrangères dans la création d'une *trading* (entreprise d'exportation) chargée de l'exportation de leurs produits (Coradini et Fredericq, 2009, p. 44).

<sup>238</sup> En 1960, 4 653 coopératives agraires étaient enregistrées au Brésil. Elles n'étaient plus que 2 208 en 1981 (Zaar, 2007). Dans le Paraná, le chiffre passe de 98 en 1970 à 62 en 1984 (Teixeira, 2006, p.6).

En contrepartie, la période voit émerger de grandes coopératives : le clientélisme permet de coopter les producteurs et de donner aux coopératives les moyens de surmonter les barrières initiales à l'investissement. Celles s'étant industrialisées traverseront mieux les remous causés par le subit retrait de l'État<sup>239</sup>. Au terme de cette période, elles ont développé la capacité de générer d'importants surplus, grâce à leurs activités industrielles (Moreira et al, 2012; Gimenes, 2008; Marandola et Lugnani, 2001; Fajardo, 2008; Delgado, 1982, Gonçalves et Vegro, 1994). À titre d'exemple, déjà en 1979 (l'année de l'inauguration de son usine de trituration), 70 % des recettes de la COCAMAR proviennent de ses activités industrielles, tandis que la commercialisation du grain brut ne génère que 6 % de ses profits (Delgado, 1983, p.78).

Cela étant dit, la prospérité des coopératives agroindustrielles est toujours conditionnelle au soutien de l'État<sup>240</sup>. Grâce à ce soutien, la coopérative est capable de poursuivre plusieurs objectifs : stratégie de rétention de surplus, investissements, provision de services et de prix avantageux pour ses membres. Une fois les relations clientélistes rompues et le financement public considérablement réduit, la difficulté de réconcilier les objectifs sociaux aux prérogatives économiques est mise en exergue (Gimenes et Gimenes, 2006, 2008; Gimenes, Gozer et Gozer, 2008; Gozer et al, 2006; Gimenes, 2008). Le modèle « entrepreneurial » se consolide comme stratégie pour surmonter le choc de retrait de l'État, mais contribue à exacerber le clivage entre la coopérative et ses membres. Les stratégies de croissance et la gouvernance de la coopérative sont de plus en plus indépendantes de la participation des membres et l'adhésion idéologique des producteurs au projet *coopérativiste* s'en retrouve d'autant plus ténue. La fidélisation des producteurs est fragile, ce qui pose des risques d'approvisionnement pour la coopérative. La consolidation du modèle hybride obéit alors à une logique circulaire : la faible fidélisation des membres induit des stratégies de plus en plus « entrepreneuriales » (ce qui accroît l'indépendance de prise de décision des gestionnaires de la coopérative et les stratégies d'autofinancement), renforçant le modèle.

---

<sup>239</sup> L'étude comparative entre la COROL et la VALCOOP proposée par Marandola et Lugnani en est un exemple éloquent (Marandola et Lugnani, 2001)

<sup>240</sup> Le Trésor public finance entre 70 et 100% des activités des coopératives à cette époque (Lugnani et Marandola, 2001).

## 5.4 Environnement institutionnel 1985 à nos jours : crise de retrait de l'État et coopérativisme hybride

Le retour à la démocratie et surtout, l'adoption de la nouvelle Constitution en 1988, marquent un moment décisif pour le mouvement coopérativiste. L'Article 5 promulgue la liberté d'association. Les coopératives ne doivent plus obtenir l'aval de l'INCRA et se soumettre à sa surveillance (Goncalves, 2012, p. 38; Zaar, 2007; Diva Pinho<sup>241</sup>, 1996). Dans le Paraná, l'expérience avait commencé en 1983, avec un projet pilote d'autogestion (Gonçalves, 2012, p. 38). Cette liberté d'association s'accompagne d'une obligation constitutionnelle de l'État à soutenir les coopératives, sans toutefois s'ingérer dans leurs activités (Zaar, 2007). Dans ce nouveau contexte, le succès des coopératives est tributaire de leur cohésion interne et de la compétence de leurs organes de gouvernance (Conseil Fiscal; Conseil d'Administration), plutôt que du soutien de l'État (B. Neto, 1998; Saes, Silva et Lemes, 2002; Serra, 2009), un changement qui mettra leurs modèles de gouvernance et de croissance à l'épreuve.

Le gouvernement rompt subitement ses relations clientélistes (contraction du crédit) avec les coopératives (Gonçalves, 2012; Serra, 2009; Souza, 2009; Gonçalves et Vegro, 1994; Marandola et Lugnani, 2001; Diva Pinho, 1996; Rocha, 1999; Ew, 2001; Saes, Silva et Lemes, 2001). Ces dernières sont peu professionnalisées et leurs gestionnaires, peu habitués de développer des stratégies d'affaires indépendantes de la tutelle de l'État, accroissant les difficultés dans un contexte où elles sont livrées à elles-mêmes pour tempérer les conséquences des turbulences économiques des années 1980 et 1990.

### 5.4.1. Rupture des relations clientélistes, choc et crise d'endettement

La période 1984-1992 est marquée par un endettement croissant des coopératives (Gonçalves et Vegro, 1994, p.70; Gimenes, 2008; Rocha, 1999). La contraction du crédit public signifie que les agriculteurs – et les coopératives — doivent de plus en plus obtenir du financement auprès du secteur privé (Gruber, Gimenes et Gimenes, 2009; Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005)<sup>242</sup>. Les coopératives tentent tant bien que mal de tempérer le choc pour donner

---

<sup>241</sup> Elles ne sont tenues de s'enregistrer qu'auprès de l'OCB (Diva Pinho, 1996)

<sup>242</sup> Les difficultés d'autofinancement de la coopérative se poursuivent tout au long des années 1990. Gimenes et Gimenes soulignent que la part de leurs activités financées avec leurs propres ressources passe, en moyenne, de 53% en 1995 à 35% en 1999. Tandis que le secteur privé (les banques ou encore des bailleurs de fonds étrangers)

un peu de répit à leurs membres lourdement endettés<sup>243</sup> (Gruber, Gimenes et Gimenes, 2009). Elles se portent garantes de leurs prêts, diffèrent leurs paiements, absorbent le différentiel de taux d'intérêt et même, les défauts de paiements (Gonçalves et Vegro, 1994; Rocha, 1999, Diva Pinho, 1996). En tentant de leur venir en aide, elles-mêmes s'enlisent dans une crise d'endettement (Gonçalves, 2012; Gonçalves et Vegro, 1994; Lugnani et Marandola, 2001, Diva Pinho, 1996). Elles doivent aussi composer avec un environnement économique défavorable : hausse généralisée du taux d'intérêt réel (surtout après le *Plano Real*<sup>244</sup>), dévalorisation de la devise, baisse des prix pour les denrées alimentaires (Lugnani et Marandola, 2001; Gonçalves, 2012; Gimenes et Gimenes). En tentant d'éviter de repasser l'ajustement à leurs membres et de compenser pour les coupes dans les services autrefois prodigués par l'État, leurs affaires sont de moins en moins lucratives et elles sont confrontées à une grave crise de liquidités (Gimenes, Gozer et Gozer, 2008; Gonçalves et Vegro, 1994; Gimenes et Gimenes, 2008; Gimenes, 2008). Elles sont contraintes d'emprunter de plus en plus pour financer leurs activités routinières (Rocha, 1999<sup>245</sup>; Gonçalves et Vegro, 1994, Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005)<sup>246</sup>. Cela, alors que le crédit est onéreux: en cette période d'incertitude économique et d'hyperinflation, les bailleurs de fonds sont prudents, surtout que les coopératives présentent des risques accrus (puisque leurs membres sont concentrés dans une région et sujets à des risques climatiques collatéraux et que le mécanisme de prise de décision au sein de la coopérative se traduit par une lenteur de l'ajustement aux chocs) (Gimenes, Gozer et Gozer, 2008; Lugnani et Marandola,

---

finance en moyenne 15% des activités des coopératives à un taux d'intérêt pouvant atteindre les 12%.(2008, p. 138-139).

<sup>243</sup> Un choc qui s'amorce en 1979 avec la montée des taux d'intérêt et qui s'aggravera en 1984 lorsque le gouvernement procède à d'importantes compressions dans le SNCR et résilie 1 515 424 contrats de crédit, ce qui aura l'effet d'affliger plus sévèrement les petits producteurs (Vieira et Pinheiro, 2004).

<sup>244</sup> C'est sans compter que les tentatives du gouvernement fédéral de stabiliser l'économie et freiner l'inflation galopante ont possiblement aggravé la crise d'endettement (Marandola et Lugnani, 2001 ; Gonçalves, 2012)

<sup>245</sup> Rocha observe que les prêts à court terme des coopératives croissent au cours de cette période (1999).

<sup>246</sup> Peu d'autres options de financement s'offrent aux coopératives lorsque leurs liquidités s'épuisent étant donné que les règles du jeu dissuadent la participation des membres au financement de la coopérative (puisque les quotes-parts ne sont pas rémunérées, sans compter qu'à cette époque, les agriculteurs sont incapables de rembourser leurs propres dettes et donc ne peuvent acquérir de nouvelles quotes-parts pour contribuer à financer leur coopérative) et que les coopératives ne peuvent émettre de débentures pour se financer auprès des marchés financiers (Gozer et al, 2006 ; Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005).

2001; Gimenes, 2008)<sup>247</sup>. Au milieu de la décennie, plusieurs sont dans une situation d'insolvabilité et leur survie dépend de l'assainissement de leurs finances<sup>248</sup>.

#### 5.4.2 *Coopérativisme et contraintes*

La crise révèle les défis de concilier les objectifs économiques et sociaux de ces organisations. L'austérité est nécessaire pour assainir les finances, mais entre en conflit avec la mission sociale de la coopérative : offrir des prix avantageux à ses membres, maximiser les services aux agriculteurs plutôt que les surplus (c'est-à-dire, imposer une marge sur les prix qui ne couvre que les coûts opérationnels de la coopérative) tout en redistribuant des surplus<sup>249</sup>. Les coopératives se retrouvent dans une situation délicate : elles doivent sabrer dans les dépenses et accroître leurs sources de revenus (Ew, 2002), discipliner les membres qui compromettent leur

---

<sup>247</sup> D'ailleurs, en 1993, les difficultés financières de la COTIA, l'une des plus grandes coopératives de l'État de *Rio Grande do Sul*, deviennent insurmontables et cette dernière est dissoute, attisant la prudence des bailleurs de fonds (Ew, 2001, p. 47).

<sup>248</sup> Sous la pression politique, le gouvernement intervient pour donner un peu de répit au secteur agricole. En 1994, un vaste programme de sauvetage des producteurs endettés est mis en place. Grâce au PESA, ces derniers peuvent rééchelonner leurs dettes (Saes, Silva et Lemes, 2001). En 1996, le RECOOP, programme de restructuration des coopératives, vient aussi donner du répit aux coopératives et contribuer à pallier la précarité du financement. Pour obtenir le crédit d'investissement, ces dernières doivent présenter des projets de restructuration de leurs activités, s'engager à professionnaliser la gestion et à rationaliser leur budget. Le RECOOP accompagnera donc les efforts et la direction que prendront des coopératives pour accroître leur compétitivité, s'ajuster au choc et aux impératifs d'un marché plus libre (Ew, 2001).

<sup>249</sup> Ces objectifs irréconciliables sont d'ailleurs enchevêtrés dans la loi de 1971. Cette loi repose sur des fondements idéologiques plutôt marxistes et cooptés par une dictature qui tentait, au même moment, d'induire l'industrialisation des coopératives. Elle commande donc plusieurs objectifs contradictoires, ce qui mène à des interprétations divergentes à propos du rôle que devrait remplir la coopérative et de la réallocation légitime des surplus. Nécessairement, cette ambiguïté suscite la critique et un certain malaise. Par exemple, la redistribution des surplus doit être calculée au prorata de la participation de chacun et non du capital social détenu par chacun (pour rémunérer le travail et non le capital). L'Assemblée générale est libre de décider de la réallocation de ces surplus à d'autres fins, le cas échéant. La loi entérine donc le principe que les surplus appartiennent aux membres et non à la coopérative. Cependant, elle commande aux coopératives de réserver 15% des surplus à destination du fonds de réserves, pour réinvestir dans la croissance de cette dernière ou encore dans la provision de services. C'est donc un modèle plutôt « assistentialiste » qui est suggéré par la loi, la coopérative devant maximiser les services et non les retours pécuniaires, justement de façon à faciliter l'insertion économique des producteurs moins bien capitalisés ou moins outillés. Certains interprètent donc sa vocation comme une de provision de services, plutôt qu'une de maximisation des gains pécuniaires pour les membres. Du coup, les gestionnaires de la coopérative entrepreneuriale soutiennent qu'il est légitime de « s'approprier » les surplus, pour pouvoir mieux les réinvestir, surtout que ces surplus sont le fruit d'une coopération, qui surpasse l'agrégation du travail individuel de chacun. Or, puisque la coopérative appartient aux membres, d'autres soutiennent, au contraire, qu'elle doit redistribuer les surplus aux membres (Voir les auteurs suivants pour une discussion plus approfondie sur les contradictions du modèle « entrepreneurial » ou « hybride » : Gonçalves et Vegro, 1994; Rocha, 1999; Gonçalves, 2012; Serra 2008; 2009; 2011b, 2013; Serra et Paula, 2007; Souza, Campo et Gimenes, 2013; Lugnani et Marandola, 2001; Azerêdo et Christoffoli, 2014; Belusso, 2007; Gimenes, Gozer et Gozer, 2008; Bialoskorski Neto, 1998, 1999; Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005; Saes, Silva e Lemes, 2001).

santé financière (Gimenes, Gozer et Gozer, 2008; Rocha, 1999; Souza, Gimenes et Campo, 2013)<sup>250</sup> et composer avec des producteurs mécontents, tentés de se tourner vers la concurrence (puisque les bénéfices immédiats de la coopérative, des prix avantageux ou encore une redistribution des surplus, sont occultés) (Rocha, 1999; Gonçalves et Vegro, 1994). Elles doivent aussi s'ajuster aux prérogatives d'un marché plus libre, concurrentiel et volatil<sup>251</sup> : effectuer des investissements soutenus et répondre prestement aux signaux du marché (Rocha, 1999; Gonçalves, 2012; Gimenes, Gozer et Gozer, 2008; Ew, 2002; Saes, Silva et Lemes, 2001; Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005). Cela implique une flexibilité et une rapidité de prise de décision, limitées par la structure de prise de décision au sein de la coopérative (Ew, 2002; Gimenes Gozer et Gozer, 2008). En d'autres mots, la coopérative est confrontée à deux grandes contraintes. Premièrement, la structure de droits de propriété et de gouvernance limite sa capacité à repasser l'ajustement à ses membres. Deuxièmement, les institutions légales sanctionnent une définition ambiguë des droits de propriété et restreignent l'éventail de stratégies de capitalisation auxquelles les gestionnaires peuvent avoir recours pour assurer la prospérité de l'organisation (et du coup, sa capacité à promulguer des services à ses membres).

*5.4.2.1. Contraintes de gouvernance.* Les gestionnaires des coopératives jouissent de moins de latitude que ceux d'une entreprise privée pour naviguer en périodes de crise (Ew, 2001; Gonçalves, 2012; Gonçalves et Vegro, 1994; Gimenes, Gozer et Gozer, 2008; Rocha, 1999). Les agriculteurs sont à la fois actionnaires, clients et fournisseurs ce qui signifie que la

---

<sup>250</sup> Des membres qui utilisent abondamment les services, comme le soutien technique, mais qui vendent une portion minime de leur récolte à la coopérative (préférant vendre aux concurrents, qui offrent de meilleurs prix dans une tentative de couper l'herbe sous les pieds de la coopérative), des membres qui cumulent les défauts de paiements ou encore, qui livrent leur marchandise en retard, posant un risque additionnel à la coopérative.

<sup>251</sup> L'abaissement des barrières au commerce et au capital expose les coopératives à la concurrence de multinationales qui intensifient leurs investissements dans la région. Une concurrence tant en amont, au niveau de l'approvisionnement en grain, qu'en aval, dans le marché des denrées alimentaires. Les politiques de régulation du marché ayant été abrogées (la PGPM devenant désuète au cours des années 1990 dans le secteur soja), les prix suivent les cours mondiaux, plus volatiles. Une devise fluctuante (surtout à partir de 2004) pose aussi des risques additionnels. Cet environnement appelle à une flexibilité de prise de décision pour répondre prestement aux signaux du marché, mais aussi à des investissements soutenus, à une accélération de la croissance de la coopérative pour se maintenir face à la concurrence. Après des tentatives infructueuses de diversification de leurs activités (supermarchés, par exemple), les coopératives décident de se lancer dans la production de denrées à plus forte valeur ajoutée et amplifient, de cette façon, le processus d'industrialisation. Elles développent leurs marques de produits destinées à la consommation humaine : des breuvages à base de soja, des huiles de cuisson (huile de soja raffinée), de la volaille (abattoirs), *et cetera*. Du coup, l'approvisionnement doit aussi être plus soutenu et la planification, robuste, pour éviter de laisser ces infrastructures industrielles inactives, pour mettre ces produits en marché, pour gérer les risques de marché, de transport, de logistique.

coopérative peut difficilement repasser l'ajustement à ses membres. En d'autres mots, d'une façon ou d'une autre, les producteurs en feront les frais : soit dans une redistribution plus modeste des résultats, dans la diminution de l'offre de services, dans une baisse des prix offerts pour les denrées agricoles ou encore, une hausse des prix des intrants vendus par la coopérative. Certaines de ces décisions doivent faire l'objet de consultation en Assemblée générale et il est naturellement difficile d'obtenir l'aval des membres s'ils sont directement touchés par ces mesures (Souza, Gimenes et Campo, 2013)<sup>252</sup>. Pour ajouter au dilemme d'action collective, au Brésil, les gestionnaires (membres du Conseil Exécutif et du Conseil Fiscal) des coopératives sont élus<sup>253</sup> (Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005). Ils sont donc susceptibles de mettre en péril leur réélection s'ils proposent des mesures d'assainissement des finances. La situation est si critique au milieu des années 1990, que les coopératives vont tout de même de l'avant avec les ajustements<sup>254</sup>. Cela étant dit, ces mesures compromettent la fidélité des membres<sup>255</sup>.

Dans une économie libéralisée, ces risques sont accrus : les concurrents tentent de leur couper l'herbe sous les pieds en offrant des prix plus attractifs. La loi brésilienne sanctionnant la liberté d'association, la coopérative ne peut contraindre les producteurs à lui vendre leurs marchandises (Gonçalves et Vegro, 1994). L'impossibilité de lier les producteurs par des contrats (un désavantage face à ses concurrents) (Gonçalves et Vegro, 1994) pose d'importants

---

<sup>252</sup> C'est sans compter, il faut le rappeler, que pour des raisons historiques, l'adhésion idéologique des producteurs au projet coopérativiste est faible et donc, ils cherchent à maximiser leurs gains immédiats lors de leurs transactions avec la coopérative.

<sup>253</sup> Contrairement aux modèles américain et canadien, où les cadres sont embauchés par la coopérative et ne sont pas membres de la coopérative, ce qui évite, selon Bialoskorski Neto, le dilemme principal-agent (1998).

