

## Particularité des stratégies adoptées au sein des sous filières

L'existence de deux sous filières signifie la présence d'au moins deux grandes stratégies basiques au sein de la filière café péruvienne. En ce qui concerne les acteurs de la filière alternative, ils ont privilégié une stratégie de différenciation spécialisée en faisant le choix de commercialiser des cafés alternatifs. Nous aborderons ce choix stratégique à travers les résultats d'une étude terrain menée au sein de l'une des principales organisations de producteur de la province de San Ignacio<sup>307</sup>. Les grandes firmes de négoce sont restées fidèles à l'orientation qui est la leur depuis l'essor de la caféiculture au Pérou, à savoir offrir du café conventionnel. Il convient néanmoins de nuancer quelque peu ce constat puisque quelques une d'entre elles commercialisent désormais certains types de cafés alternatifs. L'adoption de stratégies basiques particulières se traduit évidemment par des déterminants spécifiques de compétitivité. Un élément central de la compétitivité d'un acteur ayant opté pour une stratégie de différenciation sera parfois tout au plus secondaire dans les considérations d'une firme ayant privilégié une domination par les coûts. C'est notamment au niveau de la qualité (ou les qualités), devenue à ce titre l'une des bases de la stratégie et de la compétitivité des acteurs, que des approches différentes se sont concrétisées.

### 3.1) La sous filière alternative et le choix de la différenciation spécialisée

La sous filière alternative constitue indéniablement l'une des originalités de la réalité caféière péruvienne. Dans aucun autre *grand* pays producteurs ce type de sous filière a pu se développer de la sorte et a eu un tel impact sur le développement de l'activité caféière. Le choix d'une stratégie de différenciation spécialisée a été la clé de la réussite des acteurs de la sous filière alternative. Afin de mieux saisir la réalité et le mode de fonctionnement de cette sous filière, nous présenterons par la suite les résultats d'une étude terrain réalisée lors de deux séjours entre octobre 2007 et octobre 2009 au sein de l'Asociacion Provincial de Cafetaleros Solidarios San Ignacio (APROCASSI) située dans la province de San Ignacio (région de Cajamarca)

#### 3.1.1) L'exemple d'APROCASSI

##### *Présentation de San Ignacio et APROCASSI*

La Province de San Ignacio se situe au sein de la partie nord du département de Cajamarca, à l'extrême nord du pays, au niveau de la frontière avec l'Equateur.

---

<sup>307</sup> Composée de deux séjours : le premier entre octobre 2007 et Septembre 2008 et le deuxième entre Novembre 2008 et Octobre 2009.

Carte III.1 : Situation de la province de San Ignacio au sein de la région de Cajamarca



Le relief de la province est accidenté et est constitué principalement par les contreforts des cordillères Orientale et Occidentale des Andes et des vallées descendantes jusqu'à la *hoya amazonica*. L'altitude varie entre 450 mètres sur le niveau de la mer (au niveau du Rio Chinchipe) et 3700 mètres (*Cordillera de Pan y Azucar y de la Vida*), favorisant une large gamme de climats. Avec 4990,30 km<sup>2</sup>, soit 15% de la superficie totale de la Région de Cajamarca, San Ignacio est la seconde province la plus étendue au niveau régional, après celle de Jaén, et la cinquième la plus peuplée. La densité est ainsi l'une des plus faible de la région de Cajamarca (26,46 habitants / km<sup>2</sup>). Les deux districts les plus peuplés de la province (San Ignacio et Huarango) regroupaient en 2007 plus de 41 % de la population.

Carte III.2 : Districts composant la province de San Ignacio



Effectuer un trajet sur route de Jaén à San Ignacio nous permet de se rendre compte de l'articulation des cultures au sein de la province de San Ignacio. Au sein des parties les plus basses, les plus chaudes et à proximité des cours d'eau se situent les rizières et les bananerais; au même niveau un peu plus en hauteur se trouvent les animaux d'élevage (bovins essentiellement); et à partir de 1200 mètres apparaissent les exploitations caféières et les cacaoyers. Ce même trajet permet de constater l'isolement relatif de la province. La route goudronnée de Jaén vers San Ignacio se prolonge sur quelques dizaines de kilomètres (jusqu'au niveau du bourg nommé Périco). Débute ensuite un parcours sur route non asphaltée, où se succèdent les *nids de poule*, et parfois des éboulements et autres chutes d'arbres. Le tout contribuant à accentuer d'avantage l'isolement de la province. Phénomène<sup>308</sup> ayant de toute évidence un impact négatif sur des problématiques concernant:

- *L'accès restreint aux services basiques*: Selon le *Censo de Población y Vivienda* (INEI,1993) plus de 50% des foyers de la province de San Ignacio n'avaient pas accès aux services basiques, largement au dessus de la moyenne départementale. Un faible pourcentage des foyers comptaient la présence de l'électricité (7%) et encore moins avaient accès à un

<sup>308</sup> Relatif car finalement, beaucoup des régions caféières sont soumises aux mêmes conditions et le fait qu'il existe une route, même non goudronnée, est déjà favorable puisque là où l'isolement est encore plus grand, ce sont des sentiers à peine praticables qui se succèdent.

service de fourniture d'eau. 82% des logements sont réalisés à base de terre. Environ 60% des chefs de famille ont une éducation primaire incomplète, 23% étant analphabète. A quoi s'ajoutent des problèmes sanitaires alarmants, comme nous pouvons le constater grâce au tableau III.18.

Tableau III.18 : La problématique sanitaire à San Ignacio

Indicateur	Moyenne Nationale	San Ignacio
Taux de mortalité maternelle	164,2 / 100 000	183 / 100 000
Taux de mortalité infantile	43 / 1 000	68,2 / 1 000
Dénutrition infantile chronique	25,4%	47%
Taux de fécondité	2,9	6,4
Analphabétisme	6,1% des hommes	23,9% des hommes
	12,1% des femmes	32,6% des femmes
Pauvreté	54,8% des foyers	68,4% des foyers
Population ayant accès à l'eau potable		15%
Population ayant l'accès au tout à l'égout		11%
Accouchements au sein des institutions de santé		50%

Source : Cafetalero n°27, Décembre 2007, Campana médica para familias cafetaleras (p.33)

● *Le faible développement urbain* : Le monde rural reste prépondérant au sein de la province, puisque y réside encore 90% de la population, de façon dispersée et éloignée des centres urbains. La population urbaine, au sein du district de San Ignacio (pourtant le plus urbanisé), atteignait à peine 24% de la population totale. On s'imagine aisément, qu'à moyen terme, l'association du caractère fortement rural de la province, du nombre restreint de création d'emplois productifs et du faible niveau d'éducation (55% des plus de 15 ans n'ont même pas atteint la fin du primaire), ne pourra qu'accentuer le mouvement migratoire des populations les plus jeunes et les plus qualifiées. Pourtant les plus nécessaires pour un développement soutenable de la province à moyen terme.

L'économie de la province reste toujours dominée par les activités agricoles. En 1994, San Ignacio comptait 109 096,13 hectares agricoles (la province disposerait au total de 252 763 hectares aptes à des activités agricoles) qui étaient réparties au sein de 17 811 exploitations, la grande majorité de taille réduite, avec un faible niveau de capitalisation, et offrait un emploi à près de 25 000 personnes. Environ, 90% des exploitations sont exploitées

par leur propriétaire (disposant d'un titre de propriété) et à peine 7% correspondent à une exploitation communale. Les terres achetées sont principalement dédiées à des cultures d'exportation (café) ou à la production de riz et de fruits. Les activités agricoles et d'élevage restent prépondérantes dans l'emploi de la main d'œuvre (concernant 85% de la population active des 15 ans et plus). Cette tendance est moins à l'œuvre au sein des districts de San Ignacio et de Chirinos, où les activités de services et commerciales (restauration, distribution) occupent une part non négligeable de la population. Le secteur agricole est constitué par des petits agriculteurs et la force de travail provient généralement de la main d'œuvre familiale. Ces petits exploitants jouent un rôle majeur dans le dynamisme commercial et agro industriel des principales villes de la province. Au sein des exploitations où les cultures adoptées génèrent un flux financier conséquent et sont exigeantes en main d'œuvre, les propriétaires ont recours à l'emploi de main d'œuvre salariée de façon temporaire (notamment à l'époque de la récolte). Une grande partie de ces travailleurs sont des migrants de certaines provinces de Piura et de Cajamarca<sup>309</sup>. En 2007, 104 969 hectares étaient dédiés à l'agriculture. Ce qui signifie une très légère diminution de la surface agricole depuis 1994. Qu'il serait peut être possible d'attribuer à l'essor des activités d'élevage (notamment bovin) sur des terres traditionnellement destinées à l'agriculture. San Ignacio reste avant tout une province caféière : 61,8% de la superficie agricole était dédiée à la caféiculture. La presque totalité des exploitations caféières adoptent la culture sous ombrage, preuve d'une faible technicisation de l'activité caféière au sein de cette région. Outre les arbres d'ombrages, on trouve également des bananiers, des cacaoyers, du manioc et différents arbres fruitiers, destinés le plus souvent à la consommation familiale. La diversité du paysage caféier est la preuve de la multiplication des stratégies des caféiculteurs. La culture du café est une activité ancienne au sein de la province, même si elle a connu une légère technification depuis les années 1960, les méthodes productives traditionnelles restent prépondérantes. Parmi les autres cultures importantes citons le riz (7,35% de la superficie agricole totale), la grama chilena (7,23%), gramalote (6,56%), le maïs jaune dur (3,35%), le pasto elefante (4,69%), la banane (2,46%) et le manioc (2,83%). Outre le café, on trouve donc en majorité des produits destinés à la consommation animale et deux autres jouant un rôle central dans les habitudes alimentaires de la région.

