

Perspective de la filière café au Pérou

Le futur de la filière café au Pérou est à considérer sous l'angle des deux sous filière. La sous filière alternative est dans l'incapacité d'absorber la totalité de la production caféière péruvienne pour la commercialiser en tant que café certifié. La sous filière traditionnelle apparaît, depuis la crise du début des années 2000, comme incapable d'offrir les mêmes avantages que les organisations de producteurs et sont donc généralement moins attractives. Actuellement, la tendance est à un développement plus rapide de l'offre de cafés alternatifs, qui resteront néanmoins pendant encore longtemps minoritaires dans la structure totale des exportations caféières. Cette tendance peut-être accélérée par une chute marquée des cours mondiaux (qui rendrait plus attractive la sous filière alternative) ou infléchie par une hausse soutenue des cours mondiaux sur le moyen ou long terme. Le fait qu'il existe deux sous filières distinctes implique l'existence d'améliorations potentielles spécifiques pour les acteurs de chacune d'entre elles, mais aussi un ensemble de mesures devant être menées conjointement par l'ensemble des acteurs de la filière.

Parmi les principales mesures devant être menées par l'ensemble des acteurs de la filière café (car engendrant des externalités positives pour tous les acteurs) au Pérou, nous pouvons citer : *l'augmentation de la consommation nationale, l'amélioration de la qualité physique du café exporté, l'application d'un régime fiscal et douanier favorable et une promotion internationale.*

Le fait que les péruviens ne consomment que 5% de la production nationale de café est une performance relativement modeste, en particulier si on la compare avec quelques autres grands pays producteurs. Ainsi, les éthiopiens consomment 47% de leur production nationale, les mexicains 34,1%, les indonésiens 27,4%, les indiens 23,2%, les nicaraguayens 14,8%, les costaricains 12,8% et les colombiens 11,8%³²⁸. Stimuler la demande nationale permettrait de saisir de nouvelles opportunités de valorisation offertes par le marché intérieur. Actuellement, parmi les grandes firmes de négoce, seule Perhussa, à travers la marque Altomayo, produit du café (principalement du café instantané de qualité gustative médiocre) destiné aux consommateurs péruviens. De même, elle a également créée une chaîne de *coffee shops* pour se positionner sur le segment des cafés de spécialité au Pérou, en concurrence avec Starbucks. Il existe aussi une offre de café soluble et torréfié provenant d'autres marques (Nestlé,...), mais jusqu'à présent les résultats en termes de hausse de la consommation de café par habitant restent minimes. Afin de tenter d'impulser une hausse la demande nationale, des

³²⁸ (Reina M., Silva G., Samper L.F., Del Pilar Fernandez M., p.45)

mesures spécifiques ont été prises telles que la création d'un jour du café et des caféiculteurs. Cependant, la hausse de la consommation intérieure passe par des actions de promotion spécifiques et la création de produits en conformité avec les différentes attentes des consommateurs péruviens. Il est évident que la totalité des acteurs n'ont pas intérêt à ce que la consommation intérieure augmente, car cela consisterait à renoncer à une partie de leur approvisionnement et donc une chute de leur chiffre d'affaire. Toutes n'ont pas vocation à disposer d'un outil industriel permettant la création de café torréfié et les mener les actions de promotion devant l'accompagner, mais cela pourrait néanmoins se révéler un pari audacieux. En outre, les firmes de négoce n'ont pas nécessairement l'objectif d'être présentes sur le marché du café torréfié et soluble péruvien, ce rôle peut revenir à des agroindustriels, ce qui ferait émerger un nouveau type d'agents indépendants au sein de la chaîne de valeur. Déjà, un nombre conséquent d'organisations de producteurs ont suivi cette tendance et lancé leur propre marque de café au niveau local, avec un succès parfois notoire. Mais la présence de ce genre de produit à l'échelle nationale (principalement dans les grandes villes) reste limitée, sauf dans le cas de COCLA, étant donné la difficulté à se faire recenser au sein des linéaires des principales entreprises de distribution. Si la consommation du café national s'ancre comme une habitude au sein des pays producteurs (et s'il s'agit de café de qualité susceptible d'être exporté), la problématique de l'équilibre de l'offre et de la demande internationales pourrait être résolue sans avoir recours à une diminution de la production et pourrait même contribuer à créer une conjoncture favorable pour les exportateurs des pays producteurs. Mais cela suppose également qu'il existe une demande solvable, capable d'absorber le café à un prix permettant un niveau de marge au moins égale à celui des exportations, ce qui est le cas dans le Pérou d'aujourd'hui.