<sup>254</sup> Un éventail de stratégies est mis en œuvre. Certaines coopératives haussent le prix des intrants ou abaissent le prix offert pour le grain. En plus de repasser les taux d'intérêt plus élevés à leurs membres (Rocha, 1999), elles gardent une marge de profit net sur ces opérations (à redistribuer ou réinvestir plus tard). Devant l'impossibilité de discipliner les producteurs les plus dispendieux, la COCAMAR démet plusieurs membres (Gimenes, Gozer et Gozer, 2008; Setti, 2011; Rocha, 1999). C'est ainsi que leur nombre chute de moitié entre 1990 et 1997 (et de 88% chez les petits producteurs exploitant des propriétés de 11 à 500 hectares) (Rocha, 1999, p. 123). Les dirigeants de la COAMO, pour leur part, refusent de recourir à cette stratégie puisqu'elle entraînerait une réduction du capital social (Rocha, 1999). Ils préfèrent offrir un traitement différencié aux membres les plus convoités (les membres capables de se conformer aux normes sanitaires et phytosanitaires exigées par les marchés mondiaux, mais aussi d'accroître leur productivité pour approvisionner en grands volumes la coopérative), de grands producteurs surtout, pour les inciter à vendre leur grain auprès de la coopérative (Rocha, 1999). La COAMO commence donc à offrir certains avantages à ces producteurs pour les inciter à commercialiser auprès d'elle : elle offre de livrer les intrants directement à la ferme et de se charger du transport du grain (entre la ferme et la coopérative), leur offre davantage de services de soutien technique, *et cetera* (Rocha, 1999; Ew, 2002).

<sup>255</sup> Car les avantages de prix et de service de la coopérative sont réduits, ce qui pousse les producteurs à « magasiner » chez la concurrence.

risques d'approvisionnement et de planification des activités industrielles. L'environnement plus libéralisé appelle aussi à une flexibilité de prise de décision accrue<sup>256</sup>. Encore une fois, les coopératives sont confrontées à un désavantage inhérent : la prise de décision y est plus lente, du fait que les décisions doivent être soumises à un vote démocratique. Ce processus est laborieux compte tenu de l'ampleur de leurs *memberships* (Gonçalves et Vegro, 1994; Rocha, 1999; Gimenes, Gozer et Gozer, 2008; Gruber, Gimenes et Gimenes, 2009).

*5.4.2.2 Contraintes institutionnelles.* Lorsque le choc survient et que les coopératives sont à la recherche de solutions pour pallier la crise de liquidités, peu d'options s'offrent à elles. Le crédit bancaire est onéreux et elles ne peuvent légalement se capitaliser dans les marchés financiers en émettant des débentures (Gozer et al, 2006). Il ne reste donc plus que deux solutions : l'appel à capitalisation auprès des membres (émission de quotes-parts) et l'autofinancement (rétention de surplus) (Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005). Cette deuxième stratégie prévaut<sup>257</sup>, la première étant impraticable. Les producteurs sont eux-mêmes lourdement endettés et incapables d'investir dans la coopérative. Même après la sortie de crise, la définition ambiguë des droits de propriété au sein de la coopérative continue de dissuader la capitalisation auprès des membres (la capitalisation par l'émission de quotes-parts) (Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005; Bialoskorski Neto 1998; 1999; Ew, 2001).

En effet, au regard de la loi de 1971, la coopérative repose sur le principe de rémunération du travail plutôt que du capital. Pour cette raison, cette dernière est tenue de redistribuer les surplus (le cas échéant) au prorata du volume de transactions réalisées par chaque producteur plutôt que proportionnellement aux quotes-parts détenues par chacun au sein de la coopérative (Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005). En d'autres mots, si les résultats sont redistribués<sup>258</sup>, c'est plutôt sous forme de ristournes que sous forme d'une valorisation des

---

<sup>256</sup> Puisque les prix sont plus volatils, les acteurs doivent s'ajuster plus rapidement aux signaux du marché et incitatifs de prix.

<sup>257</sup> Gruber, Gimenes et Gimenes comparent la structure du capital de deux entreprises privées à celle de deux coopératives et démontrent que les réserves sont radicalement plus élevées au sein des coopératives (55,43% et 33,53% contre -0,33% et -0,05%), tandis que les entreprises privées dépendent davantage du capital social pour se financer (2009).

<sup>258</sup> À cet effet aussi, il y a un dés incitatif à participer à la coopérative puisqu'elle doit réserver 15% de ses surplus à destination de son fonds de réserve et de son fonds de développement social (FATES), réduisant donc la redistribution des résultats et donc en faisant un mauvais investissement. Donc, les coopérants y adhèrent surtout pour les avantages directs (services, prix) que pour la rémunération attendue sur le capital ou le travail (Bialoskorski Neto, 2005; Serra, 2009).

quotes-parts détenues par les « actionnaires » (les membres). En ce sens, il y a généralement une inadéquation entre la croissance de la coopérative et la valorisation du capital social (Gimenes, Gozer et Gozer, 2008).

En d'autres mots, la coopérative ne peut être perçue comme un investissement. Les principes doctrinaires imposent d'ailleurs un plafond à la rémunération des quotes-parts, ce qui en fait un investissement de basse rentabilité (en deçà du taux d'intérêt du marché) (Gimenes, Gozer et Gozer, 2008; Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005)<sup>259</sup>. Les producteurs n'ont aucun incitatif à contribuer au-delà du capital minimal requis pour adhérer à la coopérative : même les banques semblent offrir un meilleur rendement pour leurs épargnes<sup>260</sup>.

Autre indicateur que le capital social ne se prête pas à l'investissement : les quotes-parts ne sont pas « marchandisables ». Le Nouveau Code civil de 2002<sup>261</sup> réitère d'ailleurs ce précepte en affirmant qu'elles ne peuvent être transférées à un tiers parti, même sous forme d'héritage (Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005)<sup>262</sup>. En somme, les producteurs ne peuvent retirer leurs quotes-parts qu'à la retraite ou s'ils annulent leur adhésion. De plus, le modeste rendement est calculé de façon si peu transparente (Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005) qu'il est difficile pour ces derniers de prévoir quelle sera, à terme, la valeur de leur contribution.

---

<sup>259</sup>En accord avec les principes doctrinaires, la coopérative doit rémunérer les quotes-parts à un taux annuel de 12%, ce qui est généralement en deçà du taux de croissance de la coopérative. (Gimenes, Gozer et Gozer, 2008, p. 124). Or, il semble que ce ne sont pas toutes les coopératives qui choisissent de rémunérer le capital social à ce taux. Par exemple, en 2012, la COOPAVEL a rémunéré le capital social à un taux de 9% (nominal) (Coamo, 2012a), ce qui était pratiquement équivalent au taux directeur. Ce dernier a oscillé entre 10,4 et 7,14 entre le 1<sup>er</sup> janvier le 28 novembre 2012 (<http://www.bcb.gov.br/?INTEREST>, consulté le 1<sup>er</sup> novembre 2014). La COAMO, pour sa part, évite de faire mention de la rémunération des quotes-parts dans son rapport annuel (Coamo, 2012a). L'information n'est que mentionnée dans ses notes explicatives et les données présentées indiquent que la coopérative ne rémunère, ni même s'indexe la valeur des quotes-parts à l'inflation. La valeur de chaque quote-part était 4,54R\$ en 2011 et en 2012. Le capital social passe de 147 millions 849 mille en 2011 à 169 millions 252 mille en 2012, mais cette augmentation était proportionnelle à l'émission des nouvelles quotes-parts (vraisemblablement dues à une augmentation des adhésions) et non à une hausse de la valeur de chaque quote-part (Coamo, 2012b).

<sup>260</sup> Pour ces raisons, les producteurs ne voient pas toujours l'intérêt d'adhérer à la coopérative, puisque cela implique une contribution financière qui est rémunérée à un taux inférieur que ce qu'une banque offre dans un compte épargne. Un producteur rencontré a mentionné que ceci est l'une des raisons principales pour lesquelles il ne souhaite pas investir davantage dans la coopérative et a indiqué qu'il préfère déposer ses épargnes à la banque (Entrevue : Everton Harley Favoretto, agriculteur de la région de Maringá, 5 août 2013.)

<sup>261</sup> Signe de l'inflexibilité de l'environnement institutionnel brésilien (Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005)

<sup>262</sup> Article 1 094 (se rapportant aux coopératives) du Nouveau Code civil : les quotes-parts ne peuvent être transférées à un tiers parti, même sous forme d'héritage, à moins que l'héritier soit déjà membre de la coopérative ([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm), consulté le 10 octobre 2014).

Les coopératives du Paraná sont donc singulières puisqu'elles ne sont pas perçues comme une occasion d'investissement, mais bien comme une entité prestataire de services. En acquérant des quotes-parts, les membres achètent ce qui s'apparente davantage à des frais d'adhésion donnant accès aux services et infrastructures<sup>263</sup>, plutôt que des droits à ses résultats futurs (dividendes). À ce sens, Bialoskorski Neto et Chaddad affirment qu'elles s'apparentent davantage à un « club » qu'à une « entreprise » (2005).

Cette observation est issue de la comparaison que les auteurs font entre les coopératives brésiliennes et nord-américaines<sup>264</sup>. Pour surmonter les nouveaux défis de la libéralisation, les coopératives américaines et canadiennes ont opté pour une intégration verticale accrue (Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005) : lorsque les producteurs acquièrent des quotes-parts, ils achètent, dans les faits, des quotas de production. Le volume de production qu'ils sont tenus de commercialiser à travers la coopérative et la redistribution de ristournes (un rendement déterminé à l'avance) est donc proportionnel au capital social détenu par chacun. Les droits de propriété y sont donc mieux définis, la rémunération sur le capital, plus transparente et les engagements commerciaux, contraignants (Bialoskorski Neto, 1998; 1999; Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005). Cela permet à la fois de mitiger les risques d'approvisionnement, mais aussi de garantir une source de financement au fur et à mesure que la coopérative croît<sup>265</sup>.

Bialoskorski Neto estime qu'au Brésil, l'inflexibilité des institutions légales (la pérennité de la loi de 1971) rend difficile l'application d'un modèle de pleine intégration verticale similaire aux coopératives « nouvelle génération » (1998, 1999)<sup>266</sup>. De surcroît, les

---

<sup>263</sup> On peut supposer que le cadre clientéliste dans lequel elles ont évolué sous la dictature a aussi socialisé les acteurs à une relation coopérant-coopérative de type « assistentialiste ».

<sup>264</sup> Les coopératives « nouvelle génération ».

<sup>265</sup> Et un fardeau financier moindre pour la coopérative puisqu'elle n'offre alors pas de services (soutien technique) à ses membres (Bialoskorski Neto et Chaddad, 2005).

<sup>266</sup> Même si certaines coopératives ont choisi d'intégrer verticalement les producteurs de volaille (crédit pour la construction de poulaillers, provision d'intrants et contrats de vente anticipée), ce n'est pas le cas pour les producteurs de soja. Ceci, vraisemblablement parce que la coopérative n'a aucune contrepartie à offrir en retour. Elle n'est pas un « investissement », les quotes-parts ne sont pas liées à des quotas de grains et elle ne « repasse » plus le crédit agraire (contrairement aux multinationales établies dans le Mato Grosso où le crédit demeure le levier le plus efficace). De plus, tel qu'il sera abordé lors de la dernière section de ce chapitre, il existe des raisons « naturelles » pour lesquelles cette intégration verticale n'est pas nécessaire (pour l'obtention de crédit), ni même souhaitable (risques climatiques) pour les protagonistes du Paraná.

coopératives du Paraná ont adopté d'autres stratégies pour mitiger le risque d'approvisionnement et répondre à leurs besoins en financement.

#### 5.4.3 Stratégies d'ajustement : autofinancement et coopérativisme « entrepreneurial »

Face aux contraintes institutionnelles, la coopérative évolue vers une structure de plus en plus similaire à celle d'une *holding*<sup>267</sup>. Elle emploie un éventail de stratégies qui permettent de générer des revenus indépendamment de la participation de ses membres et qui auront pour conséquence de centraliser la gouvernance<sup>268</sup> (Serra, 2011b; 2009; Rocha, 1999). Ces stratégies permettent de mitiger les risques d'approvisionnement, d'accroître l'autocapitalisation et la flexibilité de prise de décision des administrateurs de la coopérative.

Les coopératives collaborent de plus en plus entre elles ou avec des entreprises privées : elles s'approvisionnent auprès de tiers partis, embauchent des sous-traitants, louent leurs infrastructures industrielles pour éviter de laisser leurs industries inactives, par exemple (Serra, 2008, 2009, 2013; Gimenes et Gimenes, 2008). Elles se lancent dans des projets d'investissements conjoints avec d'autres coopératives ou encore avec des entreprises privées. Elles poursuivent une industrialisation accrue. Ce modèle est activement encouragé par Roberto Rodrigues, figure emblématique du coopérativisme<sup>269</sup> brésilien qui deviendra ministre de l'Agriculture sous le gouvernement Lula<sup>270</sup>.

---

<sup>267</sup> C'est-à-dire, une société qui détient des parts dans plusieurs entreprises. Chez la coopérative, ceci est illustré par une structure départementale et par la création d'entreprises privées (Rocha, 1999)

<sup>268</sup> De centraliser la prise de décision au sein de la coopérative (décisions relatives à l'exportation, à l'industrialisation, à la commercialisation des intrants ou des produits de la coopérative), mais pas en regard de la prise de décision quant aux transactions/rerelations commerciales entre la coopérative et ses membres (qui au contraire, s'en retrouve plus ténue).

<sup>269</sup> Il a été le président de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) de 1997 à 2001.

<sup>270</sup> Rodrigues défend cependant une vision particulière du coopérativisme. Il encourage des stratégies plus « entrepreneuriales » (la coopérative doit agir comme une entreprise privée), dont les mesures d'ajustement à la crise discutées plus tôt : démettre des membres, réduire la taille de la bureaucratie, diminuer les coûts, offrir un « traitement préférentiel » à certains membres. Cela implique aussi la création d'un réseau de coopératives capables de gouverner la chaîne de production en entier : coopératives de crédit, coopératives de grains, production de valeur ajoutée (trituration, abattoirs, produits de consommation), services financiers, d'assurances, de transport, exportation directe, *et cetera*. La coopérative entrepreneuriale est un véritable projet de société pour Rodrigues, qui soutient qu'elle est la meilleure alternative pour conjuguer prospérité économique et sociale face à la mondialisation. (Gimenes, Gozer et Gozer, 20008; Gozer et al, 2006, Gimenes et Gimenes 2006; Mendonça, 2005). Or, comme le souligne Mendonça, cette vision du coopérativisme en est une profondément patronale, illustrée par les diverses alliances entre les associations de représentation des intérêts des coopératives et le patronat sur secteur agro-industriel. L'OCB est d'ailleurs l'instigatrice de l'ABAG, l'association des entreprises agroalimentaires du Brésil, une association qui regroupe multinationales et coopératives sous un même parapluie. Selon Mendonça

Par exemple, à l'initiative de ce dernier, huit grandes coopératives<sup>271</sup> fondent une entreprise privée afin d'optimiser la commercialisation outre-mer en 1990<sup>272</sup> (Diva Pinho, 1996). L'EXIMCOOP<sup>273</sup>, enregistrée en tant que société anonyme, acquiert des fèves de soja, des tourteaux et de l'huile pour ensuite les revendre à la GRAINCOOP<sup>274</sup>, une entreprise subsidiaire chargée de vendre et exporter ces produits en Europe<sup>275</sup>. Signe du rapprochement entre le capital étranger et les coopératives, un conglomérat japonais, Itochu Corporation, devient l'actionnaire majoritaire de l'EXIMCOOP<sup>276</sup> en 1999.

Un autre exemple, de ce rapprochement est la création de coentreprises. Les coopératives concluent des partenariats avec des investisseurs étrangers pour créer des sociétés anonymes. L'un des exemples les plus notoires est la création de la firme Batavia S/A en 1998, un partenariat entre la coopérative laitière CCLP<sup>277</sup> et la Parmalat, une entreprise agroalimentaire italienne (Bialoskorski Neto, 1998)<sup>278</sup>. Puis, lorsqu'un amendement à la loi le permet en 2001, elles accélèrent leurs investissements privés<sup>279</sup>. Les coopératives créent alors leurs propres compagnies de camionnage, sociétés de courtage en bourse, sociétés de courtage d'assurances<sup>280</sup>, coopératives de crédit indépendantes<sup>281</sup>. Ces entités sont la propriété de la

---

(2005), la création de l'ABAG au début des années 90, est illustrative de cette trajectoire plus « entrepreneuriale » que prennent les coopératives et s'explique justement par un manque de leadership et de vision du gouvernement de cette époque pour avancer le projet coopérativiste.

<sup>271</sup> Dont la CAROL (SP), la COROL (PR), la VALCOOP (PR), la COPRAMIL (PR), la COOPERMOTA (SP) et la COPASUL (MS)

<sup>272</sup> Soit, bien avant qu'il ne devienne président de l'ACI ou ministre de l'Agriculture.

<sup>273</sup> *Exportadora e Importadora de Cooperativas S/A.*

(<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1501200103.htm>, consulté le 20 septembre 2014).

<sup>274</sup> Une entreprise enregistrée à Aruba dans les Antilles, qui sera d'ailleurs impliquée dans un scandale de fraude fiscale au début des années 2000 (<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1501200103.htm>, consulté le 20 septembre 2014).

<sup>275</sup> En 1995, son volume d'achat représente environ 550 millions USD (Diva Pinho, 1996).

<sup>276</sup> <http://www.highbeam.com/doc/1G1-58401858.html> et

<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1501200103.htm>, consultés le 20 septembre 2014.

<sup>277</sup> La *Cooperativa Central de Laticínios do Paraná*, formée de la CAPAL (*Cooperativa Agropecuária Arapoti Ltda.*), de la BATAVO (*Cooperativa Agropecuária Batavo Ltda*) et de la CASTROLANDA (*Sociedade Cooperativa Castrolanda Ltda*) (Bialoskorski Neto, 1998, p. 166).

<sup>278</sup> Un autre exemple est la Paraná Citrus Ltda., qui réunit du capital de la COCAMAR, de la COPAGRA et d'un groupe d'actionnaires américains (Rocha, 1999, p. 106).

<sup>279</sup> Art. 88, loi de 5.764 de 1971, amendée par la *Medida Provisora* No. 2.168

([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm), consulté le 3 novembre 2014).

<sup>280</sup> Par exemple, la *Via Sollus Corretora de Seguros Ltda.*, une entreprise fondée par la COAMO en 2008.

<sup>281</sup> Par exemple, la COAMO a créé la *Credicoamo* pour desservir ses membres (les adhésions se font séparément et elle est gérée séparément de la COAMO).

coopérative, elles ont été créées pour la desservir (et desservir ses membres), mais œuvrent indépendamment de cette dernière<sup>282</sup>.

Les profits générés par ces entreprises sont ensuite redirigés dans le fonds de réserve (Serra, 2009). En accord avec la loi de 1971, ce fonds de réserve est de nature « indivisible », c'est-à-dire qu'il ne peut être redistribué aux membres, même en cas de dissolution de la coopérative (Serra, 2009; Bialorskorski Neto et Chaddad, 2005). Dans la mesure où ces nouvelles firmes sont administrées de façon indépendante, leur gestion n'est donc pas sujette à une consultation auprès de l'Assemblée générale. La coopérative n'est pas non plus tenue de consulter ses membres quant à la destination de ces fonds de réserve<sup>283</sup>.

Pour conclure, l'évolution du modèle vers une structure de *holding* permet donc à la coopérative de s'autocapitaliser, de disposer de davantage de flexibilité pour décider de l'utilisation de ses ressources et de moins dépendre de la production de ses membres pour effectuer sa planification logistique<sup>284</sup>. En d'autres mots, cette structure permet de contourner les difficultés issues d'une définition ambiguë des droits de propriété et des objectifs sociaux et économiques (hérités d'une loi inchangée depuis la dictature militaire) devenant irréconciliables lors de la crise de « retrait » de l'État (provision de soutien technique, de prix avantageux, redistribution des résultats tout en réinvestissant les surplus dans la coopérative). Cette stratégie

---

<sup>282</sup> En d'autres mots, elles sont prestataires de services et leur client principal est la coopérative.

<sup>283</sup> La loi ne mentionne rien quant à la consultation en AG ou AG extraordinaire à propos des fonds de réserve et la littérature suggère que de rediriger les ressources vers les fonds de réserve permet de centraliser la prise de décision quant à l'utilisation de ces fonds de réserve (Serra, 2009).