---

<sup>309</sup> Il est ainsi facile, entre le mois de mars et août, de constater une migration relativement importante de travailleurs en provenance de la province de Huancabamba (département de Piura). La ville de San Ignacio s'emplit ainsi le dimanche de cette population *serrana*, qui dynamise le tissu économique local grâce à divers types de dépenses (restauration, achat de vêtements) réalisées grâce à leur revenu de travailleur agricole.

Le constat le plus frappant est celui d'une région isolée, n'offrant que peu de possibilité de développement à sa propre population. La ville de San Ignacio a jusqu'à maintenant échoué dans son projet de transformation en *lieu central*<sup>310</sup>. Le contraste avec la ville de Jaén est à ce titre saisissant. Au sein de cette dernière apparaissent des usines, sillots, entreprises agroalimentaires, banques, de même qu'un ensemble de commerces, alors qu'à San Ignacio on ne trouve aucun type d'industrie d'importance (même agroalimentaire), on n'y compte qu'une banque (*Banco de la Nacion*). Il est dès lors peu étonnant d'assister à un exode inter provincial. Quelles raisons peuvent être avancées pour expliquer une telle différence alors que dans les années 1990 les deux villes n'étaient guère différentes selon les témoignages des populations des deux villes? Il est fort probable que ***la vétusté des infrastructures de transport et la faible volonté des différents maires d'y apporter une solution aient joué un rôle concret dans la marginalisation de la province de San Ignacio***. Ce qui explique en outre qu'une partie de l'offre de produits agricoles destinés à l'exportation (café) se détourne vers Jaén, plus facile à atteindre, réduisant d'autant l'activité économique au sein de San Ignacio. Si l'on y ajoute les problèmes sanitaires et démographiques, il se dessine un cercle vicieux où chaque variable influe négativement sur les autres. Des choix politiques et économiques pertinents, la construction d'infrastructure efficace et un programme sanitaire ambitieux seraient autant d'éléments pouvant permettre de remédier à cette situation. Mais il sera dans le même temps nécessaire de stimuler l'activité économique urbaine afin de faire face au défi imposé par l'exode rural. San Ignacio dispose d'un certain nombre d'atouts : production de café importante (supérieure à celle de Jaén) ou encore attraits touristiques (peintures rupestres précolombiennes et proximité avec l'Equateur). Ce n'est qu'à travers un volontarisme politique et économique que San Ignacio pourra se convertir en véritable lieu central. Dans cette perspective, les agents microéconomiques (producteurs, organisations de producteurs, homme d'affaire locaux) ont également un rôle à jouer.

L'Asociacion Provincial de Cafetaleros Solidarios de San Ignacio (APROCASSI) apparaît grâce à l'initiative du padre Humberto<sup>311</sup>. A cette époque, le souvenir des scandales et des mauvaises gestions effectuées au sein des coopératives agricoles était encore vivace. Ce

---

<sup>310</sup> L'utilisation de l'expression de lieu central ne fait pas référence à la théorie de la centralité de Cristaller Walter. Par lieu central nous comprenons un espace urbain capable de fournir un ensemble de services basiques à sa population, où s'installent des entreprises relativement dynamiques capables de créer des emplois dans les secteurs secondaires et tertiaires aux populations quittant le milieu rural et en particulier aux populations les plus jeunes. De plus, dans le cas d'une province fortement rurale, cet espace urbain devrait être en mesure d'absorber une grande partie de l'offre agricole de la province, destinée à la consommation citadine, à l'agro-industrie ou encore l'exportation. Tout ce dont la ville de San Ignacio a été incapable jusqu'à maintenant.

<sup>311</sup> Ce dernier, contacté par un groupe de catequistas en 1999 qui souhaitait s'organiser en tant que Comité de producteurs, se mit en contact avec un caféiculteur dirigeant de la Cooperativa de Bagua Grande afin de disposer de son expérience.

qui n'a pas favorisé un consensus immédiat sur le projet de l'association : commercialiser directement le café au niveau international ou le vendre à des grands intermédiaires. Ce n'est que progressivement que le premier projet a pris l'ascendant sur le second. Le 14 mars 2000 fut créé APROCASSI. Si à l'origine, le commerce équitable et l'agriculture biologique n'étaient pas au centre de la stratégie de l'association (la plupart des membres n'ayant aucune idée de ce dont il s'agissait), rapidement des contacts s'établirent avec les torréfacteurs du sous segment des cafés durable. Dès 2000 APROCASSI et Twin Trading débutèrent un processus de coopération et en 2001 le premier container de café équitable fut exporté. En 2000, APROCASSI commença les démarches pour l'obtention de la certification de café biologique auprès de Naturland. Certification qui fut délivrée trois ans plus tard. ***Dès la première année de fonctionnement, les dirigeants d'APROCASSI avait clairement identifié (notamment par l'intermédiaire des clients potentiels) les niches les plus prometteuses et entrepris les démarches nécessaires à la certification de son offre.*** Il est néanmoins intéressant de signaler que ce positionnement a été incité par l'intervention de torréfacteur en aval. Nous avons déjà évoqué, dans la partie I, que le modèle organisationnel joue un rôle central dans la diffusion des principes de la qualité. Si, au lieu d'avoir un contact direct avec un torréfacteur agissant sur le segment des cafés alternatifs, les dirigeants d'APROCASSI avaient eu comme interlocuteur des firmes de négoce ou des torréfacteurs agissant sur le mainstream market, il est probable que l'association n'aurait pas été en mesure de se positionner sur le segment des cafés alternatifs. La forte croissance de la demande des consommateurs des pays industrialisés pour ce type de café incitait les torréfacteurs à chercher de nouvelles sources d'approvisionnement et les a rendu particulièrement actifs au Pérou. Ce qui a indéniablement contribué à l'essor des organisations de producteurs, mais aussi à la caféiculture péruvienne de manière plus générale. Depuis 2000, APROCASSI, à l'image des autres organisations de producteur offre aux caféiculteurs des provinces de San Ignacio et de Jaén un ensemble de services allant de la commercialisation de leur café et leur certification à l'offre de fertilisants biologiques à un moindre coût en passant par la formation. Si lors de la première année de fonctionnement l'association comptait 800 membres, ce chiffre chuta rapidement pour atteindre 156 en 2002. Ce déclin prononcé au cours des trois premières années de fonctionnement est probablement à mettre à l'actif de l'incapacité de l'organisation à fournir des avantages attractifs (en terme de prix, délai de paiement ou encore services) à ses membres. A cette époque, le café équitable ne concernait qu'une partie restreinte de l'offre de café d'APROCASSI et bien que nous ne disposions pas de données chiffrées suffisantes, il est plus que probable que la plus grande partie de son activité

consistait à jouer un rôle d'intermédiaire entre le producteur et le négociant exportateur. L'absorption de l'offre de 800 producteurs, sans avoir la capacité de la commercialiser à des conditions avantageuses, ne pouvait se traduire que par une désaffection d'un grand nombre de membres. Il faudra attendre 2003, la même année que des exploitations de membres de la coopérative furent certifiées biologiques pour la première fois, pour constater une lente remontée du nombre de membres, atteignant en 2009 le chiffre de 496. En ce qui concerne la présence géographique de l'association, on comptait en 2009, 29 comités, se répartissant entre les provinces de San Ignacio et Jaén et dix de leurs districts<sup>312</sup>.