La deuxième mesure de coordination nationale concerne l'amélioration de la qualité physique du café exporté. Les efforts conjoints de l'ensemble des acteurs de la filière a permis de mettre fin au malus affectant le prix du café péruvien sur les marchés internationaux. Il existe néanmoins toujours des marges de progrès considérables, notamment de la part des exportateurs traditionnels. La maîtrise de la qualité physique est nécessaire au développement des exportations caféières. C'est pourquoi il serait souhaitable de fixer des normes basiques applicables à l'ensemble des exportations de café. La maîtrise de la qualité physique n'est pas en tant que telle une opportunité de valorisation, car elle prévaut chez la plupart des pays producteurs. Mais son non respect conduit à une dévalorisation de l'offre. Le contrôle de la qualité organoleptique peut permettre de mieux cibler les marchés, mais concerne

essentiellement les organisations de producteurs qui procèdent généralement à une segmentation des marchés d'exportation.

Une autre mesure pourrait se révéler particulièrement bénéfiques pour les acteurs de la filière café en général : l'application d'un cadre fiscal et douanier favorable aux exportateurs de café. Au Pérou, la plupart des produits agricoles d'exportations non traditionnelles (concernant l'agriculture commerciale moderne) bénéficie d'un cadre fiscal et douanier favorable, contrairement au café. Il s'agit du *drawback*. Ce dernier est un régime douanier permettant la restitution des droits de douanes (variant selon le contexte économique entre 5% et 8% de la valeur FOB des exportations) payés pour l'importation de matières premières, produits intermédiaires incorporés dans la production de biens exportés (les douanes procédant à la restitution à travers des *Notas de credits* ou des chèques). Jusqu'à maintenant, le café a été exclu de ce régime douanier et ce n'est que très récemment qu'un projet d'application aux exportations de café biologique commence à être discuté. Pour en profiter, il est nécessaire que les organisations de producteurs et les firmes de négoce travaillant directement avec des caféiculteurs certifiés importent les biens nécessaires à l'exportation de café biologique. Il peut s'agir d'importation d'engrais spécifiques ou du matériel permettant la construction de machines outils. Cependant, seules les firmes de négoce entretenant un lien direct avec les producteurs sont aptes à bénéficier de cette nouvelle réglementation, ce qui pourrait d'ailleurs inciter les autres acteurs de la filière conventionnelle à privilégier un approfondissement des relations avec les caféiculteurs. La récupération de revenus provenant de la mise en place d'un système douanier identique à celui des grandes entreprises agro exportatrices permettrait d'améliorer le niveau de marges et de réaliser des investissements profitables à l'ensemble des acteurs de la filière. Dans le cas des organisations de producteurs, le surplus provenant de cette modification fiscale pourrait permettre des réaliser des investissements stratégiques ou améliorer les revenus des caféiculteurs. Dans le cas des firmes de négoce, la modification pourrait inciter à rémunérer davantage les producteurs. Il est évident que la redistribution fiscale et douanière doit être favorable à l'ensemble des acteurs de la filière. Si elle ne sert qu'à générer des revenus qui ne seront ni réinvesti dans le développement du secteur ni redistribué aux caféiculteurs, elle n'aurait aucun sens et il serait plus pertinent de garder le statut quo. C'est pourquoi, la réforme fiscale ne peut être bénéfique que si dans le même temps l'Etat s'assure que les bénéfices profiteront à l'ensemble des acteurs de la filière, grâce à un conditionnement de la redistribution des revenus.

Une autre action bénéfique à l'ensemble des acteurs de la filière résiderait dans la promotion internationale du café péruvien. A travers des mesures spécifiques de promotion

sur les principaux marchés consommateurs, la demande pour le café péruvien pourrait connaître une croissance non négligeable. Il est évident qu'une promotion profiterait essentiellement aux segments commercialisant des cafés d'origine, notamment les cafés de spécialité et les cafés soutenables. Cependant, une promotion générique pourrait aussi permettre une meilleure perception de la part des firmes de torréfaction du mainstream market, qui pourrait les inciter à commercialiser du café 100% péruvien ou alors à en utiliser une proportion plus importante au sein de leur mélange. Tous les acteurs ont intérêt à favoriser des mesures de promotion internationale. Cela ne signifie pas que la cotation sera la même que celle des *Colombian milds*. D'autres mesures sont nécessaires (notamment en termes de qualité et contrôle de qualité) pour arriver à ce résultat.³²⁹ Les caféiculteurs péruviens se doivent de profiter de toutes les possibilités leur permettant d'augmenter leur revenu. Les caféiers étant inclus dans la liste des agro écosystèmes capturant et fixant le dioxyde de carbone, les petits caféiculteurs peuvent présenter leur plantation (certifiée) sur le marché international des bons de CO₂. Ce que commence à se pratiquer au Salvador, au Mexique ou au Nicaragua³³⁰.