<sup>284</sup> Le désavantage certain est que cela nuit à la qualité de la gouvernance démocratique au sein de la coopérative. La structure de la coopérative est si complexe que peu de membres croient avoir les connaissances nécessaires pour participer activement aux Assemblées générales et sont facilement convaincus de voter en faveur d'une rétention des surplus (les surplus générés par la coopérative en soi - et non par ses tributaires - sont mis à disposition de l'Assemblée générale) et de déléguer ainsi la responsabilité de prise de décision aux gestionnaires (Ew, 2001; Rocha, 1999; Serra, 2013). (Entrevues : Alexandre França, producteur de la région de Maringá, 5 août 2013; Cleusa Marin, Agricultrice de la région de Campo Mourão, 9 août 2013; Vincente Soares, Agriculteur de Luiziana, 12 août 2013; Fabio José Chapin, Agriculteur de la région de Maringá, 29 juillet 2013). Cela laisse donc peu de surplus à distribuer aux membres au terme de l'année fiscale, dissuadant d'autant plus les producteurs de considérer la coopérative comme un investissement. La COOPAVEL, par exemple, a redirigé 70% de ses profits de 13 233 242,19 R\$ vers les fonds de réserve en 2012, ne laissant que 1 841 129,53R\$ (14%) à disposition de l'Assemblée générale (possiblement à redistribuer auprès de ses 3 427 membres) (Coopavel, 2012). Or, comme le démontre l'expérience de la COAMO, ces surplus à disposition de l'Assemblée générale ne sont pas nécessairement redistribués. En 2012, 195 059 000 R\$, soit 43% de ses surplus nets de 451 725 000 étaient à disposition de l'Assemblée générale. Toutefois, cette dernière a voté en faveur d'une rétention de surplus, ne laissant que 61 millions R\$ à redistribuer à ses 25 000 membres

(<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2012/12/coamo-comeca-distribuir-os-lucros-da-safr-a-gricultores-do-pr-sc-e-ms.html>, consulté le 10 novembre 2014).

a permis de contourner ces limitations de façon à assurer la prospérité économique de la coopérative tout en réduisant sa dépendance à la participation financière ou commerciale de ses membres. Se faisant, les coopératives du Paraná ont adopté un modèle d'organisation hybride singulier, qui revêt des caractéristiques de la hiérarchisation des rapports économiques (intégration souple des membres grâce à une fidélisation reposant sur des services et avantages prodigués aux membres), tout comme des caractéristiques de l'organisation par le marché dans la mesure où les producteurs ne sont pas tenus de prendre des engagements commerciaux envers la coopérative (l'adhésion et les quotes-parts initiales donnent accès aux services et droits dont bénéficient les membres, mais leur participation commerciale est obtenue par les incitatifs de prix et la persuasion/adhésion idéologique, dans une certaine mesure<sup>285</sup>). Or, tel qu'il sera discuté lors de la prochaine section, ce n'est pas un hasard si cette forme de coordination des échanges est répandue dans le Paraná puisqu'elle répond à une combinaison différente entre incertitudes, risques d'opportunisme et niveau de spécificité des investissements.

### **5.5 La coopérative hybride : coordination des échanges**

Le coopérativisme « hybride » du Paraná peut être défini comme une forme de coordination des échanges au sein de laquelle les relations contractuelles entre les acteurs sont souples, puisqu'au-delà de l'adhésion initiale, la coopérative et ses membres ne s'engagent pas dans des relations contractuelles contraignantes et disposent ainsi d'une plus grande flexibilité pour réagir à des incitatifs de prix (*high-powered incentives*) au cours de la saison de production. À la différence du modèle *mato grossense*, le financement, l'achat/vente d'intrants et l'achat/vente de grain se font en trois temps (et pas nécessairement entre les mêmes parties). En d'autres mots, les ventes *spot* (contrairement à la vente anticipée, la transaction est exécutée dans l'immédiat, souvent au moment de la récolte) sont légion. On pourrait tendre à conclure que le modèle implique des coûts de transaction élevés, puisque les échanges sont décuplés (coûts administratifs et de négociation élevés) et que les contrats ne sont pas scellés à l'avance, ce qui accroît l'incertitude à propos des prix futurs (information incomplète), du volume d'approvisionnement (risque d'opportunisme pour la coopérative) et de l'allocation des surplus (coûts de gouvernance/risques d'opportunisme). Au contraire, cette section soutiendra que ces

---

<sup>285</sup> Qui demeure un outil de marketing important, mais dont le pouvoir de persuasion est modéré puisque les prix ou avantages pécuniaires demeurent la considération principale pour les producteurs.

relations contractuelles ont une raison d'être : ils répondent aux risques et avantages propres à la région (une combinaison différente entre incertitudes, risques d'opportunisme et degré de spécificité des investissements). Ces conditions commandent des stratégies de mitigation des risques différentes de celles observées dans le Mato Grosso. En analysant l'intersection entre ces variables « naturelles-géographiques » et les variables historico-institutionnelles (structure de la propriété foncière, modèle de coopérative agro-industrielle « hybride » singulier du Paraná), cette section démontrera que le modèle de coordination des échanges *paranaense* est efficient et cohérent.

### 5.5.1. Géographie, climat et risques de production

Les producteurs du Paraná jouissent de sols fertiles, surtout dans la région septentrionale où se trouvent les *terras rochas*, des terres argileuses et riches en basalte<sup>286</sup>. Les agriculteurs du Paraná profitent donc de terres plus fertiles que leurs homologues du Mato Grosso. Il n'est pas nécessaire d'y appliquer des fertilisants aussi intensivement, ce qui abaisse considérablement les coûts de production<sup>287</sup>. Par exemple, lors de la saison 2013-2014, les producteurs de la municipalité de Campo Mourão ont dépensé en moyenne 299,91 *réais* par hectare pour l'achat de fertilisants, ce qui représentait 34 % de leurs coûts de *custeio*<sup>288</sup>.

Grâce à ces terres fertiles, les agriculteurs de la région atteignent un niveau de productivité équivalent à celui du Mato Grosso<sup>289</sup>, même si la production y a été, historiquement, moins intensive en capital et en technologie<sup>290</sup>. Contrairement au Mato Grosso, de grandes

---

<sup>286</sup> Ces terres ont une meilleure capacité d'absorption de l'eau et les plantes doivent moins concurrencer avec la terre pour absorber les minéraux. (Entrevue : Emanuel Fiorucci, agronome pour *Fertilizante Incoa*, 27 juillet 2013).

<sup>287</sup> Deux cents kilogrammes par hectare de fertilisants suffisent (Aprosoja, 2011, p. 17).

<sup>288</sup> Selon les données de la CONAB (Conab, 2014b).

<sup>289</sup> CONAB, séries historiques, soja.

([http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&ordem=produto&Pagina\\_objcmsconteudos=3#A\\_objcmsconteudos](http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&ordem=produto&Pagina_objcmsconteudos=3#A_objcmsconteudos), consulté le 2 février 2014)

<sup>290</sup> Les producteurs ne sont pas à l'abri des insectes et maladies nuisibles, comme la rouille asiatique. Or, moins de R&D en techniques de correction des sols et en génétique des plantes a été nécessaire historiquement pour y viabiliser la production de soja (contrairement au Mato Grosso). D'ailleurs, avant la légalisation du commerce du soja transgénique en 2003, l'utilisation de semences pirates venues de l'Argentine voisine (climat similaire) était répandue dans les États du Sud brésilien, alors que pratiquement inexistante dans la région Centre-Ouest. Un indicateur pouvant possiblement démontrer la propension des agriculteurs du Mato Grosso à utiliser davantage de technologies de pointe: le coût moyen des semences et des redevances (sur les droits de propriété intellectuelle). Un agriculteur de Sorriso (MT) dépensait en moyenne 53,18R\$/hectare en redevances et 114R\$/hectare pour

révolutions technologiques n'étaient pas absolument nécessaires pour viabiliser la culture de soja dans le Paraná. Le climat plus tempéré et la période d'ensoleillement propice en faisaient un terreau fertile pour le soja à son état « naturel ». La région n'est pas immunisée contre les maladies et insectes qui menacent de ravager les champs. Elle bénéficie toutefois d'hivers plus froids, ce qui contribue à limiter leur prolifération d'une saison à l'autre.

Grâce à l'innovation technologique, les risques de production associés au climat ont pu être mitigés dans le Mato Grosso, moyennant d'importants coûts de production. En comparaison, les coûts de production sont globalement plus bas dans le Paraná que dans le Mato Grosso (CONAB 2014b; 2014b). Or, il est plus complexe, voire impossible, de mitiger les risques de production dans le Paraná : la météo y est plus imprévisible. Puisque les risques sont de nature météorologique, ils ne peuvent être efficacement tempérés grâce à l'innovation<sup>291</sup>. La production y est donc plus instable<sup>292</sup>. Les risques de production y sont donc plus élevés.

#### *5.5.2. La préférence des agriculteurs pour la vente spot : déterminants institutionnels, « naturels » et géographiques*

Trois combinaisons de facteurs expliquent la préférence des agriculteurs du Paraná en matière de commercialisation : l'échelle de production et les coûts de production, les coûts de production et les besoins en financement et la disponibilité d'infrastructures de stockage rendue possible grâce à la coopérative.

Premièrement, les producteurs du Paraná jouissent des marges de profits (par hectare), plus élevées : résultat de coûts de production plus bas et de prix « à la ferme » plus élevés (les

---

l'achat de semences, tandis qu'un agriculteur de Campo Mourão (PR) dépensait en moyenne 18,50R\$/hectare en redevances et 98,50R\$/hectare pour l'achat de semences en 2013/2014 (CONAB 2014b ; 2014a)

<sup>291</sup> Même si de nos jours la recherche est plus orientée vers le développement de variétés de soja à cycle précoce, qui permettent de récolter le grain plus tôt et d'éviter les risques de gel des sols ou d'intempéries (s'il y a des averses, les moissonneuses-batteuses ne peuvent cueillir le grain et ce dernier se gâte s'il n'est récolté à temps). En contrepartie, cette technologie accroît les risques de production pendant la période de croissance de la plante puisque cette dernière est écourtée (Entrevues : Ivan Schuster, Gérant de la division de recherche de la COODETEC, 16 août 2013; Rodrigo Beaklini, Gestionnaire, Fazenda Rolandia, 26 juin 2013).

<sup>292</sup> Les données des séries historiques de la CONAB démontrent que le volume total de production dans le Paraná est beaucoup plus volatil que celui du Mato Grosso (CONAB 2014c).

coûts de transport jusqu'au port étant plus bas<sup>293</sup>)<sup>294</sup>. Puisque la taille des exploitations (et donc, le volume de production absolu) est moindre, les producteurs comptent davantage sur la maximisation de leur marge de profit que sur l'échelle de production pour réaliser des gains. Cela a deux effets déterminants de leur préférence pour la vente *spot*. Dans le Paraná, une petite variation de prix est moins risquée, car elle a une incidence plus modeste sur les revenus totaux des fermiers (volume plus petit). En d'autres mots, les producteurs *paranaenses* sont plus enclins à prendre le risque d'attendre jusqu'à la récolte pour vendre leur grain, tandis que le maître mot chez leurs homologues du Mato Grosso est prudence, ces derniers préférant conclure une vente anticipée dès que le prix leur garantit une marge de profit raisonnable. Deuxièmement, les producteurs du Paraná ont davantage d'incitatifs à miser sur une éventuelle montée des prix pour maximiser leur marge de profit (puisque leurs revenus dépendent davantage de la marge de profit que de l'échelle)<sup>295</sup>.

---

<sup>293</sup> La formation du « prix à la ferme » est essentiellement déterminée par le prix au port d'exportation (qui suit les cours de la bourse de Chicago) auquel est soustrait le coût de transport entre le lieu de vente du grain et le port. Par exemple, acheminer une tonne de soja entre la ville de Ponta Grosso (PR) jusqu'au port de Paranaguá coûte environ 25R\$ (une distance de 203 km), tandis qu'acheminer une tonne de soja de la ville de Rondonópolis (MT) jusqu'au port de Paranaguá coûte environ 125R\$/tonne (une distance de 1 643 km). (Siqueira et al, 2010).

<sup>294</sup> Certains coûts ne sont pas sujets à des économies d'échelle : les coûts des intrants technologiques (les *royalties* sont facturées à l'unité (sac de soja de 60kg)), tandis que le coût des fertilisants et des agro toxiques sont plus bas, puisqu'ils sont utilisés dans des proportions moindres. Les coûts sujets à des économies d'échelles sont toutefois plus avantageux dans le Mato Grosso où les propriétés sont de plus grande taille (utilisation de la machinerie, dépréciation et coûts administratifs: 135,75 R\$/ha pour les tracteurs et moissonneuses-batteuses à Campo Mourão(PR) versus 102,51R\$/ha à Sorriso (MT) en 2013/2014 ; 173,94 R\$/ha (Campo Mourão) versus 111,64R\$/ha (Sorriso) pour la dépréciation et l'entretien des infrastructures ; 107,52R\$/ha (Campo Mourão) contre 13,88R\$/ha (Sorriso) pour l'administrateur de la ferme). Malgré cela, les coûts de production sont plus bas et la marge de profit par hectare, plus élevée dans le Paraná. Par exemple, les coûts de production à Campo Mourão étaient de 1 520,37 R\$/ha lors de la saison 2013/2014 et la productivité de 3 000 kg/ha. Lorsque l'on prend en compte le prix du soja au moment de la récolte (prix moyen pour la semaine du 17 au 21 février 2014) dans le Paraná, soit 64,81R\$/sac de 60kg, la marge de profit est de 1 720,13R\$/ha. Pour Sorriso, les coûts étaient de 1 901R\$/ha, la productivité de 3 200 kg/ha et le prix moyen à la même période au Mato Grosso, de 60,08 R\$ par sac de soja (60kg). Les profits y sont donc de 1 303,06 R\$/ha, malgré une productivité additionnelle de 3,33 sacs/ha (ce calcul simplifie en postulant que le soja a été vendu au même moment et donc que les stratégies de commercialisation sont les mêmes) (Conab 2014b; 2014c).

<sup>295</sup> La différence entre le discours tenu dans le Mato Grosso et celui tenu dans le Paraná est éloquent. Les fermiers du Mato Grosso préfèrent les contrats de trocs parce qu'ils permettent de connaître tous les prix - et donc la marge de profit - au moment de conclure le contrat, ce qui diminue les risques selon eux. Les producteurs du Paraná, pour leur part, se méfient de ces contrats et affirment, au contraire, que le troc masque les prix réels. En d'autres mots, ils préfèrent connaître les prix, en *réais*, pour le crédit (et taux d'intérêt), pour les intrants et le grain, plutôt que le ratio entre les intrants et le grain (Entrevues : Fabio José Chapin, agriculteur de la région de Maringá, 29 juillet 2013). Ceux ayant déjà tenté l'expérience se disent déçus, car ils auraient manqué l'occasion de faire un gain (*deixar de ganhar*) : le prix avait augmenté entre le moment de vente et la récolte (Entrevues réalisées auprès d'agriculteurs de la région de Maringá : Cleber Alexandre França, 30 juillet 2013 ; Fabio José Chavin, le 29 juillet 2013; Entrevue José Antonio Sapata, le 29 juillet 2013; Marcelo Vinicius Arantes, 29 juillet 2013). Selon leur

Cette poursuite du « meilleur prix » est rendue possible parce que la contrainte de financement y est moins prononcée. Cette contrainte est déterminée par trois variables : le régime foncier, les coûts de production et la disponibilité de crédit. Les besoins absolus en financement d'un producteur de soja *paranaense* sont relativement modestes : les propriétés y sont de plus petite taille et leurs coûts de production, moindres. Pour cette raison, le crédit rural subventionné suffit généralement, de nos jours, à répondre aux besoins des producteurs de la région<sup>296</sup>. Le plafond, établi à un million deux cent mille *réais* par CPF (numéro d'identification personnelle)<sup>297</sup>, permet généralement d'y financer les besoins pour l'année en cours, alors qu'il est nettement insuffisant pour un agriculteur du Mato Grosso. Les producteurs du Paraná n'ont donc peu ou pas besoin de chercher du financement hors du secteur bancaire. De plus, ils sont généralement bien capitalisés et empruntent moins (en termes du ratio crédit/coûts de production) que leurs homologues *mato grossenses*<sup>298</sup>. Ils ne sont donc pas confrontés à la contrainte d'accepter une vente anticipée coûte que coûte<sup>299</sup> (un levier dont dispose la

---

raisonnement, conclure une vente future est risqué car cela leur lie les mains et peut les empêcher de conclure un contrat plus lucratif dans le futur (Entrevue : Fernando Domingues Bosqueira, *trader*, COAMO, 2 août 2013). Cette approche accorde beaucoup plus d'importance aux prix pour le soja qu'au ratio entre le soja et les intrants. Or, le désavantage est d'ignorer quelle sera la marge de profit réelle au moment d'effectuer la planification au début de la saison de production. Comme le fait remarquer Antonio Claudio de Oliveira, un grand producteur de la région de Campo Mourão, cette marge ne dépend pas seulement du prix du soja mais aussi du prix des intrants. En d'autres mots, la notion de « bon prix » pour le soja est relative (Entrevue : Antonio Claudio de Oliveira, 8 août 2013). Il déplore d'ailleurs que ses congénères (surtout les petits producteurs) accordent trop d'attention à la quête de prix, sans toutefois calculer leur marge de profit au préalable ou qu'ils ne vendent seulement que lorsqu'ils ont besoin de payer leurs frais, sans avoir de stratégie de croissance. Comme nous le verrons, cette quête du « prix avantageux » pousse d'ailleurs les agriculteurs à « épargner » en soja. Ils peuvent même attendre plusieurs années avant de vendre, si leur condition financière le permet (ne vendent que lorsque nécessaire pour financer leurs coûts de production). L'un des facteurs pouvant expliquer leur « optimisme » (quant à une montée continue des prix) est le « boom » des dernières années. Or cette stratégie est risquée puisqu'ils ne sont pas à l'abri d'un éventuel retournement du marché (Entrevue : Cleusa Marin, une agricultrice de la région de Campo Mourão, 7 août 2013).

<sup>296</sup> Il faut dire que sous les administrations pédistes, le crédit rural, surtout celui destiné aux petits producteurs, a cru. Les ressources disponibles dans le cadre du PRONAF, programme de crédit rural destiné à l'agriculture familiale a presque quadruplé entre 1999 et 2008 (Peixoto, 2011, p.3)

<sup>297</sup> Dans le cas des lignes MCR 6-2 et MCR 6-4 financées à un taux d'intérêt de 5,5% (annuel) destinées aux moyens et grands agriculteurs. Les plafonds et les taux d'intérêt dans le cadre du PRONAF (la ligne de crédit rural destinée à soutenir l'agriculture familiale) sont plus bas.

<sup>298</sup> Lors de la saison 2013/2014, les agriculteurs du Mato Grosso empruntaient 23,1% de leurs coûts de production auprès d'institutions financières, 51,2% auprès des fournisseurs d'intrants et finançaient 25,7% avec leur propre capital. Il faut spécifier que ce phénomène est récent. Ce n'est que depuis 2008 que les producteurs *mato grossenses* sont mieux capitalisés (Entrevue : Otavio Lemos de Melo Celidonio, Directeur exécutif, IMEA/MT, 6 juin 2013). Les agriculteurs du Paraná, pour leur part, finançaient 45,6% de leur production auprès de banques, 19,9% auprès de fournisseurs d'intrants et 34,5% avec leurs propres ressources (Données : CONAB 2014d, p. 44).

<sup>299</sup> Comme l'a indiqué Fernando Domingues Bosqueiro, *trader* pour la COAMO, les contrats futurs ne serviraient qu'à fixer le prix et non à obtenir du financement puisque les agriculteurs du Paraná sont déjà bien capitalisés. Les contrats de vente future sont alors moins attrayants (Entrevue réalisée le 2 août 2013).

multinationale pour intégrer verticalement les producteurs et garantir son approvisionnement en grains, mais dont ne dispose pas la coopérative<sup>300</sup>) pour être en mesure de se financer. De plus, s'ils empruntent, les bailleurs de fonds conventionnels (les banques) accordent des périodes d'amortissement plus longues (un an, généralement), ce qui leur confère davantage de flexibilité de commercialisation puisqu'ils disposent de plus de temps pour rembourser leurs prêts.