Le choix de la province de San Ignacio dans le cadre de cette étude terrain a été motivé par plusieurs facteurs. Tout d'abord, c'est une province jouant un rôle majeur dans la production caféière nationale puisqu'en 2002 elle représentait 10,20% de la superficie caféière utilisée au niveau national et fournissait 9,3% de la production caféière péruvienne (au niveau départemental ces indicateurs atteignent respectivement 55,6% et 55,4%). Ce qui permet de se faire une idée concrète de ce que peuvent être les espaces caféiers constituant le foyer principal et secondaire. Ensuite, de par son caractère encore très fortement rural, où aucune ville ne concentre une quelconque activité industrielle ou de service *de pointe*, elle nous confronte à la réalité d'un grand nombre de zones rurales. Il ne s'agit pas d'affirmer que San Ignacio résume à elle seule la totalité des problématiques caféières péruviennes. Il existe indéniablement des différences marquées entre les régions productrices et les problématiques générales n'ont pas toute la même importance selon la province considérée. San Ignacio constitue néanmoins une sorte de *fragment* condensant, si ce n'est exhaustivement, au moins partiellement les principales problématiques de l'économie caféière au Pérou : on y trouve aussi bien des petits producteurs organisés et d'autres farouchement opposés aux organisations de producteurs (ces mêmes producteurs adoptant d'ailleurs toute une gamme de systèmes productif) ; s'y côtoient des organisations de producteurs, des intermédiaires négociants exportateurs et des petits intermédiaires ; y prend place une expansion de la frontière caféière (ce qui ne se fait d'ailleurs pas sans heurts avec les populations indigènes) ; le niveau d'infrastructure est encore largement inférieur aux besoins immédiats de la population. Il nous semble que l'étude approfondie d'une région caféière sur une période relativement longue est plus à même de faire ressortir les grands enjeux de la réalité caféière

---

<sup>312</sup> La présence simultanée au sein de deux provinces ne constitue pas une spécificité d'APROCASSI. Au sein de la région Jaén-San Ignacio, au moins 2 autres organisations de producteurs sont également présents au sein de ces deux provinces : CENFROCAFE et SOL&CAFE. La proximité des deux provinces (certains districts de la province de San Ignacio étant plus proches de la ville de Jaén que de celle de San Ignacio) rend facile et intéressante une présence simultanée. Ce qui permet évidemment de capter une offre plus importante.

plutôt qu'une analyse succincte reposant sur une visite rapide des différentes zones de production. Une fois la région déterminée, il a également fallu effectuer le choix d'une structure d'accueil. Il nous a semblé judicieux de privilégier un séjour au sein d'une organisation de producteurs plutôt qu'au sein d'un négociant exportateur. La première facilitant un contact direct avec un nombre conséquent de producteurs répartis sur l'ensemble de la province de même qu'avec les *extensionistas* (personnel en charge de la vulgarisation des méthodes de production). Le choix d'APROCASSI s'est fait assez logiquement étant donné, qu'outre sa présence provinciale marquée, elle dispose également d'une reconnaissance nationale importante. Elle a ainsi été élue entreprise de l'année en 2009 et reçu de nombreux prix pour la qualité organoleptique de son café.

### *Stratégie d'APROCASSI*

Afin de tenter de cerner la stratégie d'APROCASSI, il est nécessaire d'une part de s'intéresser aux réponses que l'organisation a apporté aux différentes problématiques et d'autre part de constater quel positionnement fut privilégié.

### *Réponses d'APROCASSI aux différentes problématiques caféières*

Etant donné les particularités de l'activité caféière au Pérou, APROCASSI (et plus généralement les organisations caféières) doivent faire face à des problématiques particulières ayant des répercussions négatives sur le développement de leur activité. Ces problématiques intérieures sont au nombre de trois : *faiblesse de la spécialisation et des rendements, hétérogénéité des profils des membres et faible volonté des caféiculteurs à intégrer des organisations de caféiculteurs*. Outre ces contraintes intérieures, APROCASSI se doit également d'être en mesure de satisfaire les exigences des acheteurs. Les réponses apportées par l'association à ces quatre contraintes auront une incidence marquée sur son développement futur.

- *La formation et la distribution d'intrants comme réponse à la faiblesse de la spécialisation et des rendements* : La surface cultivable de l'ensemble des membres d'APROCASSI en 2007 était de 3277,43 hectares. Mais la zone effectivement dédiée à la caféiculture était de 1131,75 hectares, représentant environ 34,51% de la surface cultivable. En 2008, ce taux de spécialisation atteignait 37,61% et en 2009 39,1%. Le premier enseignement intéressant est donc celui d'une **spécialisation caféière (au moins en termes de superficie dédiée à la**

**caféiculture) relativement limitée**, bien qu'en croissance sur les trois dernières années. Ce qui n'est guère surprenant puisque la majorité des propriétaires ne dispose que de moyens financiers réduits, nettement insuffisants pour leur permettre de mener à bien un plan de spécialisation plus consistant. En outre, leur stratégie de réduction des risques les incite à adopter un système de polyculture : canne à sucre, bois, cultures vivrières destinées à la consommation familiale, cacao, *grenadille* ou encore pâturage. L'extrême dispersion des populations membres au sein des *caserios* éloignés est de toute évidence une des raisons de la présence de la polyculture. Notons que les personnes ne disposant que de moins de 2 hectares de terre cultivable ont un degré de spécialisation plus important. Mais ce n'est souvent qu'une obligation afin de profiter au mieux de l'espace restreint disponible. La superficie réduite de l'exploitation oblige à un choix de spécialisation pour atteindre un certain degré d'efficacité (nous entendons par le terme d'efficacité le fait pour une famille paysanne de satisfaire ses besoins alimentaires tout en maximisant ses ressources financières pouvant lui permettre de subvenir à d'autres besoins et/ou la réalisation d'autres projets économiques). Le café est un des produits les plus faciles à commercialiser et génère des revenus relativement importants. Deux caractéristiques centrales dans le cas d'une agriculture commerciale. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que les populations rurales de San Ignacio voient un intérêt à l'adopter. Sur une surface cultivable réduite l'intérêt de la polyculture est moins tangible. Notons que cette **spécialisation contrainte se traduit généralement par des rendements qui paraissent plus élevés**. Ainsi, APROCASSI compte 31 membres disposant de moins de 2 hectares de terre cultivable. Ces 31 membres (7,1% des partenaires d'APROCASSI) occupent une surface de 37,5 hectares (1,14% de la surface cultivable de l'ensemble des partenaires d'APROCASSI) et la surface dédiée au café représente 35,75 hectares, soit plus de 95,3% de la surface totale cultivable. Notons que sur ces 31 membres, 6 n'ont pas apporté de café en 2007 et sont donc considérés comme partenaires inactifs. Si l'on considère les 25 membres actifs disposant de moins de 2 hectares de terres cultivables, nous obtenons une surface totale de 30 hectares et une surface caféière de 28,75 hectares (95,83% de la surface cultivable). En 2008 et 2009, le degré de spécialisation de cette catégorie de membre atteignait respectivement 92,94% et 89,3%. La productivité estimée par les inspecteurs en 2007 était de 11,90 quintaux par hectare<sup>313</sup>. Or elle ne fut que de 8,36 quintaux par hectares (soit environ 30% de moins que

---

<sup>313</sup> Précision importante : ces données sur la productivité par hectare (mais aussi par producteur) ne tiennent compte que de la production déclarée et vendue à APROCASSI. Les indicateurs sur la productivité sont particulièrement difficiles à obtenir car les *socios* ne fournissent pas d'informations sur ce point, et quand bien même ils les donneraient, l'exactitude des chiffres serait difficilement vérifiable. La productivité estimée par les inspecteurs de 11,9 quintaux/hectare signifiait que pour chaque hectare de café, un socio fournissait en moyenne 11,9 quintaux à APROCASSI. Il ne s'agit donc pas de la productivité totale mais d'une estimation de la production remise à APROCASSI par socio (les inspecteurs sachant pertinemment que les socios continueront à commercialiser une partie de leur récolte à l'extérieur d'APROCASSI)

prévu), en ne tenant pas compte des données pour les socios inactifs. Ce qui pourrait s'expliquer en partie par le fait que les cours de café ayant augmenté considérablement durant l'année 2007, les *socios* ont vendu une plus grande partie de leur récolte à d'autres intervenants qu'APROCASSI. En effet, les frontières existantes entre sous filière traditionnelle et sous filière alternative sont poreuses. Rien n'interdit en effet les caféiculteurs membres d'une organisation à commercialiser une partie de sa récolte à des intermédiaires de la sous filière traditionnelle. Ce cas de figure est même fréquent. Il est donc difficile de se prononcer sur la productivité réelle d'un membre en ne prenant en compte que ses livraisons à l'association ou même ses déclarations. En ce qui concerne ceux qui disposent d'un rendement moyen par hectare *largement* supérieure à la moyenne (15 quintaux ou plus par hectare de café), ils sont au nombre de 42 (soit 10,52% des effectifs actifs de l'association). La moyenne de la production / hectare de ces producteurs est de 19,64 quintaux. Notons que le degré de spécialisation caféière de ces producteurs est de 28,54%, ce qui est inférieur à la moyenne d'APROCASSI. **Il n'y a donc pas de relation directe entre spécialisation et rendement.** Retenons tout de même qu'il est difficile de se prononcer sur le rendement réel par hectare puisque nous ne disposons pas d'autres données que celle de la production effectivement remise à APROCASSI. En moyenne, un partenaire (actif ou non) d'APROCASSI disposait en 2007 de 7,52 hectares de terre cultivable, consacrait 2,6 hectares à la production de café et remettait à APROCASSI en moyenne 19,9 quintaux de café. Mais, comme nous l'avons vu, ces moyennes peuvent cacher des disparités relativement importantes. Ces dernières existent autant au niveau individuel qu'au niveau des comités. Cette spécialisation limitée s'accompagne aussi d'un **rendement relativement modeste par hectare** (pour ne pas dire faible) si l'on se réfère aux indicateurs généraux des principaux pays producteurs de café. Plusieurs explications peuvent être avancées : en premier lieu, le développement d'une caféiculture *moderne* au Pérou (et dans la zone du *Nororiente* péruvien) est un phénomène relativement récent et localisé et il n'est donc guère surprenant que les indicateurs du Pérou et ceux d'APROCASSI ne soient pas au niveau de ceux du Brésil ou de la Colombie par exemple. Une autre explication réside dans le fait de la spécialisation d'APROCASSI dans la production de café équitable (et plus spécifiquement biologique). Ce qui induit le respect d'un cahier des charges et des obligations difficilement compatibles avec la recherche de la productivité la plus élevée (qui nécessite souvent l'utilisation plus ou moins massive de pesticides et d'engrais non biologiques). Le rendement limité est donc le résultat de ces deux phénomènes associés à d'autres facteurs économiques (qui affecte l'ensemble de la caféiculture nationale) tels que *la faiblesse des ressources disponibles* (et le peu de crédit à