Au sein de la filière conventionnelle

Au sein de la filière conventionnelle, plusieurs mesures peuvent être prises pour améliorer la compétitivité de l'ensemble des acteurs. Nous signalerons deux méritant une attention particulière : *limiter les « mauvaises » pratiques commerciales* et *surveiller la qualité physique*. La première permettrait d'améliorer les relations entre les différents échelons de la chaîne. Des prix attractifs et des services spécialisés (financement des récoltes,...) sont les meilleurs moyens pour maintenir ou accroître un niveau d'approvisionnement. En outre, étant donné les évolutions des marchés internationaux, il sera indispensable de procéder à une normalisation de la qualité physique des exportations de café vert. La commercialisation de café dont le nombre de défauts est élevé a toujours des débouchés, mais dans un contexte où la recherche de la qualité physique et symbolique devient une tendance majeure (en particulier sur les segments les plus dynamiques), le statut qui pourrait se révéler désastreux pour les firmes de négoce se contentant d'exporter du café vert de qualité médiocre. Il est possible qu'actuellement la valeur ajoutée générée par les

³²⁹ Une polémique sur le fait que les colombiens importés du café en provenance du Pérou pour, supposément, le réexporter en tant que café colombien (avec le surplus de la cotation du café colombien) indique finalement que les acteurs péruviens ont une approche limitative du concept de qualité. En effet, si certains acteurs étaient orgueilleux que le café péruvien puisse être l'équivalent en termes de qualité organoleptique du café colombien et que d'autres étaient offusqués que le café péruvien puisse être exporté en tant que café colombien, cela n'empêche que la qualité organoleptique n'est qu'une des variables centrales du modèle colombien. Sans les efforts de promotion sur le long terme, le café colombien n'aurait jamais eu la réputation qui est la sienne et bénéficié d'une surcôte.

³³⁰ Agro noticias. Nueva amargura para el café por el cobre indebido de presunto impuesto a la renta (p.46)

exportations de café vert défectueux soit supérieure à celle engendrée par les exportations de café vert de qualité standard (car la hausse des coûts est supérieure à la hausse du chiffre d'affaire), mais refuser de s'adapter aux évolutions marquantes du marché international ne fait que retarder l'échéance où les changements s'imposeront d'eux-mêmes. Par ailleurs, la commercialisation de café défectueux engendre des externalités négatives pour l'ensemble de la filière péruvienne, notamment en ce qui concerne la réputation du produit.

Une stratégie de domination par les coûts repose sur la compression maximale des coûts; mais si les économies se réalisent uniquement sur les achats de matières premières (au détriment des agriculteurs et selon un *modus operandi* critiquable), avec des répercussions négatives sur la qualité basique du produit commercialisé, la conception stratégique est largement défailante. Elle risque d'abord de déstructurer le marché national avec la généralisation de méthodes productives défailantes et des exportations de qualité médiocre, pouvant signifier le retour à un malus sur les marchés internationaux. En outre, profiter de l'isolement de certaines zones pour imposer des prix d'achat dérisoires ne fonctionnera que tant que les autres concurrents n'auront pas accès à ce type de région ou que les producteurs ne créeront pas leur propre organisation. Une stratégie de domination par les coûts se réalisant aux dépens des échelons en amont et non sur la capacité des firmes à dégager des économies d'échelle significative sera difficilement soutenable car le coût d'approvisionnement est un coût stratégique. Logiquement, si le prix d'achat se réduit la courbe d'offre suivra la même tendance. Le manque d'opportunité de diversification et l'isolement de certaines régions font que l'offre se réduit moins rapidement que le prix à court terme ; mais à long terme, lorsque les prix relatifs du café deviendront inférieurs à ceux d'autres produits agricoles et que les infrastructures de communication se généraliseront, l'offre ne pourra que diminuer. De plus, la modalité d'application de la stratégie de coût de la part de certains acteurs de la filière conventionnelle ne permettra pas aux caféiculteurs de moderniser leur méthode de production et donc de faire entrer la caféiculture au sein de l'agriculture commerciale moderne. Elle contribuera plus certainement à propager un modèle d'agriculture de subsistance au sein des zones isolées.