Le dernier facteur accroissant la préférence des producteurs du Paraná pour la vente *spot* se rapporte aux infrastructures de stockage, un bénéfice prépondérant du modèle coopérativiste. Parce que les coopératives ont initialement été mises sur pied pour faciliter la commercialisation de grains, elles ont historiquement investi dans leurs infrastructures de stockage<sup>301</sup>. Les adhérents à la coopérative peuvent ainsi entreposer leur grain sans payer directement pour des frais d'entreposage : cela fait partie de l'éventail des services que la coopérative offre à ses membres<sup>302</sup>. En contrepartie, cela présente l'avantage pour la coopérative de garantir un certain volume d'approvisionnement<sup>303</sup>. L'offre au Paraná est donc plus élastique que celle du Mato Grosso. Les fermiers s'exposent à moins de risques de volatilité de prix étant donné qu'ils ne

---

<sup>300</sup>Dans le secteur soja, à tout le moins, car certaines coopératives du Paraná procèdent à de l'intégration verticale de leurs producteurs de volaille (qui peuvent être des producteurs de soja qui diversifient leurs activités en faisant de l'élevage). Dans ce cas, elle fournit les intrants et le crédit, puisque l'adoption de cette nouvelle activité productive nécessite un investissement initial. L'éleveur est alors contraint de vendre sa production de volaille à la coopérative. Or, il faut dire que dans ces cas, la coopérative jouit d'un levier : un partenariat entre agents financiers et coopérative pour financer la construction de poulaillers (Entrevue : Cirineu Pedro Varolo, Gérant de la succursale SICREDI de Campo Mourão, le 5 août 2013). Il faut cependant spécifier que la production de volaille est moins risquée que celle de grains (peu conditionnelle à la météo), permettant de prendre des engagements plus fiables.

<sup>301</sup> L'insuffisance d'infrastructures de stockage continue cependant d'être un goulot d'étranglement partout au Brésil, incluant le Paraná. Or, le Paraná performe relativement mieux que les autres États brésiliens à cet égard (Entrevue : Eduardo Melo Mazzolenni, Coordonnateur, DENACOO, 14 mai 2013).

<sup>302</sup> Selon le discours tenu par les gestionnaires des coopératives. Ces derniers affirment ne pas facturer ce service (Entrevue : Anderson Albes Bertolotti, Coordinateur commercial (grains), COAMO, 25 juillet 2013). Les coopérateurs sont plus sceptiques et déclarent qu'ils paient d'une façon ou d'une autre indirectement ces frais d'entreposage (enchevêtrés dans les prix) (Entrevue : Antonio Claudio de Oliveira, producteur de la région de Campo Mourão, 8 août 2013). Cela étant dit, cette considération n'est pas dissuasive. Les coopérateurs rencontrés vendent parfois leur grain hors coopérative, mais s'ils doivent l'entreposer, ils préfèrent le faire auprès de la coopérative plutôt que chez une entreprise « privée », puisque la coopérative est considérée comme plus fiable (Entrevues réalisées avec des producteurs de la région de Maringá : Cleber Alexandre França, 30 juillet 2013 ; Marcelo Vinicius Arantes, 29 juillet 2013). D'ailleurs, les gestionnaires des coopératives sont bien conscients de cet avantage. Ils auraient même tenté de dissuader les agriculteurs d'investir dans la construction de silos sur leurs fermes dans le passé (Entrevue : Antonio Claudio de Oliveira, agriculteur de la région de Campo Mourão, 8 août 2013).

<sup>303</sup> Puisqu'une fois le grain entreposé dans les unités de la coopérative, le producteur ne peut le retirer pour le commercialiser chez un concurrent. Cette dernière ne peut donc contraindre le producteur de vendre son soja à un moment précis, mais elle a cependant la garantie qu'elle acquerra éventuellement cette soja (Entrevue : Antonio Claudio de Oliveira, agriculteur de la région de Campo Mourão, 8 août 2013).

devront pas se départir de leur gain coûte que coûte au moment de la récolte. Si les prix sont désavantageux et que leur situation financière le permet, ils peuvent attendre avant de commercialiser le soja<sup>304</sup>.

### 5.5.3. La coordination des échanges en trois temps

Pour récapituler, les agriculteurs ont une préférence pour la vente *spot*, justement parce que les faibles coûts de production, les besoins en financement modestes et la disponibilité des infrastructures de stockage leur confèrent davantage de flexibilité de commercialisation. En termes théoriques, cela se traduit en faible spécificité des investissements, ce qui signifie qu'ils ont moins d'aversion aux risques de volatilité des prix et sont même réticents à se lier les mains par des contrats, qui ne leur permettraient pas de tirer avantage d'une éventuelle hausse de prix pour leur grain (*high-powered incentives*). Une raison supplémentaire expliquant leur réticence à prendre des engagements est le niveau élevé d'incertitudes, des risques météorologiques qui ne peuvent être contrôlés et qui limitent leur capacité à prendre des engagements crédibles. L'organisation des échanges en trois temps — l'achat des intrants en espèces, le financement auprès d'une institution financière et la vente *spot* — présente également des avantages pour la coopérative dans la mesure où son modèle d'affaires plus « entrepreneurial » réduit sensiblement l'incertitude causée par la faible fidélisation de ses membres (risques d'opportunisme<sup>305</sup>). En effet, la spécificité de ses investissements (infrastructures industrielles, infrastructures de stockage, appareil administratif imposant et risques collatéraux<sup>306</sup>) est tempérée par ses

---

<sup>304</sup> D'ailleurs, les producteurs capables d'épargner préfèrent le faire en entreposant leurs grains. Cette stratégie vise à mitiger les risques d'inflation et semble conditionnée par la certitude que les prix continueront d'augmenter (Entrevues : Fernando Domingues Bosqueiro, *trader*, COAMO, le 2 août 2013; Cleusa Marin, agricultrice de la région de Campo Mourão, 7 août 2013; Cleber Alexandre França, agriculteur de la région de Maringá, 30 juillet 2013; José Antonio Sapata, agriculteur de la région de Maringá, 29 juillet 2013). Ainsi, certains producteurs affirment ne vendre que le nécessaire pour défrayer leurs coûts de l'année en cours et préférer épargner « en grains » (Entrevues : José Antonio Sapata, agriculteur de la région de Maringá, 29 juillet 2013; Fabio José Chavin, agriculteur de la région de Maringá, 29 juillet 2013).

<sup>305</sup> Risques que les producteurs bénéficient des services rendus par la coopérative (soutien technique, entreposage, prix avantageux pour les intrants), sans nécessairement y commercialiser leur grain (Entrevue : Anderson Alves Bertoletti, coordinateur commercial (grains), COCAMAR, 25 juillet 2013).

<sup>306</sup> Les risques collatéraux sont accrus pour la coopérative (même si elle ne finance plus les activités de leurs membres) puisqu'elle s'approvisionne dans le marché national (et principalement dans une région circonscrite). Contrairement à la multinationale, elle ne pourra donc pas s'approvisionner à l'étranger en cas de désastre climatique et sera plus affligée par une hausse de prix. (Entrevue : PHD, Gestionnaire, Bunge, 23 juillet 2013).

stratégies de diversification, d’approvisionnement externe et de production de valeur ajoutée<sup>307</sup>. Ces stratégies leur permettent à la fois de réagir aux signaux du marché et de réduire leur dépendance à la participation financière et commerciale de leurs membres. Cette section a pour objectif de démontrer comment les modalités prédominantes d’achat/vente des intrants, de financement et d’achat/vente du soja ont été adaptées pour répondre à cette combinaison d’incertitudes/risques d’opportunisme élevés et de faible spécificité des investissements, tout en permettant à la coopérative de continuer de remplir son mandat fondamental : faciliter l’accès d’un grand nombre de producteurs diffus aux marchés en amont et en aval.

5.5.3.1 *L’achat des intrants : risques d’opportunisme, incertitudes et spécificité des investissements.* Les membres de la coopérative se procurent généralement les intrants au sein de cette dernière. Ceci, car la coopérative est en mesure d’offrir des prix avantageux et inspire la confiance (risques d’opportunisme quant à la qualité des intrants)<sup>308</sup>. De plus, cette dernière peut agir comme levier pour négocier de meilleurs prix, justement parce qu’elle possède un réseau de collecte d’information performant. Ses agronomes visitent fréquemment les coopérateurs pour leur prodiguer des conseils techniques, notamment quant au choix et à l’utilisation adéquate des intrants. Ils transmettent ensuite les informations à propos de la demande pour l’année à venir à la centrale<sup>309</sup>. Les gestionnaires connaissent alors la nature et le volume de produits à négocier, ce qui leur permet de planifier fidèlement les commandes pour les intrants. De cette façon, la coopérative est en mesure d’acquérir les intrants demandés par les producteurs, d’y ajouter une marge de profit et de livrer les produits avant la période d’ensemencement, sans toutefois devoir gérer de grands inventaires. Cette formule permet ainsi

---

<sup>307</sup> Il faut ajouter que du fait de son modeste volume d’approvisionnement et de commercialisation (comparativement à celui d’une multinationale), la coopérative s’illustre dans des marchés de niche (des produits d’alimentation, comme la margarine, les breuvages à base de soja ou l’huile végétale, vendus dans les supermarchés brésiliens). Elle exporte des produits semi-industrialisés vers l’Europe surtout (tourteaux et huile de soja) et du grain (exportation directe ou par l’intermédiaire de multinationales pour avoir accès à des marchés plus concurrentiels, comme la Chine). De plus, certaines coopératives sont devenues de véritables histoires de succès de production de valeur ajoutée grâce à l’intégration verticale (semblable au modèle du Mato Grosso) de producteurs laitiers et de volaille. Les acquisitions de soja de ces coopératives permettent, en outre, d’approvisionner les éleveurs intégrés à cette chaîne de valeur (les tourteaux de soja étant utilisés pour l’alimentation animale). Ainsi, ses stratégies de commercialisation sont diversifiées. Entrevue : Luiz Rodrigues, analyste, MAPA, 29 avril 2013.

<sup>308</sup> Entrevues : Cleusa Marin, agricultrice de la région de Campo Mourão, 7 août 2013; José Antonio Sapata, agriculteur de la région de Maringá, 29 juillet 2013.

<sup>309</sup> Cela peut cependant être perçu comme de la vente à pression (Entrevue : José Antonio Sapata, producteur de la région de Maringá, 29 juillet 2013).

d'abaisser les incertitudes et risques de défection, puisque la coopérative n'est qu'un intermédiaire dans le processus de vente d'intrants<sup>310</sup>. Les multinationales des biotechnologiques, pour leur part, ont tout intérêt à collaborer avec les coopératives. Cela réduit considérablement les coûts administratifs et de négociation : la MNC n'ayant qu'une transaction de grande valeur à conclure plutôt que de multiples transactions. Surtout, la coopérative garantit un accès à un vaste marché où la concurrence est limitée<sup>311</sup>, car elle ne vend généralement que les produits de la marque des entreprises qu'elle qualifie de partenaires<sup>312</sup>. De cette façon, la coopérative permet aussi d'abaisser les risques de piratage, qui étaient historiquement plus élevés dans la région sud du Brésil. Cette dernière multiplie et revend ses propres semences<sup>313</sup> et est actionnaire de la COODETEC, un acteur important de la R&D dans la région<sup>314</sup>. Elle a

---

<sup>310</sup> Elle organise normalement une semaine de « dia de campo » lors de laquelle elle présente les produits disponibles à ses membres. Les producteurs effectuent leur commande pendant cette période. La coopérative connaît alors le volume et la nature des produits à négocier auprès des multinationales. Après avoir établi les prix, elle ajoute sa marge de profit et revend les intrants aux producteurs lorsque la commande leur parvient quelques mois plus tard. De façon générale, les producteurs préfèrent acheter leurs intrants auprès de la coopérative, puisque cette dernière est en mesure d'offrir des prix concurrentiels (et que lorsque les prix avoisinent ceux de la concurrence, le producteur donnera priorité à la coopérative puisque son volume d'achat auprès de la coopérative déterminera les ristournes qu'il recevra à la fin de l'exercice fiscal). D'ailleurs, l'avantage de prix y est vraisemblablement plus visible que pour l'achat/vente de soja puisque le volume d'achats lui donne un pouvoir de négociation, tandis que les prix pour le soja offerts par la coopérative suivent les cours de la bourse de Chicago. Enfin, selon les gestionnaires des coopératives, les défections sont rares lors de l'achat des intrants. Même si la commande effectuée par le producteur pendant la semaine de vente n'est pas contraignante (pas de contrat, de paiement, ni d'engagement avant de prendre possession de la marchandise), les producteurs consomment généralement les produits commandés et la coopérative ne doit que rarement composer avec des stocks invendus et le cas échéant, peut les retourner aux fabricants. (Entrevues : Aquiles de Oliveira Dias, Gérant des achats, COAMO, 2 août 2013 ; Anderson Alves Bertolleti, coordinateur commercial (grains), COCAMAR, 25 juillet 2013 ; Mario Lucio G.V. de Melo, Coordinateur du Département Technique, COOPAVEL, le 14 août 2013 ; Immanuel Fiorucci, Fertilizantes Incoa, 25 juillet 2013, José Antonio Sapata, producteur de la région de Maringá, 29 juillet 2013 ; Cleusa Marin, agricultrice de la région de Campo Mourão, 7 août 2013 ; Fabio José Chavin, le 29 juillet 2013 ; Entrevue José Antonio Sapata, le 29 juillet 2013 ; Marcelo Vinicius Arantes, 29 juillet 2013).

<sup>311</sup> Entrevue : G. S., Représentant, Monsanto, 9 août 2013.

<sup>312</sup> Elles offrent les gammes complètes des grandes marques, mais n'offrent pas de produits génériques. Cela, pour préserver leurs relations « privilégiées » avec ces fournisseurs, mais aussi, elles disent vouloir encourager la R&D menée au sein de ces grandes entreprises (Entrevue : Aquiles de Oliveira Dias, Gérant des achats, COAMO, 2 août 2013).

<sup>313</sup> Elle négocie des licences de multiplication des semences avec les multinationales, puis sous-contracte certains de ses membres pour multiplier ces semences (à ce moment, la coopérative utilise ses ressources pour effectuer les démarches administratives, comme l'obtention des permis de multiplication des semences auprès du Ministère de l'agriculture) (Entrevues : Aquiles de Oliveira Dias, Gérant des achats, COAMO, le 2 août 2013 ; G.S. Représentant, Monsanto, le 9 août 2013).

<sup>314</sup> La fondation de la COODETEC ne fut pas un processus organique, contrairement à la création de la Fondation Mato Grosso. On pourrait plutôt la qualifier d'accident fortuit de l'histoire. À l'époque du monopole public sur le blé, l'État exigea, en 1979, qu'un pourcentage des ventes de blé soit réinvesti en R&D. Au Paraná, c'est à l'OCEPAR (organisation des coopératives du Paraná), que revint la responsabilité de décider comment utiliser ces fonds. Deux options se présentaient : financer l'EMBRAPA ou créer une division de recherche à l'intérieur de

donc tout intérêt à effectuer des contrôles de traçabilité adéquats, ce qui accroît le climat de confiance pour l'ensemble des acteurs du secteur de R&D.

*5.5.3.2 Le financement : incertitudes et spécificité des investissements* De nos jours, le crédit agraire n'est plus diffusé par la coopérative. Cette dernière ne s'expose donc plus à une crise d'endettement — causée en partie par le sauvetage de ses membres insolubles — telle celle des années 1980-1990. Depuis 2003, les coopératives mixtes (*cooperativas mistas*) sont même prohibées de posséder un département de crédit (Pinheiro, 2008). Les producteurs se financent, soit auprès de la BB, soit auprès de coopératives de crédit. D'ailleurs, à partir de la fin des années 1990, des réformes institutionnelles ont permis à ces dernières de connaître une recrudescence et elles ont commencé à contribuer de façon conséquente au financement de l'agriculture, aux côtés de la BB et des banques « privées »<sup>315</sup>. Contrairement aux bailleurs de fonds du Mato Grosso (les commerçants de grains pour qui l'approvisionnement en grain est l'intérêt premier), les institutions financières ne souhaitent pas conclure des CPR offrant le grain

---

l'OCEPAR. L'organisation opta pour la deuxième option (cette division n'est devenue une coopérative indépendante qu'en 1995) dans l'objectif de stimuler le développement technologique pour répondre aux besoins locaux, auxquels l'EMBRAPA tardait à répondre. C'est bien parce que le gouvernement obligea les coopératives à réinvestir ces fonds que le dilemme d'action collective fut résolu. Les petits producteurs du Sud n'étaient pas confrontés à des défis de production aussi sérieux que ceux du Mato Grosso et n'avaient donc pas la même propension à apprécier les bénéfices de la R&D. La propension au piratage y était donc plus élevée. À preuve, la COODETEC attendit même l'entrée en vigueur de la loi de protection des cultivars, en 1997, pour commercialiser ses produits, sachant que le risque de piratage était trop élevé. Cela étant dit, aujourd'hui la COODETEC s'illustre dans le marché et est en train de rattraper le retard accusé dans le secteur de la R&D sur les plantes transgéniques (un retard causé par de nombreuses barrières administratives imposées par l'État du Paraná après que la loi anti OGM de l'État ait été jugée inconstitutionnelle et révoquée). Elle travaille maintenant avec des variétés transgéniques, est licenciée par Monsanto et attribue, elle-même des droits de multiplication (pour les cultivars dont elle détient les brevets) aux coopératives. Les redevances sur la propriété intellectuelle permettent de financer ses activités de recherche. Les coopératives ont cependant tout intérêt à déployer les mesures nécessaires pour éviter le piratage puisqu'elles sont elles-mêmes actionnaires de la COODETEC. À cet égard, la structure d'organisation du marché des semences du Paraná est donc similaire à celle du Mato Grosso (Entrevue : Ivan Schuster, Gérant de la division de recherche de la COODETEC, 16 août 2013).

<sup>315</sup> La Banque Centrale du Brésil (BCB) donne son aval à la création de coopératives de crédit au début des années 1980. Puis, avec la constitution de 1988 (art. 5), les coopératives n'ont plus besoin de l'aval du gouvernement (MAPA) pour être fondées (seulement de la BCB). La BNCC est démantelée en 1990, décentralisant la gouvernance du crédit coopérative. Puis, en 1995 (Loi 2.193), les coopératives de crédit reçoivent l'autorisation d'offrir les mêmes services que les banques commerciales. La première banque de ce type sera la Bansicredi, fondée en 1996, suivie de la Bancoop. À partir de 2004, ces banques sont autorisées à offrir le carnet d'épargne rurale à leurs épargnants (Res. 31.888 BCB) (Pinheiro, 2008). Cette dernière mesure sera un succès : en moins de dix ans, la SICREDI reçoit des sommes considérables de dépôts dans le cadre de ce produit, ce qui lui permet de contribuer conséquemment au SNCR. En effet, de nos jours, les dépôts des épargnants de la SICREDI dans des carnets d'épargne rurale surpassent les 500 millions de réais.

[http://www.trombetaonline.com.br/noticia/caderneta-de-poupanca-do-sicredi-ultrapassa-a-marca-de-r\\$-500-milhoes-de-captacao-no-parana-C103789.html](http://www.trombetaonline.com.br/noticia/caderneta-de-poupanca-do-sicredi-ultrapassa-a-marca-de-r$-500-milhoes-de-captacao-no-parana-C103789.html), consulté le 10 décembre 2014.

en garantie<sup>316</sup>. Elles sont plutôt préoccupées par la capacité des producteurs à honorer leurs dettes « en réels ». Les risques de défaut de paiement sont tempérés par le profil des producteurs, qui sont généralement bien capitalisés et empruntent peu<sup>317</sup>. Cela étant dit, les risques météorologiques demeurent la plus grande incertitude. À la différence du financement auprès des commerçants ou multinationales (dans le Mato Grosso), les producteurs doivent souscrire à une police d'assurance lorsqu'ils contractent du financement auprès d'une institution financière. Le PROAGRO<sup>318</sup> permet donc de réduire les risques pour les bailleurs de fonds. Les coûts de production sont assurés en cas de désastre climatique, les risques sont donc modérés pour les bailleurs de fonds. Cependant, cette assurance ne protège pas entièrement les producteurs, puisqu'elle ne rembourse pas les pertes de profit encourues lors d'un désastre climatique (que les coûts de production)<sup>319</sup>. Ce mode de financement (et le PROAGRO qui l'accompagne) est donc adapté aux risques de la région, tout en réduisant l'interdépendance entre les producteurs et la coopérative (qui ne s'expose pas aux risques de financement).