taux réduit accordé aux agriculteurs et plus spécifiquement aux petits producteurs), des infrastructures défaillantes, et l'absence d'institutions ayant de réelles prérogatives pour le développement caféier et les régions caféières. Afin de faire face à cette situation, l'organisation a tenté de promouvoir l'utilisation d'intrants biologiques (notamment le guano) commercialisé à prix réduit et en 2010 elle a débuté un plan de rajeunissement des caféiers. Ce qui devrait, à moyen terme, permettre un accroissement significatif des rendements. De plus, les *extensionistas* se rendent chaque mois au sein de chaque comité pour diffuser les meilleures méthodes productives et répondre aux différentes problématiques phytosanitaires. Nous remarquons que la totalité des mesures prises par l'organisation concerne l'amélioration des rendements. C'est en effet la variable la plus facile à faire évoluer. L'intégration d'intrants et de formation devrait aisément permettre une hausse de la productivité des membres. En ce qui concerne la spécialisation, il est difficilement concevable que l'association soit en mesure de modifier significativement cette variable. Cette dernière est, comme nous l'avons vu, le résultat d'une stratégie de diversification des risques et l'éloignement des membres des principaux centres urbains (donc de marchés efficients). Elements sur lesquels APROCASSI ne peut que difficilement agir.

- *Un désintérêt marqué pour faire face à des membres au profil divers* : APROCASSI se compose d'un ensemble de comités et de membres aux profils les plus divers. On trouve par exemple aussi bien des comités faiblement spécialisés dans la production du café (les membres du comité de *Puerto San Ignacio* ne consacrant généralement que 18,4% de leur exploitation à la production caféière) et d'autres offrant un taux de spécialisation nettement plus élevé (les socios de Colasay consacrant plus de 64,4% de leur exploitation à la caféiculture). Généralement, et selon les zones étudiées, les membres de l'organisation associent café, pâturage et forêt et plus rarement canne à sucre et cacao. Il est à noter que les comités les moins spécialisés sont paradoxalement, ceux qui ont une superficie caféière parmi les plus importantes. Ce constat, au sein d'APROCASSI, n'a rien d'étonnant, puisque pour pouvoir être certifié *commerce équitable* un membre ne doit pas disposer d'une superficie supérieure à 5 hectares de café<sup>314</sup>. En 2007, les membres de l'association laissaient généralement 9,63% de la surface de leur exploitation sans aucune culture. Ce qui laisse une marge nullement négligeable pour une hausse de la superficie caféière sans avoir à remettre

---

<sup>314</sup> Au cours des deux séjours au sein de San Ignacio, il m'a été possible de rencontrer différents caféiculteurs n'appartenant à aucune organisation et le constat reste identique. Bien que ceux qui ont une exploitation d'une dizaine d'hectares consacrent en valeur absolue une superficie plus importante à la culture du caféier, le ratio « superficie caféière / superficie totale » est plus faible que celui d'exploitation de taille restreinte. Etant donné que l'exploitation agricole de plusieurs hectares est généralement fragmentée et couvre plusieurs types de climat, les producteurs essaient généralement de tirer profit de la réalité et du potentiel de chaque parcelle.

en cause le principe de diversification de la production des socios. Bien qu'APROCASSI soit présent aussi bien au sein des provinces de Jaén et San Ignacio, son activité reste largement localisée au sein de la dernière, qui regroupait 80,59% des membres, 82,77 % de la superficie totale, 80,69% de la superficie caféière et 78,5% de la production. Les membres de Jaén semblent cependant plus spécialisés et plus productifs que ceux de San Ignacio. Ce qui expliquerait en parti l'intérêt pour APROCASSI d'être présent au sein de cette province et d'y accroître sa présence. En ce qui concerne les membres, il existe une multitude de profils. Le tableau III.19 nous indique la répartition des socios selon leur degré de spécialisation, leur rendement ou encore le respect des prévisions de café commercialisé au sein d'APROCASSI. Nous constatons dans les trois cas de figure que les effectifs de l'association sont fortement fragmentés au sein des différentes catégories.

Tableau III.19 : Répartition des membres d'APROCASSI selon leur degré de spécialisation, le rendement et le respect des prévisions d'approvisionnement (acopio)<sup>315</sup>

	Nombre	Superficie exploitation	Superficie café	Récolte	Superficie exploitation / socio	Superficie café / socio	Rendement moyen / ha	Rendement moyen / socio
<i>Spécialisation très forte</i>	114	284,38	280,63	4391	2,49	2,46	15,65	38,51754386
<i>Spécialisation forte</i>	58	208,25	167,5	2546	3,59	2,89	15,20	43,89655172
<i>Spécialisation moyenne</i>	47	186,75	125	1723	3,97	2,66	13,78	36,65957447
<i>Spécialisation Faible</i>	101	507	256,5	3657	5,02	2,54	14,26	36,20792079
<i>Spécialisation Très faible</i>	176	1988	413	5434	11,30	2,35	13,16	30,875
<i>Total</i>	496	3174,38	1242,63	17751	6,40	2,51	14,29	35,78830645
Rendement très élevé	8	47,75	19,5	670	5,97	2,44	34,36	83,75
Rendement élevé	62	265,25	163,5	4293	4,28	2,64	26,26	69,24193548
Rendement moyen	110	797,75	267,75	4891	7,25	2,43	18,27	44,46363636
Rendement faible	149	926,88	371,38	4900	6,22	2,49	13,19	32,88590604
Rendement très faible	167	1136,75	420,5	2997	6,81	2,52	7,13	17,94610778
<i>Total</i>	496	3174,38	1242,63	17751	6,40	2,51	14,29	35,78830645
<i>Respect acopio fort</i>	278	2032	705,5	11071	7,31	2,54	15,69	39,82374101
<i>Respect acopio moyen</i>	55	284,25	147,5	2458	5,17	2,68	16,66	44,69090909
<i>Respect acopio faible</i>	35	157,38	78,38	942	4,50	2,24	12,02	26,91428571
<i>Respect acopio très faible</i>	70	379,25	146,25	1825	5,42	2,09	12,48	26,07142857
<i>Total</i>	438	2852,88	1077,63	16296	6,51	2,46	15,12	37,20547945

En couplant deux variables, degré de spécialisation et rendement, le constat est encore plus frappant. La catégorie la plus importante, spécialisation très faible – rendement très faible, regroupe à peine 13,7% des effectifs de l'organisation (cf tableau III.20).

<sup>315</sup> Pour la réalisation de ce tableau, nous avons adopté les échelles suivantes : *Spécialisation* (hectares caféiers / nombre d'hectares total) : Très forte > 90% ; Forte > 74,9% ; Moyenne > 60% ; Faible > 40% ; Très faible < 40% // *Rendements* (quintaux / hectare) : Très élevé > 30 ; Élevé > 20 ; Moyen > 15 ; Faible > 10 ; Très faible < 10 // *Acopio* (approvisionnement réel / prévision d'approvisionnement) : Fort > 90% ; Moyen > 60% ; Faible > 40% ; Très faible < 40%

Tableau III.20 : Répartition des membres selon leur spécialisation et leur rendement