Au sein de la filière alternative

La filière alternative est certainement celle qui offre le plus d'opportunités de valorisation aux différents acteurs et la plus à même de permettre aux caféiculteurs d'adopter les meilleures méthodes de production. Cependant, les limites du modèle sont encore trop évidentes et il sera nécessaire de procéder à des modifications pour permettre d'optimiser la

situation de chaque acteur. Les modifications pertinentes au sein de la filière alternative concernent trois points : *atteindre une taille critique, maîtriser un ensemble de tâches basiques et étendre la localisation géographique.*

Tant que les organisations seront de taille réduite, elles ne pourront pas réaliser des investissements réellement significatifs. L'objectif de chacune d'entre elles devrait être d'atteindre une taille critique au niveau régional pour mener à bien un ensemble de projets nécessaires au développement et à la modernisation de la sous filière, avec des répercussions positives au niveau de l'économie régionale. Atteindre une taille critique n'a cependant rien d'évident étant donné la méfiance d'une grande partie des caféiculteurs (et des agriculteurs en général) quant à l'intégration au sein d'une organisation de producteurs et l'absence d'une concurrence frontale pour attirer les caféiculteurs. La seule option pour maintenir cette spécificité de non confrontation frontale (et si l'on suppose que la variable méfiance des caféiculteurs est difficile à modifier positivement à court terme) consisterait à créer des structures supra organisationnelles, de type coopératives faïtières ou centrale de coopératives qui permettrait d'atteindre une envergure suffisante pour réaliser des investissements audacieux et productifs tout en offrant un maximum de services aux caféiculteurs et en étant un concurrent crédible pour les grandes firmes de négoce. Des firmes ayant atteint une taille critique seront les seules à pouvoir canaliser une capacité d'autofinancement suffisante pour réaliser des investissements potentiellement productifs. Les entreprises de ce type constituent indéniablement la meilleure opportunité pour les acteurs des pays émergents d'acquérir des technologies efficaces. « *Late industrialization awaited the formation of large-scale firms, or firms that are professionally managed with plants of minimum efficient scale. Small firms in the « rest » were neither innovative nor the agent of industrial diversification, (...). The principle of mass production rather than artisan production typically characterized « the rest's » modern industries; the mass production model was the one that latecomers imitated.* » (AMSDEN, p.287). Atteindre une taille critique est une source de compétitivité indépendamment des statuts d'une firme. Qu'il s'agisse d'une Société Anonyme ou d'une coopérative importe finalement assez peu. Dans le cas de la filière café péruvienne, la constitution de coopératives faïtières à portée régionale serait certainement la solution la plus indiquée. Il est évident que ce type de projet peut rebuter une grande partie des organisations car il obligerait à renoncer à un certain nombre de prérogatives (donc à une certaine indépendance), provoquerait probablement une réduction des effectifs et ferait craindre aux plus petites structures de ne pas avoir un poids suffisant pour peser sur les décisions de la nouvelle structure supra organisationnelle. L'ensemble de ces craintes peut expliquer

pourquoi jusqu'à maintenant les structures supra organisationnelles se font rare. La multiplication de petites structures dans un cadre concurrentiel exacerbé avec les firmes de négoce est une contrainte pour un développement durable de la sous filière alternative. La consolidation du nombre d'acteurs de cette sous filière est inexorable et si elle ne se réalise pas grâce à un processus de coopération, elle passera par l'absorption de membres provenant des coopératives les moins efficaces ou en faillite par les organisations restantes. Cette situation a de très forte chance de se concrétiser si une hausse significative et soutenue des cours internationaux venaient à avoir lieu (le faible niveau de trésorerie des petites structures provoquerait alors un détournement de l'offre vers les acteurs du secteur conventionnel). La création de structures supra organisationnelle avec une assise régionale et de réelles prérogatives serait une solution plus consensuelle et peut être plus efficace pour le développement à long terme de la filière. Il est évident que les modalités de prise de décision et de financement et les objectifs seront déterminés par les différentes organisations membres.

Une autre obligation pour atteindre un plus grand degré d'efficience pour les structures supra organisationnelles et les organisations de producteurs réside dans la maîtrise d'un ensemble de fonction basique chez un exportateur. A savoir : *maîtrise des paramètres logistiques et connaissance du marché, segmentation de l'offre et le contrôle de trésorerie et des financements*. Jusqu'à maintenant, la plupart des petites structures ont sous traité la réalisation des documents d'exportation à des intermédiaires recevant en contrepartie un paiement. Or, en tant qu'exportatrices, les organisations de producteurs devraient pouvoir contrôler totalement les différents paramètres de leur chaîne logistique sans avoir à passer par des intermédiaires. Leur permettant de réduire ainsi les coûts provenant de la sous-traitance de cette opération. Le fait que les organisations disposent généralement d'une connaissance réduite du marché constituent également une limite. Il place les organisations dans une situation de dépendance prononcée. L'incapacité à chercher et trouver de nouveaux clients peut-être une faiblesse dans certains cas : disparition d'un client, fin du partenariat et incapacité des clients à absorber la totalité de l'offre. Le fait que la plus grande partie de l'activité soit réalisée avec un nombre restreint de clients est un phénomène présent chez la presque totalité des entreprises. Elle peut avoir des avantages comme un partenariat privilégié, l'assurance d'être correctement traité et la réduction des coûts engendrés par la multiplicité des commandes et d'envois. Mais le fait de ne pas connaître le marché sur lequel elles agissent rend compliquée la survie des organisations si l'un de leurs principaux clients venait à disparaître ou arrêter les relations commerciales. Et leur développement peut-être ralenti si les clients ne peuvent pas absorber la totalité de l'offre. Une autre nécessité, liée à la