*5.5.3.3. La commercialisation du grain : incertitudes, spécificité des investissements et risques d'opportunisme.* Comme expliqué précédemment, les producteurs ont une préférence pour la vente *spot*, c'est-à-dire qu'ils évitent de se lier les mains par des contrats de vente future. Ceci s'explique tant par le niveau d'investissement modéré nécessaire pour mener à bien leurs activités productives que par le niveau élevé d'incertitudes climatiques. Ils vendent alors leur grain, au prix du jour offert par la coopérative, un prix qui suit les cours de la bourse de Chicago<sup>320</sup>. Les risques climatiques élevés contribuent à expliquer pourquoi les coopératives ne font pas pression pour intégrer verticalement leurs producteurs (outre le fait qu'elles n'ont pas de contreparties [financement] à offrir). La COCAMAR, par exemple, préfère ne pas acheter

---

<sup>316</sup> En effet, ces institutions financières n'ont pas pour objectif de s'approvisionner en grain en échange d'un crédit. Dans tous les cas, cette stratégie, même de la part d'un commerçant, serait risquée dans le Paraná étant donné l'incertitude quant au volume de production (risques climatiques accrus).

<sup>317</sup> Les producteurs sont généralement bien capitalisés et donc empruntent peu. Ainsi, les taux de défauts de paiements sont bas dans la région (Entrevue : Fernando Domingues Bosqueiro, *trader*, COAMO, 2 août 2013).

<sup>318</sup> Un programme d'assurances créé en 1973 et financé par le gouvernement fédéral. Vieira Junior et al (2008) discutent des particularités du modèle brésilien.

<sup>319</sup> Entrevues : Everton Harley Favoretto, agriculteur de la région de Maringá, 5 août 2013; Immanuel Fiorucci, Fertilizantes Incoa, 25 juillet 2013.

<sup>320</sup> Le « prix du jour » est calculé sur la base d'une moyenne entre le prix du soja brut et de l'huile de soja (au port) à laquelle la coopérative soustrait ses frais administratifs, les coûts de transports et une marge de profit (Entrevue : Fernando Domingues Bosqueiro, *trader*, COAMO, 2 août 2013).

plus de 35 % de la récolte d'un agriculteur de façon anticipée<sup>321</sup>. Au-delà de ce ratio, cette dernière considère qu'il est risqué d'acheter le grain avant la récolte : si un choc climatique survient et que le producteur se retrouve dans l'impossibilité d'honorer sa vente, la coopérative devrait renégocier le contrat et peut-être même résilier ses propres engagements, le cas échéant. Devant l'impossibilité de connaître avec certitude le volume de grains qu'elle acquerra au cours de l'année, il est vraisemblablement difficile de négocier les prix avec des acheteurs à l'avance pour ensuite en faire bénéficier les producteurs (le principe de la coopérative comme *pool* de vente)<sup>322</sup>. C'est vraisemblablement la raison pour laquelle elle préfère offrir des prix basés sur la Bourse de Chicago. Cela induit une logique circulaire : l'avantage de prix offert par la coopérative est occulté<sup>323</sup> et les producteurs n'hésitent pas à marchander les prix chez les concurrents (risques d'opportunisme dans la mesure où ces producteurs peuvent être « dispendieux » pour la coopérative s'ils utilisent ses services<sup>324</sup>). Cela attise les risques d'approvisionnement et, de surcroît, renforce sans doute les stratégies visant à diversifier les stratégies de commercialisation de la coopérative (grâce à l'industrialisation, notamment, ce qui exige d'accroître la flexibilité de prise de décision de la direction et donc de consolider le modèle hybride/entrepreneurial).

---

<sup>321</sup> Entrevue : Anderson Alves Bertolotti, coordinateur commercial (grains), COCAMAR, le 25 juillet 2013. La COAMO offre aussi des contrats de vente anticipée, mais ces ventes ne représentent qu'environ 10% de la production de ses membres et ce, pour les mêmes raisons : les risques climatiques accrus ne permettent pas de prendre des engagements crédibles (Entrevue : Fernando Domingues Bosqueiro, le 2 août 2013).

<sup>322</sup> La coopérative ne peut prendre le risque de vendre le grain qui est entreposé dans ses unités de stockages, mais qui ne lui a pas encore été vendu (Entrevue : Anderson Alves Bertolotti, Coordinateur commercial (grains), COAMO, 25 juillet 2013, 25 juillet 2013). À tout le moins, si elle utilise ce grain (pour alimenter ses activités industrielles, par exemple), elle le fait dans de petites proportions respectant ses projections d'achat pour la saison en cours (Entrevue : Fernando Domingues Bosqueiro, *trader*, COAMO, 2 août 2013).

<sup>323</sup> Plusieurs producteurs rencontrés affirment que la coopérative n'offre pas nécessairement de meilleurs prix pour le soja et affirment vendre leur grain hors coopérative, à l'occasion, si les prix sont suffisamment avantageux. Ceci dit, lorsque la différence de prix est minime, ils donneront priorité à la coopérative, ceci, pour avoir droit aux ristournes à la fin de l'année. (Entrevues réalisées avec des agriculteurs de la région de Maringá : Cleber Alexandre França, 30 juillet 2013; José Antonio Sapata, 29 juillet 2013; Fabio José Chavin, 29 juillet 2013).

<sup>324</sup> Cela étant dit, la coopérative usera de persuasion ou d'incitatifs (incitatifs de prix pour les intrants, provision de meilleurs services, livraison à domicile des produits) pour tenter de fidéliser les plus grands producteurs. De plus, les infrastructures de stockage demeurent aussi un levier important pour mitiger ce risque d'approvisionnement. Les producteurs préféreront entreposer leur grain à la coopérative plutôt que chez un particulier, puisque celle-ci est considérée comme fiable. Puisqu'il y est entreposé, ce grain y sera également éventuellement vendu, ce qui permet également de faciliter la planification (et d'utiliser de s'en servir comme tampon lorsque, en quantité modeste et lorsque nécessaire, pour l'approvisionnement de leur industrie) (Fernando Domingues Bosqueiro, *trader*, COAMO, 2 août 2013, José Antonio Sapata, 29 juillet 2013; Fabio José Chavin, 29 juillet 2013; Cleusa Marin, une agricultrice de la région de Campo Mourão, 7 août 2013; Antonio Claudio de Oliveira, agriculteur de la région de Campo Mourão, 8 août 2013).

## 5.6 Conclusion

Pour comprendre pourquoi les coopératives ont foisonné dans le Paraná, il faut s'intéresser à son histoire politico-institutionnelle : les facteurs qui ont permis la consolidation d'un régime foncier diffus, les raisons pour lesquelles le régime militaire leur a donné les moyens de croître pendant la dictature, les contraintes auxquelles elles furent confrontées lors du choc de retrait de l'État et les stratégies employées pour survivre à ce choc. Cette histoire permet d'expliquer pourquoi un modèle singulier – la coopérative agro-industrielle « hybride » — s'est imposé comme mode principal de gouvernance des échanges dans la filiale soja du Paraná

La deuxième interrogation soulevée dans le cadre de ce mémoire se rapporte au potentiel de développement du modèle. Il n'y a aucun doute, d'un point de vue économique, le modèle est performant. La région est le deuxième plus grand producteur de soja au Brésil, le volume de production et la productivité ont connu un essor fulgurant au cours des dernières décennies. L'argument soutient que le modèle est performant parce qu'il permet de mitiger les risques pouvant induire des faillites de coordination. Cela est d'une importance cruciale : lorsque les risques ne peuvent être mitigés, les acteurs sont réticents à conclure des transactions et il est complexe, voire impossible de surmonter les goulots d'étranglement au développement. Les marchés sont peu dynamiques, les bailleurs de fonds sont réticents à offrir du crédit. De surcroît, les producteurs sont incapables de se procurer des intrants technologiques, le marché pour les intrants est peu dynamique et peu performant, il y a alors sous-investissement en R&D, ce qui accroît les risques de production. Par conséquent, les acheteurs sont peu nombreux, le marché pour le grain est monopolisé ou « oligopolisé », ce qui a une incidence adverse sur les prix offerts aux producteurs. Selon l'économie néo-institutionnelle, l'insuffisance d'information, les asymétries d'information, les risques de rupture de contrat contribuent à accroître l'incertitude qui dissuade les transactions et induisent des faillites de marché. Or, comme l'a démontré l'étude comparative proposée, plusieurs types d'arrangements institutionnels peuvent contribuer à abaisser ces risques, à mitiger ces incertitudes, mais pour qu'un modèle soit performant, ces arrangements institutionnels doivent être adaptés à la nature des risques et avantages de la région (coûts de production, risques de production, échelle de production, état des infrastructures de stockage).

Tel qu'il fut démontré au cours de ce chapitre, le modèle *paranaense* est performant parce que les relations contractuelles qui caractérisent le modèle hybride sont complémentaires et répondent aux avantages et risques de la région (et ultimement, à la combinaison entre risques d'opportunisme, niveau d'incertitude et de spécificité des investissements). La coopérative hybride s'est développée comme alternative à l'intégration verticale, puisque cette intégration n'est pas souhaitable en raison des risques climatiques. Les producteurs ont une préférence pour la vente spot : ils ont moins d'aversion aux risques de marché, la contrainte de financement est moindre, les risques de production sont plus élevés et l'offre est plus élastique. En raison des risques climatiques, la coopérative juge aussi qu'il serait risqué d'acheter le grain de façon anticipée. La vente spot est donc une stratégie de gestion des risques répondant à l'incertitude quant au volume de production futur. Pour abaisser les risques d'approvisionnement, la coopérative jouit d'un levier important : les infrastructures de stockage. L'incertitude à propos de l'évolution future des prix (la coopérative ne sait pas quand, ni à quel prix elle achètera le grain pour pouvoir l'industrialiser ou le revendre) est abaissée par l'industrialisation, qui permet de diversifier ses stratégies (vente en grains, vente d'huile, exportation, vente sur le marché domestique, et cetera) et donc d'abaisser les risques de commercialisation et les risques collatéraux<sup>325</sup>. Or, comme nous l'avons vu, cela renforce le modèle hybride : la coopérative croît de plus en plus indépendamment de la participation de ses membres et évolue vers une structure administrative imposante et complexe nécessitant une flexibilité de prise de décision. Dans le marché des intrants, la présence de la coopérative – et la performance de son appareil administratif — permet aussi de diminuer les risques pour ses fournisseurs (acteurs de la R&D) : cette dernière dispose des infrastructures nécessaires pour recueillir les informations quant à la demande. Elle contribue à abaisser considérablement les coûts de transaction pour les multinationales des biotechnologies (qui devraient autrement conclure plusieurs contrats de vente), génère une demande pour leurs produits (grâce au soutien technique, elles informent leurs membres des nouvelles technologies et diffusent les connaissances requises pour les utiliser) et assure la protection de la propriété intellectuelle. En agissant comme « simple » intermédiaire (agrégateur de demande), elle se soustrait aux risques de commercialisation des

---

<sup>325</sup> La coopérative s'approvisionne dans une région circonscrite, contrairement à la multinationale qui peut mitiger les risques climatiques en s'approvisionnant sur plusieurs continents à la fois.

intrants. Les fermiers règlent leur achat *à vista* (en espèces, dès la réception), ce qui permet à la coopérative de payer ses fournisseurs sur-le-champ (et d'éviter de gérer des inventaires), contrairement au modèle de troc où les multinationales et *revendas* doivent attendre plusieurs mois avant de rembourser leurs propres fournisseurs. Ce modèle ne pourrait pas fonctionner dans le Mato Grosso : le troc offre des garanties robustes contre les risques d'opportunisme, certes, mais aucune protection contre les risques qui sont hors du contrôle des acteurs : les risques climatiques. Les producteurs du Paraná achètent donc leurs intrants *à vista*. Ceci est rendu possible, car ils sont capables d'obtenir tout le financement nécessaire auprès d'institutions financières puisque ces dernières sont mieux outillées pour se prémunir systématiquement contre les risques de défauts de paiements causés par les désastres climatiques (assurances obligatoires).

En somme, les arrangements institutionnels au sein de la coopérative hybride peuvent être conceptualisés comme des stratégies de mitigation des risques complémentaires entre elles et qui permettent, dans un contexte où les risques de production sont accrus, les coûts de production bas et le régime foncier diffus, de diminuer les incertitudes qui causent généralement les faillites de coordination.

## 6. CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire était d'offrir une hypothèse plus englobante pour expliquer le boom du soja brésilien. Comparer les modes d'organisation des chaînes de valeur du Mato Grosso et du Paraná a permis de mettre en lumière le rôle des spécificités locales et historiques dans la consolidation de différents modèles de développement. Surtout, ce projet se veut une tentative de contribuer modestement à la littérature empirique en avançant les connaissances à propos du fonctionnement de ces modèles singuliers. Pour cette raison, ce mémoire a été soucieux de présenter de façon détaillée chaque mode d'organisation des échanges comme des systèmes cohérents, intégraux et obéissant à leur propre logique. Ces systèmes sont caractérisés par un ensemble de stratégies et arrangements institutionnels complémentaires, qui répondent à la nature des risques et avantages de chaque région. C'est ainsi que ces modes d'organisation ont permis d'encourager les échanges économiques et, ultimement, d'accompagner la formation de marchés dynamiques. S'il est vrai que les risques et faillites de transaction sont d'importants goulets d'étranglement en développement, alors les conclusions de ce mémoire sont d'une pertinence capitale pour les politiques agraires. Par exemple, des institutions encadrant la vente anticipée ont permis aux fermiers du Mato Grosso de prendre des engagements crédibles et ainsi accompagné l'influx de capital qui a donné le coup d'envoi au boom du soja dans cette région. Or, de telles institutions n'auraient pu propulser le développement dans le Paraná et auraient même pu avoir un effet adverse sur le développement. En l'absence d'autres options (autres modalités contractuelles et de financement), des contrats de vente anticipée augmenteraient hypothétiquement les risques de rupture de contrat dans cette région (en raison des risques climatiques). Ainsi, la portée plus globale de ce mémoire est de réitérer les mises en garde à l'égard des politiques de développement « tout-en-un ».

Deuxièmement, ce mémoire s'est voulu une tentative de contribuer modestement à la littérature théorique sur les modes de coordination. Dans un premier temps, les outils conceptuels de l'économie politique institutionnelle semblaient les plus appropriés pour aborder la question de recherche, car ils permettent d'étudier les multiples facettes, historiques et politiques, qui interviennent dans la définition des règles du jeu qui encadrent les interactions entre les acteurs et déterminent la structure des incitatifs (qui en retour, ont une incidence sur les dynamiques économiques). Dans un deuxième temps, les outils conceptuels spécifiques à la

littérature sur les modes de coordination étaient des plus pertinents pour organiser la réflexion autour des facteurs expliquant le fonctionnement microéconomique de ces modèles (qui reposent sur ces « règles du jeu »), surtout quant à leur capacité à abaisser les coûts de transaction. La réplique de ce cadre théorique comportait cependant son lot de défis. En effet, les recherches adaptant cette approche à l'étude du développement agricole sont toujours peu nombreuses. Il était donc nécessaire de réfléchir à propos de la façon appropriée d'opérationnaliser les variables causales (les risques d'opportunisme, les incertitudes et la spécificité des investissements). Ceci a été réalisé en intégrant les facteurs géographiques à l'analyse. La contribution théorique principale de ce mémoire est donc de souligner l'incidence qu'ont les facteurs géographiques sur les coûts de production et les besoins en financement des acteurs (et donc, sur le niveau de spécificité des investissements) ainsi que sur les risques de production (et donc, sur le niveau d'incertitudes). En d'autres mots, cette recherche met l'accent sur l'importance de prendre en compte les facteurs géographiques lors de l'étude du développement agricole, car ceux-ci influencent directement les coûts de transaction et auront nécessairement une incidence sur les modes d'organisation, et ce, même dans des régions œuvrant dans le même « marché » (et donc répondant aux mêmes incitatifs de prix et commercialisant des produits comparables) et utilisant des technologies similaires.

L'une des implications plus large de cette constatation est s'interroger sur les façons d'évaluer et comprendre la performance relative des différents modes d'organisation des échanges. L'efficacité de la production (maximisation des rentes) est normalement mesurée à l'intersection du coût marginal et du revenu marginal. Cela étant dit, parce que ces coûts et revenus sont géographiquement spécifiques, on peut supposer qu'il y aura différents équilibres. Des coûts de production plus élevés et des prix à la ferme plus bas dans le Mato Grosso commandent une production d'échelle qui, couplée à des risques de production bas et un manque d'infrastructure de stockage, sont complémentaires à la modalité contractuelle prédominante (troc). Des coûts de production bas et des prix à la ferme plus élevés permettent une production de plus petite échelle dans le Paraná, qui de pair avec des risques de production élevés mais une grande disponibilité d'infrastructures de stockage, sont complémentaires à la modalité contractuelle prédominante (vente « spot »). Comprendre ces dynamiques est d'une importance cruciale pour évaluer la performance des modèles, une évaluation qui doit prendre en compte

les contreparties entre efficience de la production et efficience de la coordination/gouvernance (cette dernière comprenant, en retour, la contrepartie entre coûts bureaucratiques et coûts de négociation). La question de la performance relative des modes d'organisation est d'une importance cruciale pour comprendre quelles structures peuvent encourager une production d'aliments capable de répondre à la demande d'une population mondiale croissante. De plus, les questions d'accès à la terre sont très sensibles politiquement, surtout dans les pays où l'agriculture demeure l'un des principaux moyens d'existence des populations locales. Pour cette raison, comprendre quelles conditions sont nécessaires au bon fonctionnement de modes de coordination impliquant une production de plus petite échelle est également crucial pour éviter les tensions qui pourraient émerger d'une transition vers une agriculture d'échelle et d'une concentration de la propriété foncière (perte de moyens d'existence pour les individus ne pouvant se rediriger aisément vers d'autres sources de revenus, préoccupations de souveraineté et sécurité alimentaire). La question est alors d'évaluer si une agriculture de petite échelle peut être efficiente (l'efficience de la production, mais aussi de la coordination) et sous quelles conditions la coordination sera performante et permettra de préserver les moyens d'existence des populations locales. Cela passe, entre autres, par la reconnaissance qu'il puisse exister différents modes de coordination, différents équilibres, tous aussi efficaces.