	Nombre	Superficie exploitation	Superficie café	Récolte	Superficie exploitation / socio	Rendement / socio	Rendement moyen / ha
Spécialisation TF et rendement très élevé	5	10,75	10,75	375	2,15	75	34,88372093
Spécialisation TF et rendement élevé	20	53,25	52,5	1404	2,66	70,2	26,74285714
Spécialisation très forte et rendement moyen	27	64,5	63,25	1151	2,39	42,62962963	18,19762846
Spécialisation très forte et rendement faible	30	73,13	73,13	983	2,44	32,76666667	13,44181594
Spécialisation très forte et rendement très faible	32	82,75	81	478	2,59	14,9375	5,901234568
Spécialisation forte et rendement très élevé	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Spécialisation forte et rendement élevé	11	44,5	35,5	925	4,05	84,09090909	26,05633803
Spécialisation forte et rendement moyen	11	38,75	30,75	555	3,52	50,45454545	18,04878049
Spécialisation forte et rendement faible	21	71,5	57,25	779	3,40	37,0952381	13,6069869
Spécialisation forte et rendement très faible	15	53,5	44	287	3,57	19,13333333	6,522727273
Spécialisation moyenne et rendement très élevé	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Spécialisation moyenne et rendement élevé	6	23,25	15,25	401	3,88	66,83333333	26,29508197
Spécialisation moyenne et rendement moyen	9	36,25	24,5	463	4,03	51,44444444	18,89795918
Spécialisation moyenne et rendement faible	14	63,25	42,75	542	4,52	38,71428571	12,67836257
Spécialisation moyenne et rendement très faible	18	64	42,5	317	3,56	17,61111111	7,458823529
Spécialisation faible et rendement très élevé	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Spécialisation faible et rendement élevé	17	98,5	47,25	1225	5,79	72,05882353	25,92592593
Spécialisation faible et rendement moyen	19	85,5	42,25	754	4,50	39,68421053	17,84615385
Spécialisation faible et rendement faible	31	147,25	78,5	1012	4,75	32,64516129	12,89171975
Spécialisation faible et rendement très faible	34	175,75	88,5	666	5,17	19,58823529	7,525423729
Spécialisation très faible et rendement très élevé	3	37	8,75	295	12,33	98,33333333	33,71428571
Spécialisation très faible et rendement élevé	8	45,75	13	338	5,72	42,25	26
Spécialisation très faible et rendement moyen	44	572,75	107	1968	13,02	44,72727273	18,39252336
Spécialisation très faible et rendement faible	53	571,75	119,75	1584	10,79	29,88679245	13,22755741
Spécialisation très faible et rendement très faible	68	760,75	164,5	1249	11,19	18,36764706	7,592705167
Total	496	3174,38	1242,63	17751	6,40	35,78830645	14,2850245

Il serait souhaitable étant donné la multiplicité des profils que l'association procède à des politiques de formation différenciées. Alors que ceux qui ont une très faible productivité seront davantage réceptifs à des méthodes simples à mettre en œuvre pour faire croître la production (taille des caféiers, vigilance phytosanitaire, ...), ceux ayant déjà adopté des méthodes plus intensives auront logiquement d'autres besoins en termes de formation afin de continuer à améliorer leur productivité. Cependant, jusqu'en 2009, la formation restait la même pour tous les membres et pour tous les comités et était dispensée une fois par mois au

sein de chaque comité. Le fait qu'il n'y ait aucune corrélation entre productivité et localisation géographique impliquerait de dispenser plusieurs formations au sein d'un même comité. Jusqu'à maintenant un très faible intérêt a été porté à la détermination du profil de chaque membre afin de mieux saisir ses besoins et potentiels. L'association de données basiques tels que l'âge, le degré de spécialisation, le rendement ou encore la qualité en tasse permettrait d'élaborer le profil et le potentiel de chaque membre et de répondre de façon plus efficace à ses besoins et donc d'avoir un taux de fidélité supérieur.

● *La définition d'un prix d'adhésion invisible comme solution à la méfiance des caféiculteurs face aux organisations de producteurs*: L'une des problématiques des organisations de producteurs est de savoir quel doit être le nombre de producteurs et leur contribution financière. Une organisation caféière est en quelque sorte un réseau puisque sa fonction est de mettre en relation des fournisseurs et des consommateurs de café. Elle est, comme tout réseau, un « lieu technique de concrétisation d'une intermédiation économique<sup>316</sup> ». Les réseaux, pour être viables et disposer d'un maximum de membres doit générer des effets de clubs, c'est-à-dire « une externalité positive de consommation qui se manifeste lorsque chaque acteur présent sur un marché tire avantage non seulement, non seulement de sa propre consommation mais également de celle des autres<sup>317</sup> ». Dans le cas qui nous occupe il faut qu'à la fois les caféiculteurs membres et les acheteurs tirent profit de leur relation avec le réseau que constitue APROCASSI. Dans le cas de producteurs, cela peut correspondre à un prix d'achat supérieur à celui du circuit conventionnel ou encore des services spécifiques et pour les acheteurs internationaux à la possibilité de se fournir en café de qualité et produit selon un cahier des charges précis. Pour que l'effet de club soit attractif, il est nécessaire de considérer le prix d'adhésion au réseau. Si le coût d'adhésion est supérieur au revenu potentiel engendré par le réseau, alors il n'est évidemment pas rationnel d'intégrer le réseau. D'où l'importance de définir et d'ajuster un prix d'adhésion ni trop élevé, qui découragerait les adhésions, ni trop faible, qui empêcherait que le réseau dispose des ressources nécessaires à son fonctionnement. Il convient donc de définir un prix d'adhésion efficient. Dans le cas d'APROCASSI, et de la plupart des organisations caféières, chaque membre doit s'acquitter d'une légère contribution directe lors du moment de l'adhésion. Par la suite, aucune autre contribution monétaire directe à titre d'adhésion n'est réclamée. On se doute qu'une telle approche ne pourrait être efficiente seule. En effet, si le prix d'adhésion n'était constitué que

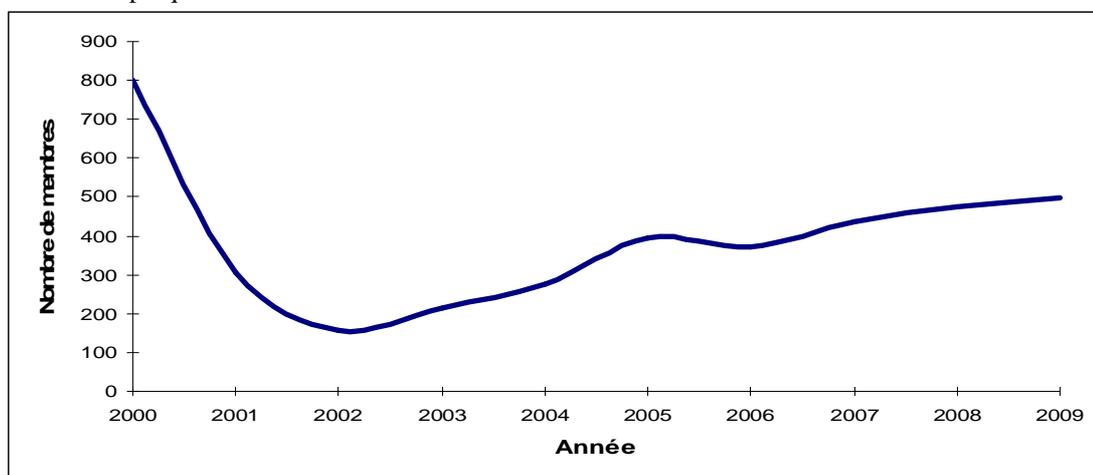
---

<sup>316</sup> (Curien N., p.8)

<sup>317</sup> (Idem, p.19)

de cette unique contribution, les ressources de l'organisation ne pourraient croître que par l'arrivée d'un nombre significatif de nouveaux membres. La réticence d'une partie des caféiculteurs à intégrer des organisations rend peu probable ce cas de figure. Or, sans cotisation d'adhésion le réseau n'aurait aucun moyen de fournir des services à ses membres. Le prix d'adhésion (c'est-à-dire qui permet le bon fonctionnement du réseau) est en fait directement prélevé sur les bénéfices bruts annuels. ***Le prix d'adhésion est donc relativement invisible*** pour les membres puisque aucune contribution directe et individuelle n'est réclamée annuellement. Une telle option est tout à fait cohérente si l'on tient compte du fait qu'il est crucial pour les organisations d'augmenter le nombre de caféiculteurs membres, et que les caféiculteurs péruviens restent jusqu'à maintenant peu réceptifs aux mouvements associatifs. Un très faible coût d'adhésion ou que celui-ci soit relativement invisible est encore aujourd'hui le meilleur moyen pour que les caféiculteurs adhèrent à des organisations. Mais le risque est évidemment que les ressources ne soient pas suffisantes pour réaliser les différentes missions ou dans le cas de prix invisibles qu'ils deviennent trop durs à supporter pour permettre la pérennité de l'organisation. De plus, l'adoption d'un prix invisible oblige, dans une certaine mesure, les organisations à compresser les coûts pour dégager un bénéfice suffisant et toute baisse de l'approvisionnement en café peut mettre en danger la survie de l'organisation. Pour des petits caféiculteurs, le prix d'adhésion réel pourrait être dissuasif et il n'est pas incohérent qu'APROCASSI et la plupart des organisations de producteurs optent pour la modalité d'un prix invisible. Néanmoins, un afflux incontrôlé de nouveaux membres sur une courte période se révélerait problématique. On se rappelle dans le cas d'APROCASSI que les effectifs étaient de 800 membres à l'origine avant de chuter considérablement l'année suivante.

Graphique III.11 : Evolution du nombre de membre d'APROCASSI entre 2000 et 2009



Source : Réalisation personnelle (étude terrain)

Trop de membres et pas assez de ressources rend irréalisable le projet. De plus, si l'on y ajoute la contrainte extérieure, c'est-à-dire la capacité des marchés internationaux à absorber l'offre de cafés non conventionnels, il ressort clairement qu'un nombre incontrôlé de caféiculteurs peut s'avérer problématique. Le choix d'un prix d'adhésion invisible (prélevé sur les bénéfices de l'organisation) rend obligatoire le contrôle d'entrée de nouveaux membres selon la capacité financière de l'organisation (à moins de proposer un prix d'adhésion couvrant le coût des services offerts aux nouveaux membres au moins lors de la première année, ce qui est improbable) et la possibilité de placer l'excédent d'offre sur les marchés extérieurs aux mêmes conditions que précédemment.