connaissance du marché, consiste à segmenter l'offre de l'organisation de manière pertinente. Pour tirer profit d'une stratégie de différenciation spécialisée, il est nécessaire que l'offre des associations se dirige en priorité vers les marchés les plus prometteurs et attractifs. La segmentation passe nécessairement par l'emploi d'un *testeur* définissant le profil organoleptique de chaque café, les mélanges possibles et déterminant les meilleures possibilités : café de spécialité, café gourmet, café durable, marché local, ... Permettant ainsi de maximiser les profits de l'organisation et améliorer sa réputation. Le contrôle de la trésorerie et des financements permettrait à la fois de fidéliser les membres de la coopérative et de limiter le niveau de charge provenant des intérêts des prêts contractés. Disposer d'un niveau de trésorerie suffisant implique de disposer des fonds nécessaires (pouvant provenir d'un autofinancement sur plusieurs années ou d'un prêt) et d'anticiper le niveau futur des cours. Dans le même temps, lorsqu'elles ont à contracter des prêts, les organisations devront déterminer les meilleures offres.

Le contexte fiscal est également défavorable pour le développement de la sous filière alternative. Ainsi, alors que les coopératives caféières doivent s'acquitter d'un *impuesto a la renta* de 30%, les grandes entreprises agro exportatrices de la côte sont soumises à un taux d'imposition deux fois moins importants en vertu de la *Ley de Promocion Agraria*³³¹. De plus, certains fonctionnaires de la SUNAT commencent à réclamer aux coopératives caféières de la *Selva Central* et du VRAE (Valle Rio Apurimac y Ene) l'acquittement de l'*impuesto a la renta* sur les *reintegros*³³² qu'elles offrent à leurs membres après la fin de la saison caféière.

Enfin, les organisations doivent être à même de fournir des services spécifiques aux zones les plus isolées des provinces et régions où elles sont présentes. Ce qui permettrait à la fois d'élargir le nombre de membres (et donc l'offre potentielle), de vulgariser les meilleures méthodes de production au sein des zones où elles sont absentes et de limiter les possibilités offertes aux firmes de négoce (à travers les intermédiaires) d'acheter le café en provenance de ces zones à prix réduit. Ce qui implique de mettre au point des systèmes spécifiques de transport et de logistique pour acheminer le café jusqu'à l'entrepôt de l'organisation.

³³¹ **Agro noticias**, Nueva amargura para el café por el cobre indebido de presunto impuesto a la renta (p.46)

³³² Durant l'époque de récolte, les coopératives offrent à leurs membres une avance en fonction du prix international du moment. Une fois vendu le café, si le prix a été supérieur à celui prévu, elles offrent un reintegro équivalent à la différence, en décomptant uniquement les coûts de service. Le reintegro peut logiquement s'apparenter à un acte coopératif, régi par le décret loi 085 (Ley General de Cooperativas). Cependant les fonctionnaires de la SUNAT considèrent ce procédé comme un moyen d'augmenter les coûts pour diminuer le montant de l'impuesto a la renta. (cf **Agro noticias**, Nueva amargura para el café por el cobre indebido de presunto impuesto a la renta (p.44-46)