Enfin, cette recherche comporte de nombreuses limites. La production de soja, dans le Mato Grosso surtout, soulève de nombreuses préoccupations environnementales et sociales (quant aux inégalités d'accès à la terre et au pouvoir de marché des multinationales). Malheureusement, aborder ces problématiques cruciales dépassait le périmètre établi par la question de recherche. Il serait cependant particulièrement pertinent de s'interroger, lors de recherches futures, quant aux possibilités et limites de l'intégration d'incitatifs à l'utilisation de techniques de production plus vertes au sein de ces modèles. Il serait également intéressant de se questionner à propos de l'incidence de divers modèles d'organisation des échanges (selon leur degré de hiérarchisation) sur le degré d'inégalité de redistribution des ressources (et de vérifier s'il est possible d'établir empiriquement une causalité). Enfin, une avenue de recherche qui m'apparaît d'une importance cruciale pour la pratique du développement serait d'évaluer les effets de certaines politiques agraires sur différents modes de coordination des échanges.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acemoglu, Daron, Johnson, Simon et James A. Robinson. 2005. « Chapter 6: Institutions as a fundamental cause of long-run growth ». Dans Philippe Aghion et Steven N. Durlauf, dir. *Handbook of Economic Growth, Volume 1A*. Oxford : Elsevier Ltd, 386 — 464.
- Albuquerque, Francisco José Batista et Carlos da Silva Cirino. 2001. « Expectativas e crenças dos usuarios sobre as cooperativas agrárias » (Attentes et convictions des utilisateurs à propos des coopératives agraires). *Revista Psicologia : Organização e Trabalho*, 1 (2) : 73-96.
- Almeida, Leones Alves de et al. 1999. « Melhoramento da soja para regiões de baixas latitudes » (« Amélioration du soja pour les régions de basse latitude »). Dans Manoel Abílio de Queiroz et al, dir. *Recursos genéticos e melhoramento de plantas para o Nordeste brasileiro*. Brasília : Embrapa Recursos Genéticos et Biotecnologia.
- Almeida, Luciana Florêncio de et Decio Zylberstajn. 2008. « Crédito Agrícola no Brasil: uma perspectiva institucional sobre a evolução dos contratos » (« Crédit agricole au Brésil : une perspective institutionnelle sur l'évolution des contrats »). *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais* 3 (2) : 267-287.
- Alves, Janênes Miranda et Jefferson Andronio Ramundo Staduto. 1999. « Análise da estrutura de governança : o caso cédula do produtor rural (CPR) » (« Analyse de la structure de gouvernance : le cas de la CPR »). *II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares PENSAF/AFE/USP*. Ribeirão Preto : Université de São Paulo.
- Amable, Bruno. 2000. « Institutional complementarity and diversity of social systems of innovation and production ». *Review of International Political Economy* 7(4) : 645-687.
- APROSOJA. 2011. *Competitividade da Soja Brasileira (compétitivité du soja brésilien)*. Cuiabá : Aprosoja Mato Grosso, 55p.
- Arquivo Nacional (Brasil). 2013. *Fundo: Departamento Nacional do Café (DNC): inventário dos documentos textuais* (Département National du Café : inventaire des documents écrits). Rio de Janeiro : Equipe de Documentos do Executivo e Legislativo.
- Arrow Kenneth. 1969. « The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation ». *The analysis and evaluation of public expenditure: the PPB system 1*: 59-73.
- Azerêdo, Raoni Fernandes et Pedro Ivan Christoffoli. 2014. *A OCB e a Constituição do Agronegocio "cooperativo" capitalista no Brasil. Reflexões sobre o caso paranaense* (L'OCB et la formation de l'agrobusiness "coopératif" capitaliste au Brésil. Réflexions sur le Paraná). VI Encontro da Rede de Estudos Rurais, 2 au 5 septembre.
- Baer, Werner et Mavio Fillizzola. 2005. « Growth, Efficiency and Equity : The Impact of Agribusiness and Land Reform in Brazil ». *Document de travail no. 0109, College of Business at Illinois*. Champaign : Université de l'Illinois.
- Barros, Geraldo Sant'Ana de Camargo et al. 2007. « The Brazilian Cerrado Experience with Competitive Commercial Agriculture : A Critical Review ». *Background paper for the Competitive Commercial Agriculture Africa (CCAA) Study*. Washington : World Bank et FAO.

- Barros, Geraldo Sant'ana de Camargo. 2010. « Política agrícola no Brasil : Subsídios e investimentos » (« Politique agricole au Brésil : subventions et investissements »). Dans José Garcia Gasques et al, dir. *A Agricultura Brasileira : Desempenho, Desafios e Perspectivas*. Brasília : IPEA, 237-258.
- Barros, Wellington. 2009. *Estudos avançados sobre a Cédula de Produto Rural*. Note de synthèse. Porto Allegre : Wellington Barros Advogados Associados.
- Belik, Walter. 1997. « Changing Patterns of State Intervention in the Brazilian Agro-industrial Complex ». *Sociologia Ruralis* 37 (3) : 405-424.
- Belusso, Diane et Antonio Nivaldo Hespagnol. 2008. *Cooperativismo agroindustrial e expansão da avicultura de corte no oeste do Paraná : Gestão economica e social de cooperativas* (Coopérativisme agroindustriel et expansion de la production de volaille dans l'Ouest du Paraná). V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, Ribeira Preto, 6-8 août.
- Belusso, Diane. 2007. « Associados e integrados: a face híbrida do cooperativismo empresarial no campo » (Producteurs associés et intégrés : la face hybride des cooperatives entrepreneuriales sur le terrain). *Raega-O Espaço Geográfico em Análise*, 13 : 59-64.
- Bertrand, Jean Pierre et Hervé Théry. 2006. « Le marché mondial et l'expansion du `complexe soja` dans les cerrados du Mato Grosso ». Dans Jérôme Lombard, Évelyne Mesclier et Sébastien Velut, dir. *La mondialisation côté sud : Acteurs et territoires*. Paris : IRD Éditions, 45-64.
- Bertrand, Jean-Pierre et al. 2004. « L'analyse des déterminants de l'avancée du front soja en Amazonie Brésilienne : le cas du Mato Grosso ». *Rapport sur l'état d'avancement du projet de recherche financé par le Fonds commun INRA-Cirad avec l'appui du Centre de recherche sur le Développement durable (CDS) de l'Université de Brasilia et du CREDAL du CNRS et de l'Université Paris 3*. Paris : INRA.
- Bertrand, Jean-Pierre. 2004. « L'avancée fulgurante du complexe soja dans le Mato Grosso : facteurs clés et limites prévisibles ». *Tiers-Monde* 45(179) : 567-594.
- Bertrand, Jean-Pierre. 2005. « Le crédit : un des facteurs clés de l'expansion de la filière soja dans le Mato Grosso ». *Cahiers agriculture* 14(1) : 46-51.
- Bialoskorski Neto, Sigismundo et Fabio Ribas Chaddad. 2005. *Estrutura de Propriedade e Finanças em Cooperativas Agropecuárias: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unido* (Structure de propriété et finances dans les coopératives agraires : un essai comparatif sur l'influence de l'environnement institutionnel au Brésil et aux États-Unis). Communication, XLIII Congrès de la Société Brésilienne d'économie et de Sociologie Rurale (SOBER), Ribeirão Preto, 24 au 27 juillet, 21 p.
- Bialoskorski Neto, Sigismundo. 1998. *Cooperativas: Economia, Crescimento e Estrutura de Capital* (Coopératives : économie, croissance et structure de capital). Thèse de Doctorat. École supérieure d'agriculture Luiz de Queiroz, Université de São Paulo.
- Bialoskorski Neto, Sigismundo. 1999. *A nova geração de cooperativas e a coordenação de sistemas agroindustriais* (La nouvelle génération de coopératives et la coordination de

- systèmes agro-industriels). Workshop Brasileiro de Gestão de sistemas agroalimentares (PENSA/FEA/USP) Vol 2. : 164-197
- Bose, Pinaki. 1998. « Formal–informal sector interaction in rural credit markets ». *Journal of Development Economics* 56(2) : 265-280.
- Brooks, Jonathan. 2010. *Agricultural Policy Choices in Developing Countries: A synthesis*. Global Forum on Agriculture, OCDE, Paris, 29-30 novembre.
- Buainain, Antônio Márcio. 2007. « Modelo e principais instrumentos de regulação setorial : uma nota didática » (« Modèle et principaux instruments de régulation sectorielle : une note didactique »). Dans Pedro Ramos et al. *Dimensões do agronegócio brasileiro : políticas, instituições e perspectivas*. Brasília : Ministério do Desenvolvimento Agrário, 52-102.
- Bulgarelli, Waldirio. 1998. *As Sociedades Cooperativas e a sua Disciplina Jurídica*. (Les sociétés coopératives et leur discipline juridique). Rio de Janeiro : Renovar.
- Cassel, Amanda et Raj Patel. 2003. « Agricultural trade liberalization and Brazil's rural poor: consolidating inequality ». *Policy Brief no. 8*. Oakland : Food First, Institute for Food and Development Policy.
- Castro, Ana Celia. 2007. *The catching-up of the Brazilian agrifood system: national development strategies, institutions and firms*. Présenté lors du 35e colloque de l'ANPEC (Associação Nacional dos Centros de Pós-graduação em Economia).
- Castro, Ana Celia. 2010. « From Catching up to knowledge governance in the Brazilian Agribusiness ». *Desenvolvimento em Debate* 1(2) : 9-23.
- Cazarotto, Simone et Wellington Pereira. 2012. « As Cooperativas de Produção Agroindustrial no Paraná e o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE - como seu Agente Indutor de Desenvolvimento » (Les coopératives de production agroindustrielle au Paraná et la Banque Régionale de Développement de l'Extrémité Sud – BRDE – en tant qu'agent de développement). *Revista Paranaense de Desenvolvimento* 122 : 177-200.
- CEPEA. 2011. *Desenvolvimento metodológico e calculo do PIB das cadeias produtivas do algodão, cana-de-açúcar, soja, pecuária de corte e leite no Brasil* (Développement méthodologique et calcul du PIB des chaînes de valeur du coton, canne à sucre, soja et d'élevage au Brésil). Rapport final, Centro de Estudos Avançados Em Economia Aplicada, 57 p.
- CEPEA. 2013. *PIB do Agronegocio – Dados de 1994 a 2013* (PIB du secteur agroalimentaire – données de 1994 à 2013). <http://cepea.esalq.usp.br/pib/>, consulté le 20 novembre 2014.
- Chaddad, Fabio R. et Marcos S. Jank. 2006. « The evolution of Agricultural Policies and Agribusiness Development in Brazil ». *Choices* 21(2) : 85-90.
- Chang, Ha Joon. 2003. *Globalization, economic development and the role of the state*. London : Zed books, 335 p.
- Coamo. 2012a. *Relatorio 2012* (rapport des états financiers de 2012). Campo Mourão : Coamo Agroindustrial Cooperativa.

- Coamo. 2012b *Notas explicativas. As demonstrações contábeis levantadas em 31 de dezembro de 2012.* (Notes explicatives : les démonstrations comptables du 31 décembre 2012). Campo Mourão : Coamo Agroindustrial Cooperativa.
- Coase, Ronald. 1937. « The nature of the firm ». *Economica, New Series* 4(16) : 386-405.
- Coelho, Carlos Nayro. 2001. « 70 Anos de Política Agrícola no Brasil (1931-2001)» (« 70 ans de Politique Agricole au Brésil [1931-2001]»). *Revista de Política Agrícola. Brasília* 3 : 3-58.
- CONAB. 2014a. *Custo de Produção, safra de verão 2013/2014 soja OGM Sorriso, MT* (Coût de production, récolte d'été 2013/2014, soja transgénique, Sorriso, MT). Brasília : Companhia Nacional de Abastecimento.
- CONAB. 2014b. *Custo de Produção, safra de verão 2013/2014 soja OGM. Campo Mourão, PR.* (Coûts de production, récolte d'été 2013/2014, soja transgénique, Campo Mourão, PR). Brasília : Companhia Nacional de Abastecimento.
- CONAB. 2014c. *Soja – Brasil. Serie Historica de Produção. Safras 1976/77 a 2013/2014* (Soja – Brésil. Série historique de Production. Récoltes 1976/77 à 2013/14). Brasília : Companhia Nacional de Abastecimento.
- CONAB. 2014d. *Accompanhamento da safra brasileira. Grãos* (Suivi de la récolte brésilienne. Grains). *V.1 N. 12 Decimo Levantamento Setembro 2014.* Brasília : Companhia Nacional de Abastecimento.
- CONAB. 2014e. *Indicadores da agropecuária* (Indicateurs du secteur de l'agriculture et de l'élevage) XXII (3). Brasília : Companhia Nacional de Abastecimento.
- Conceição, Júnia Cristina Peres R. Da. 2009. « A necessidade de uma nova política de comercialização agrícola » (« La nécessité d'une nouvelle politique de commercialisation agricole »). *Document de travail no. 1440.* Rio de Janeiro : IPEA.
- Coopavel. 2012. *Relatorio 2012* (Rapport des états financiers de 2012). Cascavel : Coopavel Cooperativa agroindustrial.
- Coradini, Odacir Luiz et Antoinette Fredericq. 2009. *Agricultura, cooperativas e multinacionais* (Agriculture, coopératives et multinationales). Rio de Janeiro : Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 193 p.
- Correa, Domingo Savio. 2012. *Fusões e aquisições nos segmentos carne bovina, óleo de soja e sucroalcooleiro* (Fusions et acquisitions dans le secteur des viandes bovines, de l'huile de soja et de la canne à sucre (biodiesel). Thèse de doctorat, Faculté de Philosophie, Lettres et Sciences humaines, Universidade de São Paulo.
- Cunha Filho, Miguel Henrique et José César Vieira. 2004. *Algumas considerações sobre o cooperativismo agrário brasileiro* (Quelques considérations sur le coopérativisme agricole brésilien). Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 42 Cuiabá, 2004.
- Da Silveira, José M. F. J., Carvalho Borges, Izaias de et Antonio Marcio Buainain. 2005. « Biotecnologia e agricultura: da ciência e tecnologia aos impactos da inovação » (Biotechnologie et agriculture : de la science et technologie aux conséquences de l'innovation). *São Paulo em Perspectiva* 19(2) : 101-114.

- De Mendonça, Sônia Regina. 2005. « Estado e hegemonia do agronegócio no Brasil » (État et hégémonie de l'agrobusiness au Brésil). *Revista História & Perspectivas*, 1 (3233) : 91-132.
- Delgado, Guilherme C. 2005. « A questão agrária no Brasil, 1950-2003 » (« La question agraire au Brésil, 1950-2003 »). Dans Luiz Octávio Ramos Filho et Aly Junior, dir. *Questão agrária no Brasil: Perspectiva histórica e configuração atual*. São Paulo : INCRA, 51-90.
- Delgado, Guilherme Costa et Júnia Conceição. 2005. « Políticas de preços agrícolas e estoques de alimentos : origens, situação atual e perspectivas » (« Politique de prix agricoles et réserves d'aliments : origines, situation actuelle et perspectives »). *Revista paranense de desenvolvimento*, 108 : 25-32.
- Delgado, Nelson Giordano. 1983. «Capitalização e crescimento duma grande cooperativa do Paraná : o caso da Cocamar 1969-1981 » (Capitalisation et croissance d'une grande cooperative du Paraná : le cas de la Cocamar 1969-1981). *Ensaio FEE*, 4(1) : 65-90.
- Dixit, Avinash K. 2007. *Lawlessness and economics: alternative modes of governance*. Princeton : Princeton University Press.
- Dorward, Andrew, Kydd, Jonathan et Colin Poulton. 2004. *Market and coordination failures in poor rural economies: policy implications for agricultural and rural development*. Inaugural Symposium, African Association of Agricultural Economists, Nairobi, 6-8 décembre.
- Dorward, Andrew, Kydd, Jonathan, Poulton, Colin et Dirk Bezemer. 2009. « Coordination risk and cost impacts on economic development in poor rural areas ». *The Journal of Development Studies* 45(7) : 1093-1112.
- Ew, Ani Reni. 2001. *Reestruturação do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul: os casos COSUEL e COAPEL-anos 90*. (Restructuration du coopérativisme agraire dans l'État de Rio Grande du Sud : les cas de la Cosuel et de la Coapel dans les années 1990). Mémoire de Maîtrise. Faculté de sciences économiques, Université Fédérale de Rio Grande du Sud.
- Fajardo, Sergio. 2007. « Aspectos da ocupação, da formação da estrutura produtiva e das transformações na paisagem rural no território paranaense » (Aspects de l'occupation, de la formation de la structure productive et des transformations du paysage rural sur le territoire du Paraná). *Caminhos de Geografia* 7 (20) : 89 – 101.
- Fajardo, Sergio. 2008. « Complexo agroindustrial, modernização da agricultura e participação das cooperativas agropecuárias no Estado do Paraná » (Complexe agroindustrial, modernisation de l'agriculture et participation des coopératives agraires dans l'État du Paraná). *Caminhos de Geografia* 9(27) :31-44.
- Falkenbach, Elza Maria F., Nelso Giordano Delgado et Vincent Leclerq. 1985. *Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do RS 1957-1984* (Développement et crise du coopérativisme entrepreneurial de Rio Grande do Sul). Porto Alegre : Secretaria de coordenação e planejamento. Fundação de economia e estatística.

- Fuck, Marcos Paulo et Maria Beatriz Machado Bonacelli. 2009. « Institutions and Technological Learning: Public-Private Linkages in Agricultural Research in Brazil and Argentina ». *Journal of Technology Management and Innovation* 4(2) : 34-43.
- Gasques et al. 2004. « Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil » (« Performance et croissance du secteur agroalimentaire au Brésil »). *Document de Travail no. 1009*. Brasília : IPEA.
- Gasques, José Garcia et Carlos Monteiro Villa Verde. 1995. « Novas Fontes de Recursos, Propostas e Experiências de Financiamento Rural » (« Nouvelles sources de ressources, propositions et expériences de financement rural »). *Document de travail no. 392*. Rio de Janeiro : IPEA.
- Gasques, José Garcia et Júni Cristina P.R. da Conceição. 2001. *Transformações da Agricultura et Políticas Públicas (Transformations de l'agriculture et politiques publiques)*. Rio de Janeiro : IPEA.
- Gimenes, Regio Marcio Toesca et Fatima Maria Pegorini Gimenes. 2006. “Agronegocio cooperativo : a transição e os desafios da competitividade” (Agrobusiness coopératif : la transition et les défis de la compétitivité). *Revista Ciencias Empresariais da Unipar* 7(1) : 92-108.
- Gimenes, Regio Marcio Toesca et Fatima Pegorini Gimenes. 2008. « Aplicabilidade da análise dinamica do capital de giro como instrumento de avaliação da gestão financeira em cooperativas agropecuarias » (Applicabilité de l'analyse dynamique du capital de roulement comme instrument d'évaluation de la gestion financière au sein des coopératives agraires). *Revista Economia Contemporânea* 12 (1) : 129-150.
- Gimenes, Regio Marcio Toesca, Isabel Cristina Gozer et Diega Fornazier Gozer. 2008. « A cultura da competição nas sociedades contemporaneas e as ameaças ao modelo atual de gestão financeira das cooperativas agropecuarias » (La culture de compétition dans les sociétés contemporaines et menaces au modèle actuel de gestion financière des coopératives agraires brésiliennes). *Revista de Ciencias Empresariais da Unipar* 9 (1-2) : 109-133.
- Gimenes, Regio Marcio Toesca. 2008. “Gestão de risco: análise da utilização de derivativos financeiros pelas cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná » (Gestion du risque : analyse de l'utilisation de dérivatifs par les coopératives agraires de l'État du Paraná). *Revista de Contabilidade e Organizações* 2(4) : 23-39.
- Goldin, Ian et Gervásio Castro de Rezende. 1990. *Agriculture and Economic Crisis : Lessons from Brazil*. Paris : OECD Publishing, 134 p.
- Gonçalves, Ricardo Carvalho. 2012. *A evolução do cooperativismo agropecuario no Brasil* (l'évolution du coopérativisme agraire au Brésil). Dissertation de fin de baccalauréat. Faculté des sciences économiques, Université fédérale de Rio Grande du Sud.
- Gonçalves, Sidnei José et Celso Luis Rodrigues Vegro. 1994. « Crise economica e cooperativismo agricola : uma discussão sobre os condicionantes das dificuldades financeiras da cooperativa agricola da COTIA » (Crise économique et coopérativisme agraire : une discussion sur les causes des difficultés financières de la coopérative agraire COTIA). *Agricultura em São Paulo* 41(2) : 57-87.