- *La mise en place d'une structure organisationnelle originale pour répondre aux attentes des acheteurs internationaux* : En ce qui concerne la structure organisationnelle d'APROCASSI, elle est finalement assez représentative de ce qui existe chez les différentes organisations de caféiculteurs. On y trouve une gérance, une administration, un centre technique, un *acopio* et un centre de comptabilité. Il n'existe pas de divisions organisationnelles selon les différents types de produits (café biologique, équitable,...). Une des modifications les plus significatives entre les deux séjours effectués concerne la disparition du département commercial et l'apparition de celui de contrôle de qualité. Alors que le premier ne remplissait que peu de fonctions traditionnellement prises en charges par un département commercial classique, se contentant de mettre en ordre les différentes factures et de satisfaire aux demandes d'information des acheteurs, le second est quant à lui plus conforme aux attentes qu'il génère. L'emploi d'un testeur de café permet de déterminer le profil organoleptique du café de chaque membre (bien que les méthodes d'échantillonnage puissent être optimisées) et d'écarter les produits défectueux. Il s'agit là d'un changement fondamental dans la stratégie de l'organisation. *Afin de satisfaire les demandes spécifiques des clients en termes de qualité gustative, APROCASSI a été emmené à recruter un testeur (et acheter le matériel nécessaire), contribuant à la réallocation des ressources vers un nouvel objectif. Disposer d'un testeur et d'un matériel spécialisé pour tester les cafés constitue indéniablement un élément novateur pour la presque totalité des organisations de caféiculteurs de San Ignacio.* Cette étape est finalement nécessaire si les organisations souhaitent par la suite procéder à une segmentation encore plus poussée de leur offre : identifier les cafés de meilleure qualité organoleptique, délimiter des terroirs spécifiques ou encore tenter de valoriser au mieux leur offre afin d'en tirer les meilleurs prix. En outre, des données statistiques liées à la qualité organoleptique, à la répartition géographique et aux

producteurs pourraient être d'une grande utilité aux autres départements de l'association et à la concrétisation d'autres objectifs : projet de diversification, adéquation entre qualité du terrain et variétés à cultiver, repérage des membres ayant des pratiques inadéquates ou au contraire intéressantes. Si le fait de disposer d'un département de contrôle de qualité constitue une avancée notable, celui d'avoir supprimé le département commercial et de ne pas envisager l'apparition d'une division s'y apparentant semble prouver la persistance d'une approche faiblement commerciale<sup>318</sup>. Ce qui traduit finalement une relation asymétrique entre les grands clients et APROCASSI. Une autre critique à propos du modèle organisationnel de l'association réside dans la faible articulation transversale entre les différents départements. Un flux d'informations réduit entre les différentes divisions est une faille majeure, empêchant de déterminer des sources de problèmes potentiels, de créer des grands indicateurs communs à plusieurs départements, de faire circuler les informations nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques du groupe.

#### *Le positionnement d'APROCASSI*

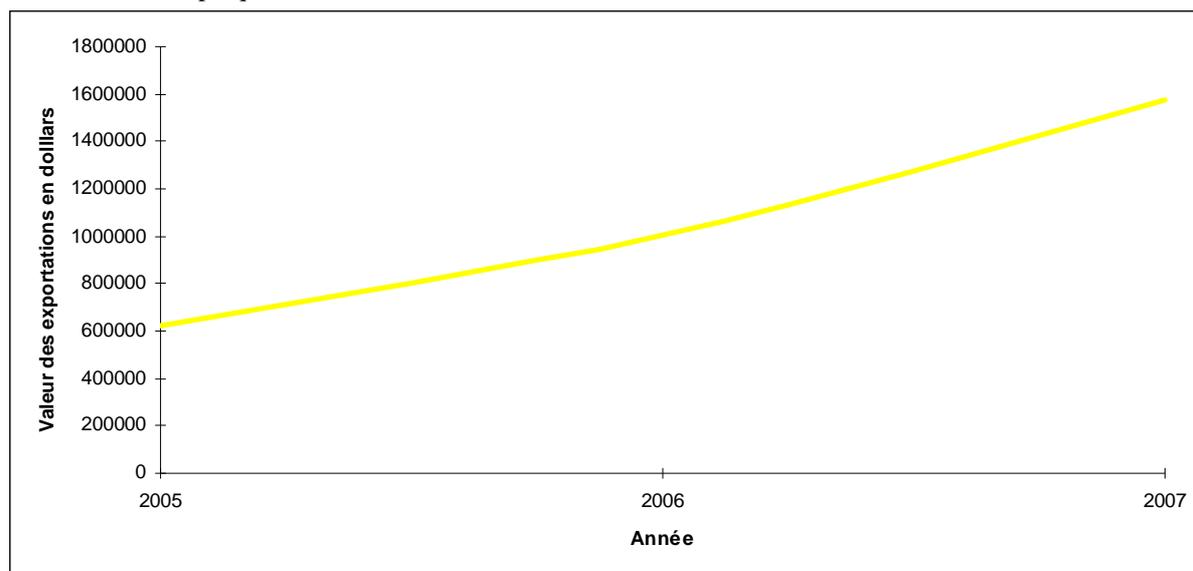
La trajectoire d'APROCASSI fut particulièrement intéressante à partir de 2005. En 2008, elle était la deuxième organisation de producteurs en termes de valeur des exportations caféières de la région Cajamarca (après CENFROCAFE) et la première ayant son *siège social* au sein de la province de San Ignacio<sup>319</sup>. Sa part dans les exportations caféières (en valeur) des organisations appartenant à la JNC est passée de 1,09% à 1,82% et de 0,97% à 1,75% en volume entre 2005 et 2008. La croissance d'APROCASSI a été le fruit de facteurs internes (hausse soutenue du nombre de membres, de la superficie des exploitations et en particulier de la surface certifiée biologique) et extérieurs (hausse de la valeur et du volume des exportations, et du prix moyen par quintal de café exporté). Le chiffre d'affaire à l'exportation entre 2005 et 2008 a connu une croissance de 239,09% en valeur et ses exportations en volume ont connu un taux de croissance de 180,16%. Le nombre de membre a pour sa part connu une croissance de 26,21%. APROCASSI qui réalisait 0,19% des exportations caféières péruviennes en 2005 atteignait 0,32% en 2008. Ce qui finalement n'a rien de négligeable pour une organisation de producteurs avec des moyens financiers réduits et fixée sur un territoire restreint.

---

<sup>318</sup> Ne mener aucune veille commerciale, ne disposer d'aucune base de données sur les acheteurs potentiels et ne procéder à aucun démarchage pourraient se transformer en handicap majeur si l'un des grands clients venait à ne plus acheter le café de l'association pour quelque raison que ce soit.

<sup>319</sup> En 2005, elle occupait la troisième position (après CAC La Prosperidad de Chirinos et CAC Frontera San Ignacio)

Graphique III.12 : Evolution du chiffre d'affaire d'APROCASSI entre 2005 et 2007



Source : Réalisation personnelle (données de l'étude terrain)

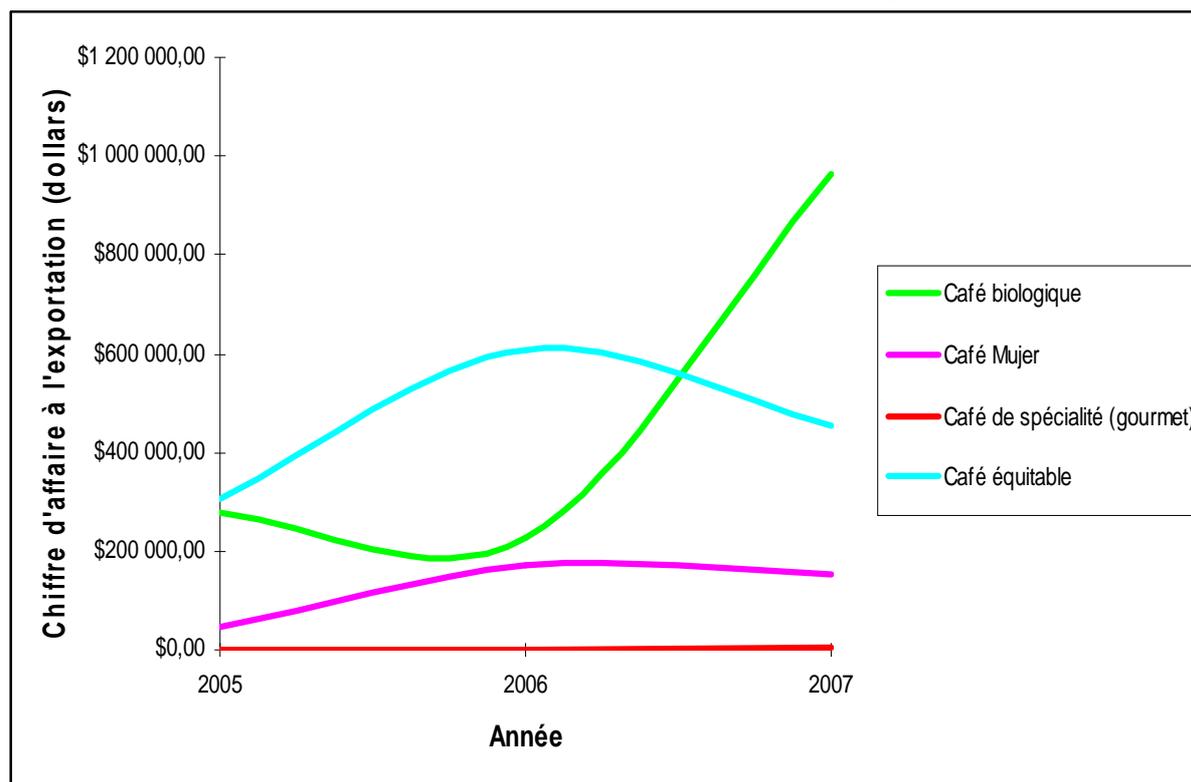
A quoi sont dues ces performances remarquables et quelles ont été les stratégies mises en œuvre pour les atteindre ?