Conclusion partielle

Depuis la fin des années 1980 et l'abrogation de l'A.I.C, la situation sur le marché mondial du café est devenue peu favorable à la majorité des acteurs des pays producteurs et en particulier les caféiculteurs. Certes, quelques pays producteurs ont profité du nouveau contexte international pour moderniser leur filière et conforter leur place de grands producteurs (Brésil ou Colombie par exemple) et quelques uns sont même devenus des acteurs de premier ordre (Vietnam). Mais en faisant abstraction de ces quelques exemples, qui restent des exceptions, le contexte international s'est révélé effectivement défavorable pour l'immense majorité des acteurs des pays producteurs. Outre, la chute marquée des cours (qui s'amorce dès le début des années 1990 et atteint son paroxysme durant les premières années du XXI^{eme} siècle, avant de remonter lentement à partir de 2004), c'est surtout la modification au sein de la chaîne de valeur globale qui a eu les répercussions les plus néfastes. Depuis l'abrogation de l'A.I.C, la chaîne de valeur apparaît comme chaque fois plus dirigée par les producteurs industriels, à savoir les grands torréfacteurs. En effet, les quelques grandes firmes de torréfaction dominant le marché international sont en mesure d'imposer la plupart de leurs décisions aux acteurs en amont (caféiculteurs et firmes de négoce) ou en aval (groupes de distribution). Ce qui a inévitablement conduit à ce que les revenus et des bénéfices générés par l'activité caféière au niveau international se localisent chaque fois plus au sein des pays consommateurs et principalement au bénéfice des grands torréfacteurs. Menés par une logique purement capitaliste, ces derniers ont effectué des choix, souvent contestés, pour maximiser leur revenu financier. Une telle situation pourrait, a priori, paraître peu problématique pour les petits caféiculteurs de type paysans. Néanmoins, ces derniers privilégient une logique de reproduction de la cellule familiale et non de maximisation des revenus financiers. Mais la chute des cours internationaux et la nouvelle redistribution des revenus caféiers ont contribué à réduire de manière drastique les déjà faibles ressources monétaires des petits caféiculteurs. Or, même si les revenus financiers ne sont pas nécessairement prioritaires dans le processus de prise de décisions d'une famille paysanne, il n'en reste pas moins qu'ils sont cruciaux pour maintenir un *certain niveau de vie* (achat de produits alimentaires non disponibles au sein de l'exploitation, remboursement de prêts, frais de scolarité des enfants et achat des effets scolaires, achat de vêtements, réalisation de petits investissements). Dès lors que les revenus tirés de l'activité caféière ne suffisent plus à couvrir les besoins pour lesquels les petits producteurs ont décidé d'adopter une culture n'étant pas destinée prioritairement à la consommation de la cellule familiale, il convient de

se demander pourquoi ils n'abandonnent pas la production caféière malgré un contexte conjoncturel et structurel adverse. Outre des raisons liées au fait que l'abandon d'une culture pérenne est difficilement envisageable (les arbres peuvent être considérés comme un capital fixe et un outil de production) et des considérations sur les emprunts effectués dans certains cas pour débiter ou améliorer l'activité caféière, c'est surtout le fait que les possibilités de diversification agricole demeurent rares qui explique la faible corrélation entre chute des cours (et des ressources des paysans) et diminution de la production caféière. Abandonner la production caféière n'aurait de sens que si le producteur débute une nouvelle activité agricole lui permettant de dégager un bénéfice net supérieur à celui dégagé par l'exploitation caféière pour une surface équivalente ou inférieure. En tenant compte du fait que les marchés des produits de base agricole sont dominés par les pays de l'OCDE ou de grandes puissances agricoles comme le Brésil et l'Argentine et que les marchés locaux, voir régionaux, ne sont que très rarement suffisamment solvables pour que la production de cultures vivrières se révèlent rentables, il apparaît clairement que les opportunités de diversification intéressantes restent rares pour les petits caféiculteurs. Il n'est donc pas irrationnel dans ce contexte que les petits caféiculteurs persistent à produire du café même lorsque la conjoncture internationale se révèle contraire, parfois jusqu'à provoquer que les coûts de production soient à peine inférieurs au revenu brut dégagé.

Pour autant, les petits producteurs sont-ils destinés à ne faire que subir les contrecoups conjoncturels du marché sans aucune autre option ? A regarder en détail le marché international du café, on est loin de la représentation traditionnelle que l'on peut se faire d'un marché de matières premières. On distingue clairement deux segments : celui *mainstream market*, dominé par un nombre réduit de grandes firmes (torréfacteurs et négociants) et offrant peu de possibilités de valorisation aux caféiculteurs et celui des *cafés alternatifs* où les opportunités de valorisation sont bien plus conséquentes. D'ailleurs, même sur le *mainstream market* il reste possible d'adopter des stratégies singulières. Ainsi, les trois premiers pays producteurs et exportateurs de café se sont imposés sur le marché international grâce à des modèles originaux. Prouvant de la sorte que même sur un marché apparemment mature et défavorable, les producteurs peuvent mettre en place des stratégies spécifiques pour valoriser au mieux leur offre.