- Goodman, David E., Bernardo Sorj et John Wilkinson. 1985. « Agroindustria, políticas públicas e estruturas sociais rurais : análises recentes sobre a agricultura brasileira » (Agroindustrie, politiques publiques et structures sociales rurales : analyses récentes de l'agriculture brésilienne). *Revista de Economia Política* 5(4) : 31-55.
- Gozer Isabel Cristina, Regio Marcio Toesca Gimenes, Almir Ferreira Souza et G.R. Campos. 2006. *Abertura Direta Do Capital Das Cooperativas Agropecuárias Pela Emissão De Títulos De Dívida* (L'ouverture directe du capital des coopératives agraires par l'émission de titres de dette). 44<sup>e</sup> Congrès de la SOBER (Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural), Fortaleza, 23-27 juillet.
- Gruber, Rafael Ricardo, Regio Marcio Toesca Gimenes et Fatima Maria Pegorini Gimenes. 2009. « As cooperativas agropecuarias frente a competitividade das sociedades anônimas : aspectos economicos e juridicos » (Les coopératives agraires face à la concurrence des sociétés anonymes : aspects économiques et juridiques). *Revista de Ciencias Empresariais da Unipar* 10(2) : 241-269.
- Hall, Peter A. et David Soskice. 2001. *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. New York : Oxford University Press.
- Hall, Peter A. et Gingerich, Daniel W. 2009. « Varieties of capitalism and institutional complementarities in the political economy: an empirical analysis ». *British Journal of Political Science* 39(03): 449-482.
- Hall, Peter. A et Kathleen Thelen. 2009. « Institutional change in varieties of capitalism ». *Socio-economic Review* 7(1) : 7-34.
- Hartwig, Edgar E. et Romeu Afonso de Souza Kiihl. 1979. « Identification and utilization of a delayed flowering character in soybean for short-day conditions ». *Field Crops Res.* 2 : 145 — 151.
- Hecht, Susanna B. et Charles C. Mann. 2008. « How Brazil Outfarmed The American Farmer ». *Fortune*, 10 Janvier 2008.
- Hoff, Karla et Joseph E. Stiglitz. 1993. « Chapter 2: Imperfect Information and Rural Credit Markets: Puzzles and Policy Perspectives” Dans Karla Hoff, Avishay Braverman et Joseph E. Stiglitz, dir. *The Economics of Rural Organization Theory, Practice, and Policy*. Washington: Banque mondiale, 33-52.
- Hoff, Karla. 2000. *Beyond Rosenstein-Rodan: the modern theory of coordination problems in development*. Proceedings of the Annual World Bank Conference on Development Economics, 145-188.
- Homem de Melo, Fernando. 1999. « O Plano Real e a Agricultura Brasileira : Perspectivas » (Le Plan Réal et l'agriculture brésilienne : perspectives ». *Revista de Economia Política* 19(4) : 146-155.
- Kremer, Michael et Alix Peterson Zwane. 2005. « Encouraging private sector research for tropical agriculture ». *World Development* 33(1), 87-105.
- Kydd, Jonathan et Andrew Dorward. 2004. « Implications of market and coordination failures for rural development in least developed countries ». *Journal of international development* 16(7) : 951-970.

- Leclercq, Vincent. 1986. « Conditions et limites de l’insertion du Brésil dans les échanges mondiaux de soja ». *Économie Rurale* 174 (174) : 39-45.
- Lugnani, Antonio Carlos et Maria Eduvirges Marandola. 2001. « Cooperativas agropecuárias no norte do Paraná: crescimento e capitalização da Valcoop e da Corol no período 97-98 » (Coopératives agraires du Nord du Paraná : croissance et capitalisation de la Valcoop et de la Corol en 1997-1998). *Revista Paranaense de Desenvolvimento Iparde* no. 101 .
- Matos, Patrícia Francisca et Vera Lúcia Salazar Pessôa. 2014. « A apropriação do cerrado pelo agronegócio e os novos usos do território » (« L’appropriation des *cerrados* par le secteur agroalimentaire et les nouveaux usages du territoire »). *Campo-território : revista de geografia agrária* 9(17): 6-26.
- Ménard, Claude et Peter G. Klein. 2004. « Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach ». *American Journal of Agricultural Economics* 86(3): 750 — 755.
- Ménard, Claude. 2000. « Une nouvelle approche de l'agroalimentaire: l'économie néoinstitutionnelle ». *Économie Rurale* (255-256): 186-196
- Ménard, Claude. 2003. « Économie néo-institutionnelle et politique de la concurrence : les cas des formes organisationnelles hybrides ». *Économie Rurale* (277-278): 46—60.
- Ménard, Claude. 2003. « L'approche néo-institutionnelle: des concepts, une méthode, des résultats ». *Cahiers d'économie politique* (1): 103-118.
- Ménard, Claude. 2004. « The economics of hybrid organizations ». *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160: 345-376.
- Ménard, Claude. 2006. « Hybrid organization of production and distribution ». *Revista de Análisis Económico* 21(2): 25-41.
- Mendes, Joao Padilha Jr. 2007. *Agronegocio : uma abordagem economica*. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 369 p.
- Mendes, Judas Tadeu Grassi et João Padilha Jr. 2007. *Agronegócio : uma abordagem econômica. (L’agribusiness : une approche économique)*. São Paulo : Pearson Prentice Hall.
- Miller, Calvin et Linda Jones. 2010 *Agricultural value chain finance: Tools and lessons*. Rugby: FAO, 176 p.
- Moreira, Vilmar Rodrigues, Christian Luiz da Silva, Edmilson Alves de Moraes et Roberto Max Protil. « O cooperativismo e a gestão dos riscos de mercado: análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense » (Le coopérativisme et la gestion de risques de marché : analyse de la frontière de l’efficience de l’agribusiness du Paraná). *Revista de Economia e Sociologia Rural* 50 (1) : 52-68.
- Mueller, C. 2003. « Expansion and modernization of agriculture in the Cerrado – the case of soybeans in Brazil’s center-west ». *Document de travail no. 306, Département d’économie*. Brasilia : Univerdade de Brasilia.
- Navarro Swain, Tania. 1986 « Frontière du Paraná : de la colonisation à la migration ». *Cahier Sciences Humaines* 22 (3-4) : 269-280.
- Navarro, Zander. 2011. « A vida e os tempos da questão agrária no Brasil » (« La vie et les temps de la question agraire au Brésil »). Dans Erly Cardoso Teixeira, dir. *As questões*

- agrária e da infraestrutura de transportes para o agronegócio*. Viçosa : UFV/DER : 84-112.
- North, Douglass C. 1989. « Institutions and economic growth: an historical introduction ». *World Development* 17(9): 1319—1332.
- North, Douglass C. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.
- OCDE. 2005. « Agricultural Policy Reform in Brazil » *Policy Brief*, <http://vvv.oecd.org/dataoecd/3/52/35543248.pdf>, consulté le 4 mai 2013.
- Oliveira, Adriano Rodrigues de. 2012. *Associativismo e desenvolvimento rural em Goiás : Uma análise das estratégias de organização do agronegócio e da produção familiar (Associativisme et développement rural dans l'État de Goiás : une analyse des stratégies d'organisation du secteur agroalimentaire et de l'agriculture familiale)*. XXI Encontro Nacional de Geografia Agrária, Uberlândia, Mato Grosso, 15 au 19 octobre.
- Oliveira, Clesiane et Glauco Rodrigues. 2006. *Financiamento da agricultura brasileira : os novos instrumentos de captação de recursos privados (Financement de l'agriculture brésilienne : les nouveaux instruments de captation des ressources privées)*. Présenté lors du CLIV Congresso da Sober, Fortaleza, 23 au 27 juillet.
- Oliveira, Jader J. 1995. *O Impacto da crise fiscal brasileira dos anos 80 no crédito rural: mecanismos e instrumentos alternativos de financiamento agrícola (L'impact de la crise fiscale brésilienne des années 80 sur le crédit rural : mécanismes et instruments alternatifs de financement agricole)*. Mémoire de maîtrise, Fundação Getulio Vargas.
- Osaki, Mauro et Mário Otávio Batalha. 2009. «Efeito da política de garantia de preços mínimos (PGPM) na comercialização de milho e soja nas cinco regiões geográficas do Brasil » (« Effet de la politique de garantie des prix minimums sur la commercialisation de maïs et de soja dans cinq régions géographiques du Brésil »). Présenté lors du 47<sup>e</sup> congrès de la Sociedade Brasileira de economia, administração e sociologia rural, Porto Alegre, 26 au 30 juillet.
- Panzutti, Ralph. 2007 *Sistema financeiro e cooperativas agrícolas*. Congresso Brasileiro de economia e sociologia rural, 22p.
- Peine, Emilie Kaye. 2010. « Corporate Mobilization on the Soybean Frontier of Mato Grosso, Brazil ». Dans Philip McMichael, dir. *Contesting Development: Critical Struggles for Social Change*. New York: Routledge, 132-149.
- Peixoto, Marcus. 2011. *O PRONAF e o Plano Safra da Agricultura Familiar 2011/2012: Notas sobre a distribuição dos recursos (Le PRONAF et le Plan de Récolte de l'agriculture familiale 2011/2012 : Notes à propos de la distribution des ressources)*. Boletim do Legislativo no. 8. Brasília : Senado Federal, Nucleo de Estudos e Pesquisas.
- Pereira, Luciano Gomes de Carvalho. 2013. « Política agrícola brasileira : breves considerações » (« Politique agricole brésilienne : brèves considérations »). *Note technique, Consuloria Legislativa*. Brasília : Camara dos Deputados.
- Pinheiro, Marcos Antonio Henriques. 2008. *Cooperativas de crédito : história da evolução normativa no Brasil (Coopératives de crédit : histoire de l'évolution normative au Brésil)*. Brasília : Banco Central do Brasil.

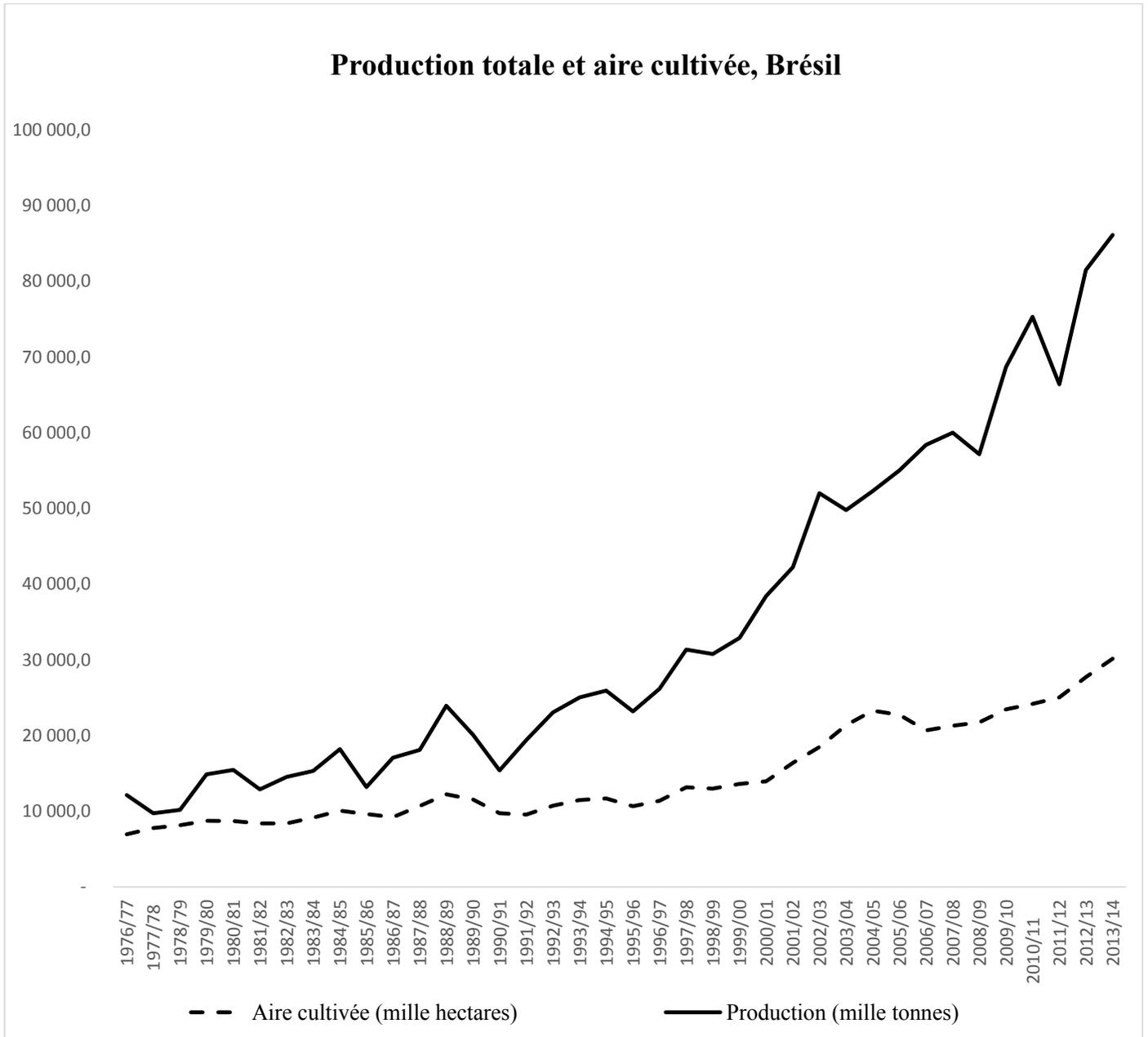
- Pinho, Carlos M. 1973. « O Estado Brasileiro e as cooperativas » (l'État brésilien et les coopératives). Dans Utumi Americo et al, dir. *A problemática cooperativista no desenvolvimento economico*. São Paulo : Fundação Friedrich Naumann, 107-132.
- Pinho, Diva Benevides. 1995. «O Real e as cooperativas» (Le Réal et les coopératives). *Estudos Econômicos* 25 : 47-71.
- Poulton, Colin et al. 2003. « Competition and coordination in liberalized African cotton market systems » *World Development* 32(3): 519-536.
- Ramos, Yuri et Geraldo Bueno Martha Junior. 2010. « Evolução da Política de Crédito Rural Brasileira » («Évolution de la politique de crédit rural brésilienne»). *Document de travail no. 292*. Planatina : Embrapa Cerrados et MAPA.
- Rezende, Gervásio Castro de. 2000. « Política de preços mínimos na década de 90: dos velhos aos novos instrumentos » (« Politique de prix minimums dans les années 1990 : des vieux aux nouveaux instruments »). *Document de travail no. 740*. Rio de Janeiro : IPEA.
- Rezende, Gervásio Castro de. 2002. « A política de preços mínimos e o desenvolvimento agrícola da região Centro-Oeste » (La politique de prix minimums et le développement agricole de la région Centre-Ouest). *Document de travail no. 870* Rio de Janeiro : IPEA.
- Rezende, Gervásio Castro de. 2003. « A política de preços mínimos e o desenvolvimento agrícola da região Centro-Oeste » (« La politique de prix minimums et le développement agricole de la région centre-ouest »). Dans Steven M. Helfand et Gervásio Castro de Rezende, dir. *Região e espaço no desenvolvimento agrícola brasileiro*. Rio de Janeiro : IPEA, 57-90.
- Rizardi, Sérgio Adriani. 2007. *CPR Física como modalidade de financiamento e comercialização de produtos agrpecuários*. Travail de conclusion du programme de Pós-Graduação en administration des affaires, Université Fédérale de Rio Grande do Sul.
- Rocha, Eliza Emilia Rezende Bernardo. 1999. *O cooperativismo agrícola em transição : dilemas e perspectivas* (Le coopérativisme agricole en transition : dilemmes et perspectives). Thèse de Doctorat. Institut d'économie, Université de Campinas.
- Rodrik, Dani. 2000. « Institutions for high-quality growth: what they are and how to acquire them ». *Studies in Comparative International Development* 35(3): 3-31.
- Rodrik, Dani. 2008. *Second-best institutions*. Document de travail no. 14050. National Bureau of Economic Research.
- Rodrik, Dani. 2008. *One economics, many recipes: globalization, institutions, and economic growth*. Princeton: Princeton University Press
- Saes, Maria Sylvia Macchione, Christian Luiz da Silva et Lucio Flavio Corrêa Lemes. 2001. « Cocamar: the contours of the crisis and the strategic vocation for regional development ». Document de travail, Fundação Instituto de Administração.
- Santana, Calos Augusto M. et José Rente Nascimento. 2012. « Public Policies and Agricultural Investment in Brazil » *Rapport Final, Food and Agriculture Organization of the United Nations Policy Assistance Support Service*. Brasília : FAO.
- Sayad, João. 1982. « Notas sobre a Agricultura no curto prazo ». *Revista de economia política* 2 : 33-55.

- Schnepf, Randall D. Erik Dohlman et Christine Bolling. 2001. « Agriculture in Brazil and Argentina: Developments and Prospects for Major Field Crops ». *Agriculture and Trade Report, Market and Trade Economics Division, Economic Research Service*. Washington : USDA.
- Schnepf, Randall D., Erik Dohlman et Christine Bolling. 2001. « Agriculture in Brazil and Argentina ». *Outlook No. WRS-013*. USDA, Economic Research Service, 85 p.
- Serra, Elpidio. 2013. « A participação do estado na formação e desenvolvimento das cooperativas agrícolas no Brasil » (La participation de l'État à la formation et au développement des coopératives agraires au Brésil). *Caminhos da Geografia* 8(16).
- Serra, Elpidio. 2009. « As cooperativas do agronegócio e suas (novas) características no Paraná » (Les coopératives agraires du Paraná et leurs nouvelles caractéristiques). *Geografia (Londrina)* 18(1) : 139-153.
- Serra, Elpidio. 1995. «Um pouco da história do cooperativismo agrícola no Paraná » (Une introduction à l'histoire du coopérativisme agricole au Paraná). *Boletim de Geografia* 13 (13) : 55-62.
- Serra, Elpidio. 2008. *Cooperativismo empresarial e suas contradições : o distanciamento entre teoria e prática de sistema (Le coopérativisme entrepreneurial et ses contradictions : éloignement entre théorie et pratique du système)*. V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, Ribeirão Preto, 6 au 8 août.
- Serra, Elpidio. 2011a. « Os primeiros processos de ocupação da terra e a organização pioneira do espaço agrário no Paraná » (Les premiers peuplements et l'organisation pionnière de l'espace agricole du Paraná). *Boletim de Geografia* 10(1) : 61-94.
- Serra, Elpidio. 2011b. « Reflexões sobre a origem da crise agrárias no norte do Paraná » (Réflexion sur l'origine de la crise agricole du Nord du Paraná). *Boletim de Geografia* 19(1) : 45-58.
- Serra, Mauricio A. et Nilson M. de Paula. 2007. « Desenvolvimento Local: A Experiência Paranaense com os Arranjos Produtivos Locais ». *Document de Travail no. 51*. Curitiba : Université Fédérale du Paraná (Département d'économie).
- Setti, Eloy Olindo. 2011. *Cooperativismo paranaense : OCEPAR 40 anos construindo o futuro*. Curitiba : OCEPAR, 360 p.
- Silva, Juniele Martins et Estevane de Paula Pontes Mendes. 2012. « Modernização da agricultura no cerrado goiano : as transformações no espaço agrário » (« Modernisation de l'agriculture dans les savanes de l'État de Goiás : les transformations dans l'espace agricole »). *Espaço em Revista* 14(1) : 55-65.
- Simon, Herbert A. 1972. « Theories of bounded rationality » *Decision and organization* 1: 161-176.
- Siqueira, Maria Carolina, Lucas Alvim, Natalia Zancan, Thais Massotti Menegazzo, Valquiria Prezotto Ximenes. 2010. *Comparação dos custos de transporte de soja no Estado do Mato Grosso e no Estado do Paraná* (Comparaison des coûts de transport du soja dans l'État du Mato Grosso et du Paraná). Présentation, Département d'économie, Sociologie et Administration, Université de São Paulo, Piracicaba (SP), juin.