L'évolution la plus frappante est certainement celle liée à la croissance du chiffre d'affaire à l'exportation. Cette dernière est liée en grande partie à la hausse des volumes exportés (expliquant à 69,83% la hausse du chiffre d'affaire à l'exportation) et dans une moindre mesure à une hausse du prix moyen du quintal exporté (qui explique à 31,17% la hausse du chiffre d'affaire à l'exportation). Précisons que le taux de croissance du prix moyen du quintal exporté par APROCASSI a été de près de 21,05% sur la période 2005-2008, alors que celui de l'indice « C » de l'OIC fut de 21,7% et celui du café péruvien en général de 33,25%. Cette performance relativement modeste et qui pourrait sembler paradoxale est liée à la hausse des cours du café au niveau international, qui a mécaniquement conduit à réduire le différentiel de prix existant entre la cotation « C » et le café biologique et équitable. Du fait du caractère fixe des primes équitables et biologiques, le différentiel de prix entre café biologique et / ou équitable et café conventionnel a tendance à se réduire lors d'une hausse des cours sur les marchés internationaux. Cependant, en 2008, le prix moyen par kilo du café exporté par APROCASSI représentait toujours 121,7% de celui de la moyenne du café péruvien exporté, 124,64% de celui des Très Grande Firme de Négoce, 104,14% du prix moyen du café exporté par les organisations appartenant à la J.N.C et enfin 113,07% de l'indicateur « C » de l'OIC, prouvant ainsi que les exportations de café furent effectivement valorisées.

Compte tenu de concurrence exacerbée ayant lieu sur le marché mondial du café, APROCASSI, comme nombre d'autres associations péruviennes, a adopté une **stratégie générique de différenciation spécialisée des produits**. En effet, étant donné la difficulté, voire l'impossibilité, de défier les prix pratiqués par les acteurs brésiliens pour sa production d'arabica ou encore ceux des grands groupes de négoce présents au Pérou, la stratégie visant à offrir un café de *qualité supérieure* (au moins sur certains paramètres) et à se consacrer à certaines niches était certainement la plus judicieuse et la plus à même de favoriser l'émergence d'un avantage concurrentiel durable. Pour mener à bien cette stratégie, APROCASSI a pu compter sur l'aide de certaines institutions (ONG notamment) et d'entreprises spécialisées dans le commerce équitable. Il a d'abord été nécessaire de se concentrer sur l'obtention des certificats permettant la vente du café aux entreprises de commerce équitable. APROCASSI s'est spécialisé dans l'exportation de café équitable et biologique. Niche plus intéressante en termes de prix de commercialisation que le café équitable conventionnel. **C'est donc la stratégie visant à se consacrer à un segment spécifique (voir une niche) qui a permis le développement de la coopérative.**

L'essor du commerce équitable et de l'agriculture biologique aura permis le développement ou la persistance d'une économie caféière au sein de certaines zones où les effets de la crise des années 2000 auraient pu avoir des répercussions négatives beaucoup plus fortes, notamment au niveau des revenus financiers disponibles pour les caféiculteurs. La stratégie d'entreprise réside donc en partie dans la spécialisation dans l'exportation de café équitable et biologique. Les trois principaux types de café vendu en 2007 étaient les suivants : Café biologique équitable, café équitable conventionnel et le café « *Mujer* » équitable. En ce qui concerne le café biologique équitable, il représente depuis 2007 58% des ventes en volume et 61% en valeur. Le café biologique équitable est celui dont le prix est le plus élevé et c'est l'un des segments connaissant la plus forte croissance au sein des pays consommateurs (face au nombre sans cesse plus élevé d'acteurs proposant des produits équitables *basiques*, une stratégie de différenciation en aval consiste à proposer un produit équitable offrant de nouvelles qualités, permettant d'allier à la fois commerce équitable et agriculture biologique).

Graphique III.13 : Evolution des ventes d'APROCASSI par type de café



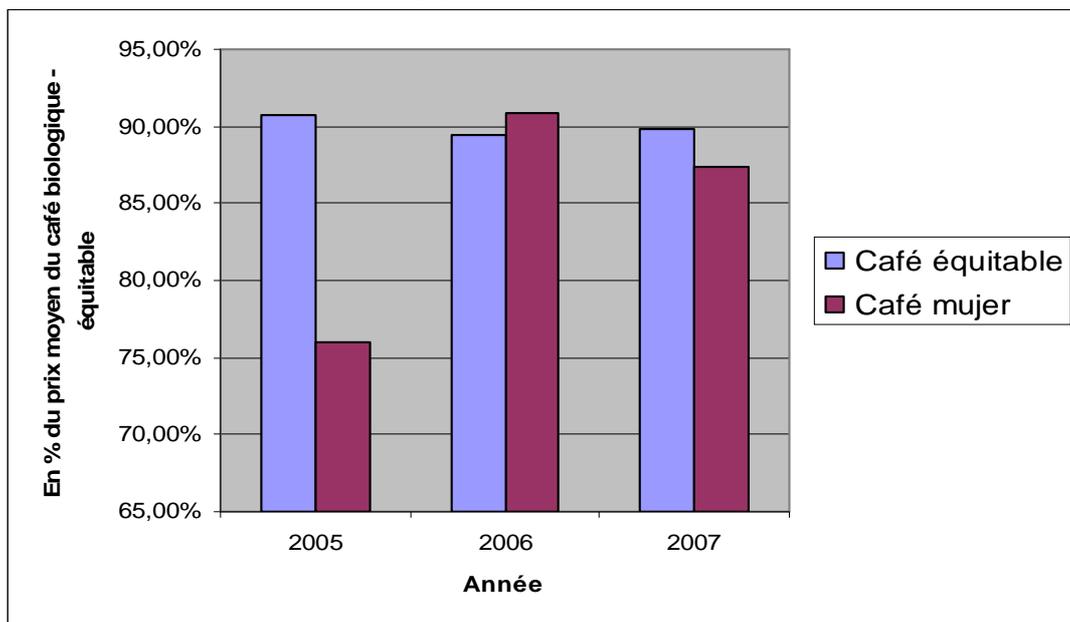
Source : Réalisation personnelle (données de l'étude terrain)

Le café conventionnel équitable, qui représentait encore l'essentiel des ventes en 2005 et 2006 ne représentait plus en 2007 que 31% des ventes en volume et 29% en valeur. Etant donné les changements ayant lieu sur le marché du commerce équitable, il est probable que l'importance de ce segment soit appelée à décliner puisque la tendance est à la différenciation et à l'incorporation de nouvelles qualités. Enfin, APROCASSI propose un nouveau type de café : le café « *Mujer* ». Un café uniquement produit par les femmes membres de la coopérative. Bien que ne représentant que 10% des ventes en volume et 9% en valeur, il est possible que dans un avenir proche les ventes de ce type de café augmentent considérablement compte tenu de la tendance à la différenciation des acteurs du commerce équitable sur les marchés occidentaux. Il est cependant paradoxal qu'actuellement les prix d'achat du café « *Mujer* » ne soit que de 2,99 dollars par kilo, ce qui est un prix plus faible que le café biologique équitable et le café équitable conventionnel (respectivement 3,42 dollars et 3,07 dollars par kilo)<sup>320</sup>. Un autre inconvénient pour APROCASSI en ce qui concerne la production de café « *Mujer* » réside dans la faiblesse du nombre de femmes membres de la coopérative. En 2007, on ne comptait que 80 femmes, soit 18,35% des

<sup>320</sup> Cela s'explique par le fait que dans le cas du café *mujer*, APROCASSI ne commercialise pas directement son café au niveau international, mais passe par l'intermédiaire d'une autre institution, PROASSA.

effectifs. Afin de développer les ventes de ce type de café, il est indispensable que l'association puisse trouver directement des clients et qu'elle continue à faire progresser le nombre de femmes membres de l'association. Nous constatons ainsi que depuis 2005, APROCASSI a réorienté l'essentiel de ces exportations vers le sous segment « biologique - équitable », ce qui lui a permis de disposer pour la plus grande partie de son café d'un double prime et a donc contribué à une hausse plus soutenue du chiffre d'affaire.