Il n'existe ni *recette miracle* ni modèle supérieur. Ce n'est qu'en définissant une stratégie originale, adaptée à la réalité locale, nationale et internationale, que les acteurs des pays producteurs se révéleront efficaces. Les conditions prévalant actuellement sur le *mainstream market* rendent difficile l'apparition de modèle efficace au sein des la plupart des

pays producteurs. Néanmoins, des sous segments tels que celui des cafés de spécialité et gourmet ou celui des cafés durables constituent clairement des opportunités pour les petits producteurs (mais parfois également pour des exploitants de plus grande taille). De plus, de part des modalités spécifiques d'application et de certification, les petits caféiculteurs sont dans l'obligation de se réorganiser pour tirer profit de ces nouvelles tendances. Ce qui a conduit à recréer un tissu institutionnel qui faisaient gravement défaut aux caféiculteurs les plus fragiles. Certes, ces nouvelles possibilités ne sont pas toujours correctement exploitées et sont quelques fois conçues comme un palliatif plutôt qu'une opportunité de développement. Mais il appartient à l'ensemble des acteurs positionnés sur ces niches d'en tirer correctement profit. Le fait que ces sous segments soient les plus dynamiques du marché expliquent que l'engouement des caféiculteurs soient réels au sein des pays ou régions où la modernisation de la caféiculture s'est faite relativement lentement. Avec l'émergence de ces nouvelles tendances, c'est la conception même de la qualité qui se trouve modifiée. La qualité normative prévalant sur le mainstream market a laissé place à une approche *postmoderne* de la qualité. Il ne suffit plus seulement de fournir un produit générique, mais aussi de valoriser la production caféière en insistant sur la typicité et le caractère unique du produit. Il s'agit donc d'une stratégie de différenciation spécialisée. Dès lors que les acteurs des pays producteurs pourront intégrer cette nouvelle dimension de la qualité au sein de leur stratégie, ils pourront opérer un processus de *decommoditisation* partielle de leur offre. Il est évident que les niches concernées ne peuvent offrir une opportunité à l'ensemble des acteurs des pays producteurs. Mais elles peuvent néanmoins permettre aux acteurs de certaines filières café nationales de tirer profit des nouvelles tendances de consommation. L'adoption d'une nouvelle approche de la qualité peut donc constituer le socle de la compétitivité de certains acteurs du marché international du café.

Une partie de la réussite des acteurs péruviens sur les marchés internationaux est directement liée à l'émergence de ces nouvelles tendances de consommation et aux stratégies adoptées par les différents types d'acteurs. Ce qui a rendu possible l'essor de la caféiculture, outre le contexte économique national et les modifications structurelles au niveau international fut la capacité des acteurs de la filière à adopter des stratégies cohérentes et efficaces. Il existe deux différences significatives entre ces deux sous filières : le modèle organisationnel et la conception de la qualité.

- *Le modèle organisationnel* : Les négociants exportateurs sont des firmes classiques, mues par des intérêts et une logique purement capitalistes. La rentabilité des capitaux constitue donc leur objectif central, ce qui peut provoquer des rapports plus ou moins conflictuels avec l'amont (les producteurs) dans certains cas et donc à une articulation peu efficiente de la sous filière. Les organisations de producteurs étant quant à elles la propriété des membres la constituant, elles adoptent une logique plus consensuelle, privilégiant généralement l'intérêt de leurs membres.

- *L'approche de la qualité* : Les firmes de négoce continuent généralement à faire prévaloir une vision normative de la qualité et même si le rattrapage par rapport au cours international a été continu sur la période 2004 – 2009, la jonction ne s'est pas encore opérée et prouve que même le respect des critères classiques de qualité ne sont pas encore totalement maîtrisés (ce qui pourrait d'ailleurs être l'une des conséquences d'une articulation conflictuelle entre acteurs de la sous filière) alors que les organisations de producteurs ont d'une part déjà maîtrisée cette qualité normative et ont même adopté les principes d'une qualité postmoderne grâce aux opportunités offertes par les nouveaux standards de consommation au sein des pays consommateurs. Il va s'en dire que ces différentes approches de la qualité se traduit par des différences concrètes, notamment au niveau de prix de commercialisation moyen du café à l'exportation. La conception de la qualité prévalant au sein des sous filières est également la conséquence de circuits spécifiques de diffusion des informations. Au sein de la sous filière traditionnelle, les négociants exportateurs sont au centre du circuit et centralisent les informations en provenance des firmes de torréfaction et des caféiculteurs. Evidemment, les négociants exportateurs ne diffuseront que les informations strictement nécessaires à la réalisation de leurs objectifs. C'est-à-dire que même si elles sont au courant de l'existence d'autres stratégies de valorisation potentiellement plus intéressantes pour les caféiculteurs elles ne propageront l'information si elle est contraire à leur intérêt. Dans le cas de la sous filière alternative, le circuit est généralement plus court. Il existe un lien direct entre le torréfacteur et l'organisation de producteurs, qui sera plus disposée à entreprendre les démarches favorables aux caféiculteurs reposant sur l'adoption de nouveaux critères de qualité.