- Skees, Jerry R. 2003. *Risk management challenges in rural financial markets: blending risk management innovations with rural finance*. USAID Conference: Paving the Way Forward for Rural Finance: An International Conference on Best Practices, Washington, juin.
- Smith, Jayotee et al. 1999. « Land use change in soybean production systems in the Brazilian savanna : the role of policy and market conditions ». *Journal of Sustainable Agriculture* 15(2-3) : 95-117.
- Sorj, Bernardo 1983. « Processos sociais e formas de produção na agricultura brasileira » (Processus sociaux et formes de production au sein de l'agriculture brésilienne). Dans, Sorj, Bernardo et John Wilkinson, dir. *Sociedade e política no Brasil pós-64*. São Paulo: Brasiliense, 164-190.
- Sorj, Bernardo et John Wilkinson. 2008. « Processos sociais e formas de produção na agricultura brasileira » (« Processus sociaux et formes de production au sein de l'agriculture brésilienne »). Dans Bernardo Sorj et Maria Hermínia Tavares de Almeida, dir. *Sociedade política no Brasil pós-64*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, p. 164-190.
- Sorj, Bernardo. 1980. *Estado e classes sociais na agricultura brasileira* (État et classes sociales au sein de l'agriculture brésilienne). Rio de Janeiro : Zahar.
- Sousa, Eduardo Luiz Leão, Maria Sylvia Macchione Saes et Ruben Nunes. 1999. « Mudanças institucionais e desempenho da produção de milho e soja no Brasil e na Argentina » (« Changements institutionnels et performance de la production de maïs et de soja au Brésil et en Argentine »). *Gestão e Produção* 6(3) : 185-201.
- Souza Pires, Murilo José de et Pedro Ramos. 2009. « O Termo Modernização Conservadora: Sua Origem e Utilização no Brasil » (« Le terme modernisation conservatrice : son origine et son implication au Brésil »). *Revista Económica do Nordeste* 40(03) : 411-424
- Souza, Murilo Mendonça Oliveira. 2009. « O movimento cooperativista no Brasil: uma reflexão sobre formação, desenvolvimento et perspectivas » (Le mouvement coopérativiste au Brésil : une réflexion sur sa formation, son développement et ses perspectives). *Caminhos de geografia*, 10 (30) : 65-78
- Stefanello, Edevandro, Clailton Ataides de Freitas et Jefferson AR Staduto. 2004. « Avaliação do desempenho financeiro dos bancos cooperativos no Brasil » (Évaluation du développement financier des banques coopératives brésiliennes). 42ième Congrès de la Sociedade Brasileira de economia, administração et sociologia rural.
- Teixeira, Wilson Antonio. 2006. *O Processo de Estruturação das Cooperativas Agroindustriais no Norte Central Paranaense* (Le processus de structuration des coopératives agroindustrielles du centre-nord du Paraná) Document de travail, Observatorio Geografico America Latina.
- Vieira Junior, Pedro Abel, Antonio Marcio Buainain, Maria Alejandra Caporale Madi, Adriana Carvalho Pinho Vieira, Andrea Leda Ramos de Oliveira Ojima, Raquel Pereira Souza et Jose Maria da Silveira. 2008. *Dimensoes e perspectivas do seguro rural: o caso brasileiro e algumas experiencias internacionais*. 46e Congrès de la Société Brésilienne

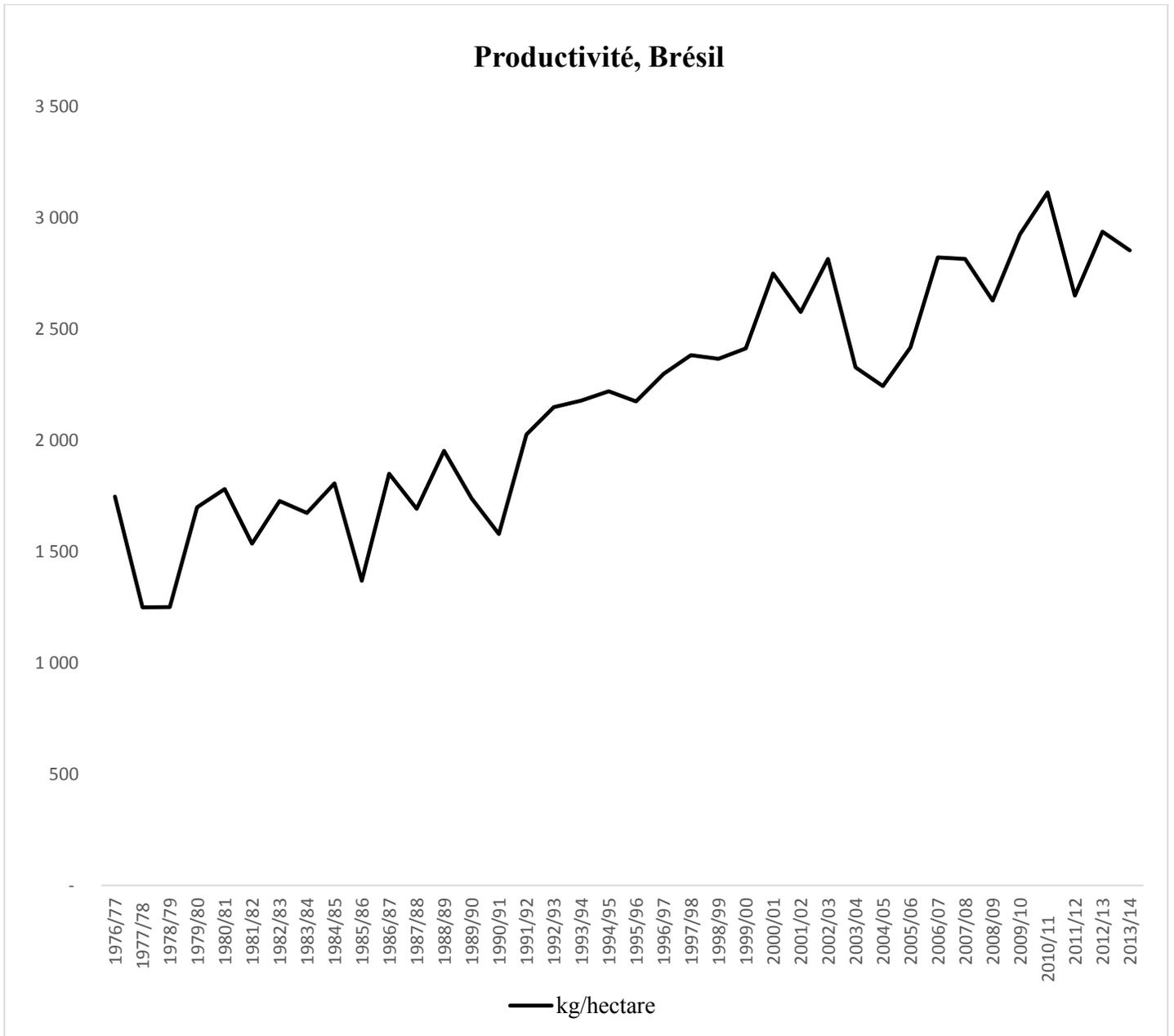
- d'économie, d'Administration et de Sociologie Rurale (SOBER), Rio Branco, 20-23 juillet.
- Wesz Junior, Valdemar João. 2011. *Dinâmicas e estratégias das agroindústrias de soja no Brasil* (Dynamiques et stratégies des industries de soja au Brésil) Rio de Janeiro : Sociedade e economia do agronegócio.
- Williamson, Oliver E. 1991. « Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives ». *Administrative Science Quarterly* 36(2): 269-296.
- Williamson, Oliver E. 1981. « The economics of Organization: The Transaction Cost Approach ». *American Journal of Sociology* 87 (3) : 548-577.
- Williamson, Oliver E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. London: Collier Macmillan Publishers.
- Williamson, Oliver E. 2000. « The new institutional economics: taking stock, looking ahead ». *Journal of economic literature* 38(3): 595-613.
- Williamson, Oliver E. 2005. « The Economics of Governance ». *American Economic Review* 95 (2): 1-18.
- Zaar, Miriam H. 2007. « El cooperativismo agrario en Brasil ». *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales, Universidad de Barcelona* 12 (750).
- Zylbersztajn, Decio et Claudio Pinheiro Machado Filho. 2006. *Contracting under Weak Institutions: a note on illegal seed markets*. 34e congrès de la SOBER (Société brésilienne d'économie et sociologie rurale), Fortaleza, 23-27 juillet.

## ANNEXE 1



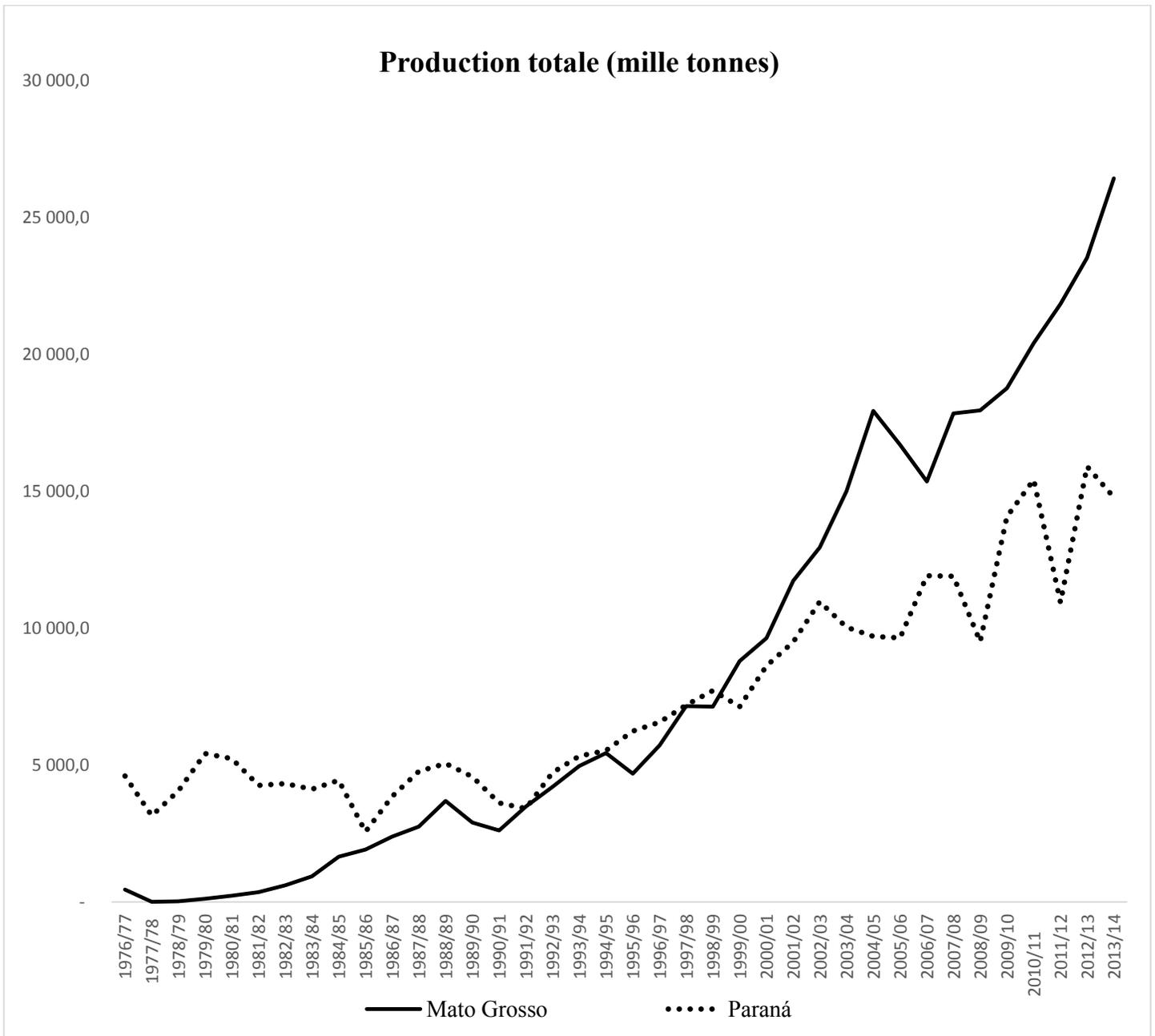
Source : Élaboré à partir des données de la CONAB (*Séries históricas*)

## ANNEXE 2



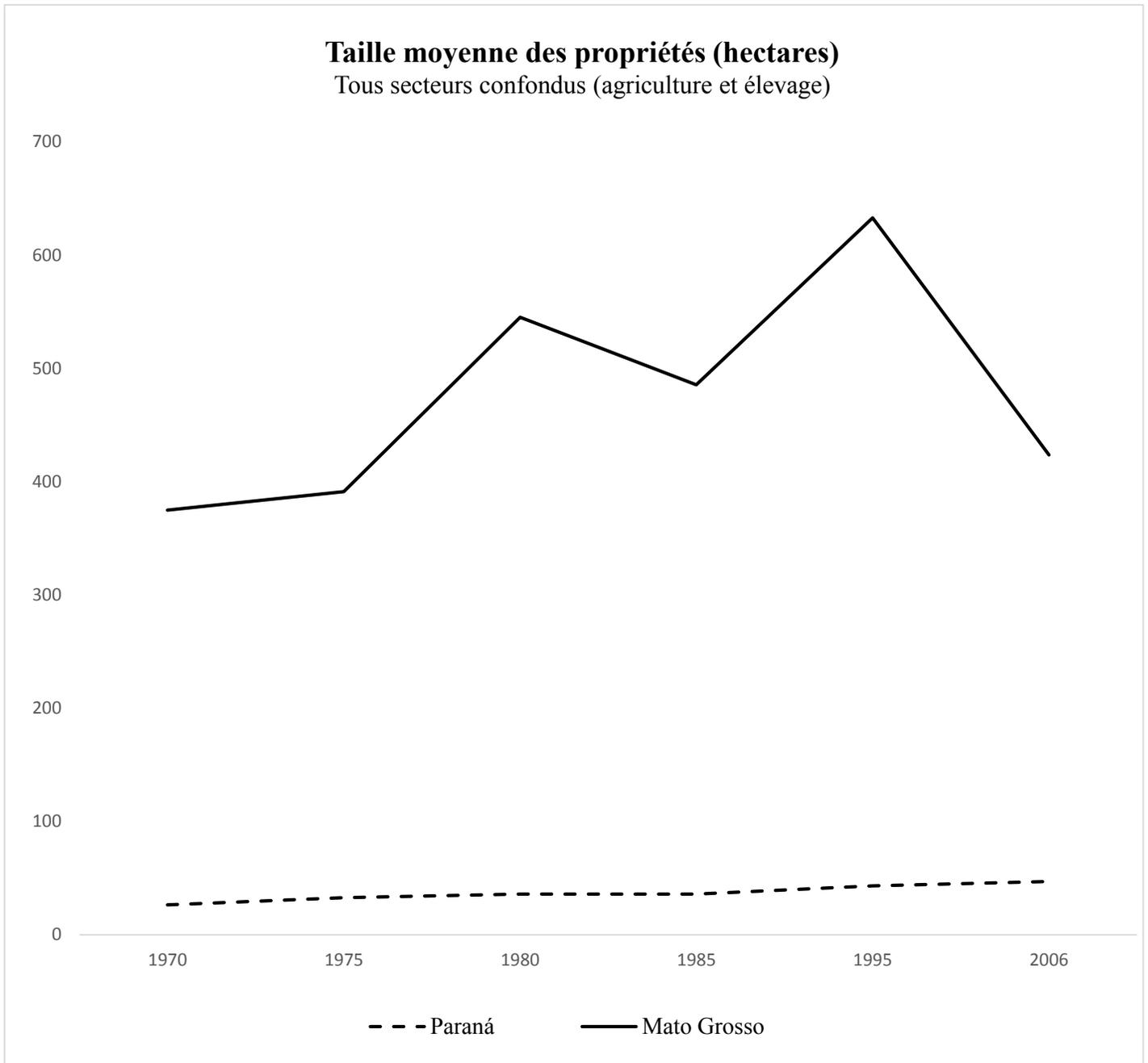
Source : Élaboré à partir des données de la CONAB (*Séries históricas*)

### ANNEXE 3



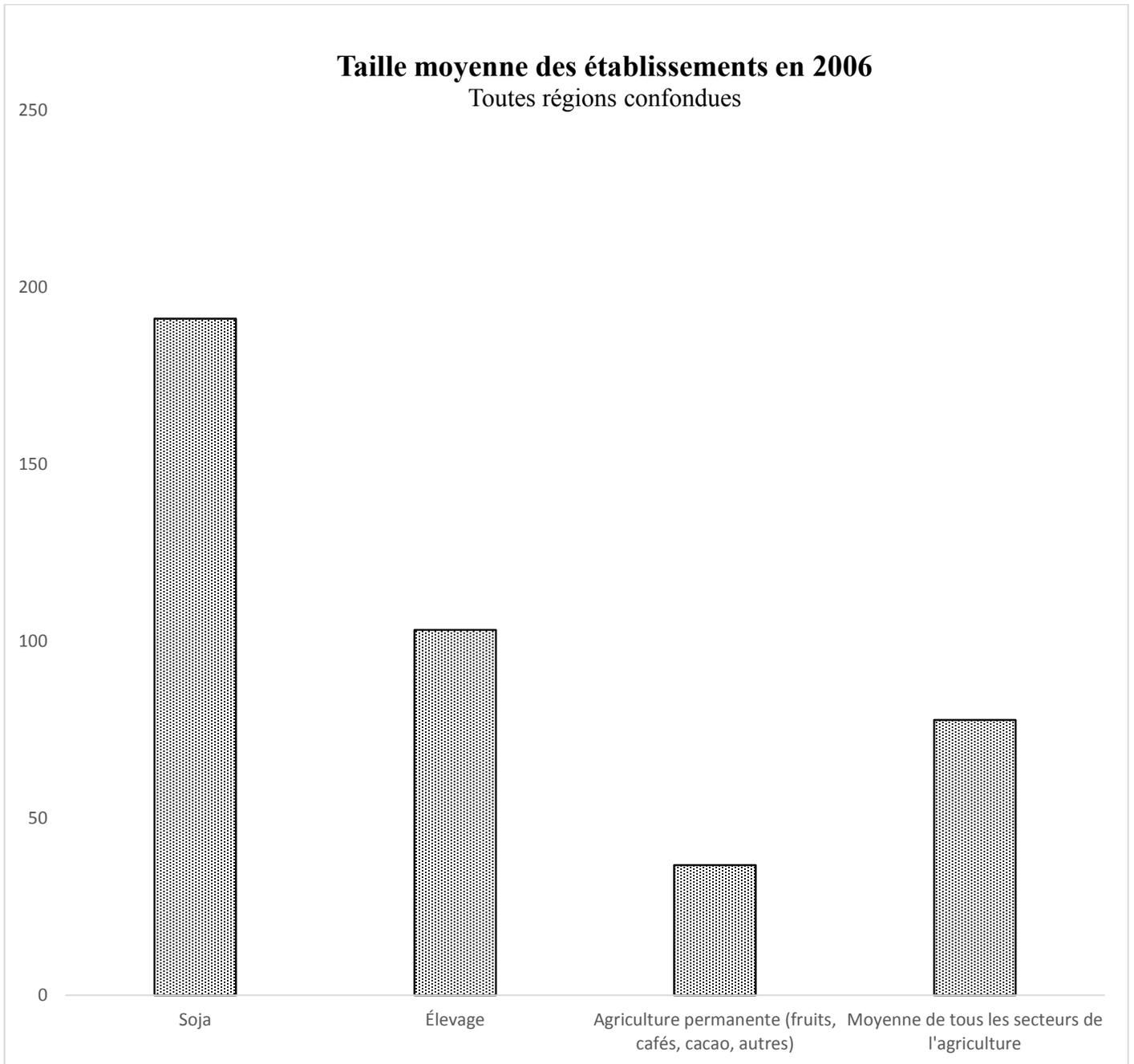
Source : Élaboré à partir des données de la CONAB (*Séries históricas*)

## ANNEXE 4



Source : élaboré à partir des données de l'IBGE(Censo agropecuário, 2006)

## ANNEXE 5



Source : élaboré à partir des données de l'IBGE (*Censo agropecuário, 2006*)