Aussi bien le modèle organisationnel que leur conception de la qualité indiquent que les firmes de négoce ont une approche classique de leur activité et privilégient généralement une stratégie de domination par les coûts. Leur compétitivité et donc celle de l'ensemble des

acteurs de la sous filière reposent généralement sur la compression maximale des coûts afin de pouvoir proposer une offre moins onéreuse que leurs concurrents (nationaux ou internationaux). Les plus lésés par ce type de stratégie sont les petits caféiculteurs à faible niveau technologique dont la seule marge de manœuvre pour tirer profit de cette stratégie réside dans la compression de leur prix de vente et donc de leur niveau de vie. Néanmoins, cette stratégie s'applique selon deux modalités totalement différentes dépendant de la réalité géographique. Au sein des principales zones caféières la présence d'organisations de producteurs conduit les firmes de négoce à proposer des prix d'achat relativement corrects au sein des villes alors que le café en provenance des zones isolées est acquis à un prix bien plus faible. Ce qui se traduit concrètement par l'existence de deux types de zones caféières : une relativement moderne où les prix d'achat permettent aux caféiculteurs de disposer d'un niveau de vie correct, voir même de moderniser leur modèle productif, et une autre archaïque où le modèle agricole s'apparente davantage à une agriculture de subsistance qu'à une agriculture commerciale dynamique. Il convient néanmoins de préciser que si les firmes de négoce réalisent pour l'essentiel l'achat et la commercialisation de café conventionnel, quelques unes adoptent partiellement une stratégie de différenciation reposant sur la commercialisation de café biologique. Prouvant de la sorte que ce sous segment peut être attractif même pour des acteurs conventionnels.

De leur côté, les organisations de producteurs ont adopté une stratégie de valorisation reposant sur la commercialisation de cafés durables (principalement biologique et équitable). Elles adoptent donc un positionnement de différenciation spécialisée. Leur participation dans les exportations caféières péruviennes a connu une croissance relativement soutenue et prouve *a posteriori* que leur positionnement fut adéquat. Cette stratégie a permis en outre de limiter l'impact de la compression des coûts sur la compétitivité des différents acteurs, qui passe davantage par un contrôle efficient de la qualité (physique et symbolique) que par une recherche de réduction maximale des coûts.

Ces deux types de stratégies basiques se sont généralement montrés performants et ont permis au Pérou de se convertir en l'un des principaux producteurs de café à l'échelle internationale. Même si la conception dominante de la qualité est fondamentalement différente au sein des deux sous filière, il n'en demeure pas moins qu'elle a joué un rôle déterminant dans les stratégies de valorisation péruviennes. Même si la stratégie de domination par les coûts fut choisie par les grandes firmes de négoce, la majorité d'entre elles ont également pris des mesures concrètes depuis plus de 5 ans pour exporter du café conventionnel de qualité physique supérieure, se rapprochant, voir dépassant les standards

internationaux en vigueur sur les marchés internationaux. Les organisations de producteurs ont quant elle privilégiées une approche postmoderne de la qualité grâce à un positionnement sur des niches dynamiques où la qualité physique n'est plus la seule exigence des acteurs des pays consommateurs. Ce qui a fait émerger un modèle caféier original reposant sur la différenciation (à travers un positionnement sur la niche des cafés durables).

Bien que les deux stratégies se soient montrées efficaces, il nous semble que la filière alternative soit la plus compétitive, celles où les acteurs péruviens disposent d'un véritable avantage compétitif national. Mais le fait que les caféiculteurs péruviens soient encore peu enclins dans leur majorité à rejoindre des organisations, que ces dernières ont une capacité financière encore limitée et une présence géographique très concentrée limitent significativement les possibilités de développement de la sous filière. Et a fortiori la capacité de cette dernière à se substituer à moyen terme aux firmes de négoce. De toute évidence les deux sous filière auront à faire face à de nombreux défis. Que ce soit la constitution de structures régionales leur permettant d'atteindre une taille critique pour les organisations de producteurs ou la consolidation d'un modèle organisationnel potentiellement moins conflictuel avec l'amont de la filière pour les firmes de négoce. La maîtrise de la qualité sera également centrale dans l'essor de l'activité caféière péruvienne. Car même si le boom caféier péruvien ne peut s'expliquer que par une seule raison, il convient de reconnaître que les gains générés par la hausse de la qualité physique du café conventionnel ont indéniablement stimulé l'essor de la production caféière péruvienne. De même, la stratégie de valorisation reposant sur un positionnement sur des niches dynamiques a contribué tout autant à l'essor de la production caféière au Pérou depuis les 20 dernières années tout en permettant l'apparition d'un modèle caféier original.