Graphique III.14 : Evolution des prix de commercialisation du café équitable et du café « Mujer » en % du prix du café biologique et équitable entre 2005 et 2007



Source : Réalisation personnelle (données de l'étude terrain)

Bien que le sous segment « Biologique – Equitable » offre des perspectives plus attrayantes que les autres segments sur lesquels était présente l'association (le déplacement de l'offre équitable vers le segment équitable - biologique a permis un gain pour l'association de plus de 97 000 dollars en 2007), encore fallait-il, pour que le choix se révèle payant, que l'organisation se donne les moyens d'incorporer d'autres caractéristiques à son offre et que son approche du segment se révèle correcte. En effet, il ne suffit pas de déterminer quel segment offre les opportunités les plus intéressantes, mais celui pour lequel l'organisation maximise ses revenus.

Il ressort clairement que la stratégie d'APROCASSI repose sur la différenciation du café exporté. Il ne s'agit pas tant d'une différenciation liée à des critères physiques facilement identifiables ou encore une qualité organoleptique supérieure à la moyenne mais se fondant

plutôt sur des certifications liées à des méthodes respectueuses tant au niveau social qu'environnemental. Le fait pour APROCASSI de positionner son offre sur des sous segments en pleine croissance (équitable, biologique, équitable-biologique, café *mujer* ou de spécialité) permet d'écouler le café à des conditions, en termes de prix, plus avantageuses que pour les grands négociants présents au Pérou. Afin de mener à bien cette stratégie, APROCASSI a su moderniser son approche de la filière café. Que ce soit au niveau organisationnel (apparition d'un département contrôle de qualité), de la formation ou encore de l'accès aux engrais biologiques, des efforts indéniables ont été réalisés. Avoir placé la qualité (symbolique et physique) au centre de sa stratégie de développement fut incontestablement un élément positif pour APROCASSI et le développement de son activité. Nous constatons en outre qu'un nombre conséquent des efforts de modernisation ont pour objectif d'améliorer la productivité (mesurée par le rendement moyen par hectare). Constat que le plan de rajeunissement des plantations ne fait qu'accentuer. Le café étant une des plus importantes commodities, l'adoption d'un modèle plus productiviste n'est pas dénuée de sens. Cependant, le positionnement sur des niches étroites, bien que dynamiques, oblige à une réflexion sur la modalité de l'association de la qualité *civique* à un modèle plus productiviste. Dans le cas d'APROCASSI, certains points mériteraient d'être améliorés. Le faible intérêt accordé au profil des membres, à une formation personnalisée, au contrôle de gestion, à la création d'un département commercial ou à l'échange transversal et continu d'informations entre les différents départements de l'association constituent autant de preuve d'une approche toujours marquée par l'obtention d'une rente. S'il est vrai que l'adoption de machines outils ou l'emploi de personnel qualifié signifient l'emploi de ressources financières pouvant servir à d'autres fins et obligerait à un arbitrage entre différentes dépenses, d'autres mesures (tels que la création du profil des membres, l'échange d'information entre les différents départements, l'application d'un contrôle de gestion basique par le département comptabilité) n'impliquent pas de dépenses considérables et pourraient facilement être mises en œuvre. Plus généralement, l'approche productiviste doit s'accompagner également par des considérations commerciales et par des processus de rationalisation (tant au niveau de la circulation de l'information que de celui de l'utilisation des ressources financières). Jusqu'à maintenant le positionnement d'APROCASSI a reposé sur une segmentation relativement simple à mettre en place et a été impulsé par les besoins des clients internationaux. Un lien particulier semblant s'être établi entre l'association et trois clients, qui absorbent plus de 87,75% du café en volume et près de 88,3% en valeur en 2008. Ce qui implique un fort lien de dépendance vis-à-vis de ces acteurs. Afin d'accroître la diversité de son offre et sa visibilité sur le marché

national et international, APROCASSI devra obligatoirement multiplier sa présence sur d'autres segments ou sous segments : café gourmet, de spécialité ou à destination du marché national. Pour ce dernier point, il est à noter que les ventes de café Santuario au sein de la province de San Ignacio ont connu une croissance particulièrement forte.

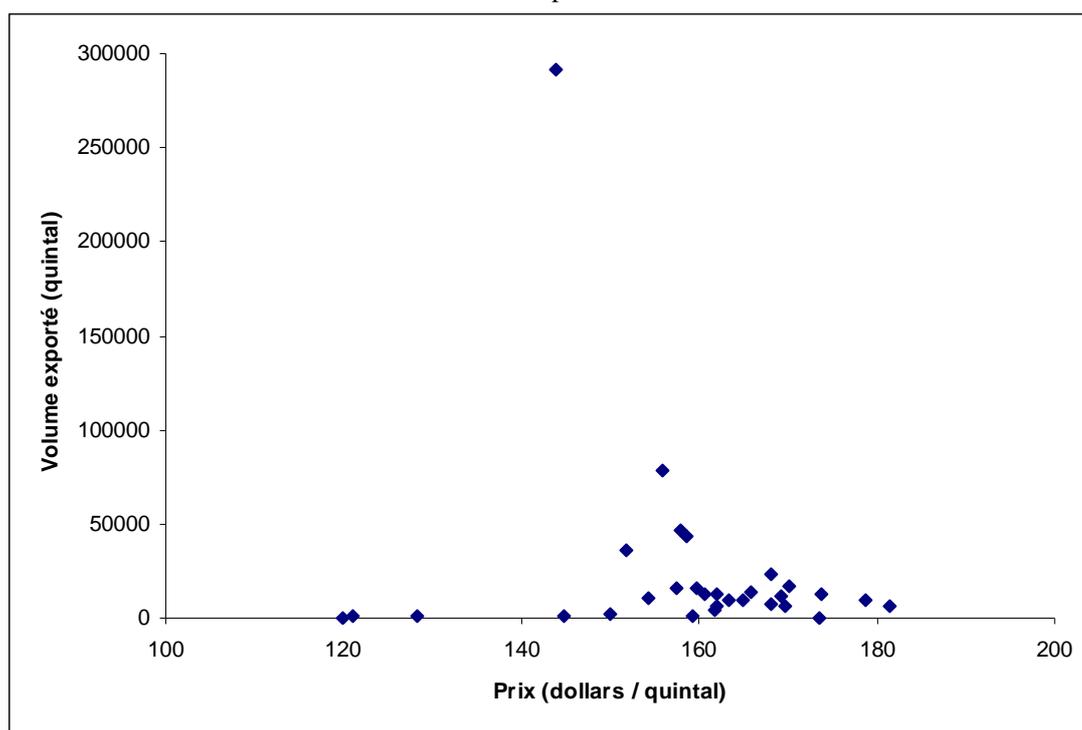
### 3.1.2) Stratégies de l'ensemble des acteurs de la sous-filière

Les autres organisations de producteurs ont privilégié généralement la même stratégie qu'APROCASSI, à savoir une différenciation de l'offre et un positionnement sur les sous segments « équitable », « biologique » ou encore « biologique – équitable ». En ce qui concerne les organisations appartenant à la JNC, la différence de prix moyen à l'exportation en 2008 peut sembler significative. Puisqu'à l'exception de deux d'entre elles, le prix moyen le plus faible est de 143,84 dollars par quintal et le plus élevé de 181,43 dollars, soit une différence d'environ 21%. La moyenne pour les membres de la JNC était de 154,23 dollars par quintal en 2008. Nous pouvons constater sur le graphique III.11 la disparité des performances des associations de producteurs en termes de prix moyen d'exportation et de quantités exportées. Cette volatilité ne s'explique pas tant par des différences quant à la stratégie générique adoptée par les organisations que par l'existence de contacts particuliers avec les clients et une meilleure valorisation de l'offre. Elle est la preuve que l'adoption d'une même stratégie basique n'est pas le gage d'une réussite identique. Bien d'autres facteurs entrent en jeu pour permettre à la stratégie d'atteindre le degré d'efficacité maximal. Le prix moyen à l'exportation ne saurait être considéré comme l'unique indicateur de la performance des organisations. La capacité à optimiser les ressources financières disponibles et les coûts de production doivent également être pris en compte. Les organisations ont en outre élaboré des procédés différents afin de s'accaparer une plus grande partie de la valeur ajoutée de l'activité caféière<sup>321</sup>.

---

<sup>321</sup> Alors que les centrales de coopératives ont tendance à acquérir les équipements leur permettant de se substituer aux usines de traitement du café (déparchage et tri), les coopératives et associations (qui ne disposent pas des mêmes ressources financières) ont eu tendance à privilégier d'autres types d'actions (café torréfié et moulu à destination du marché local, meilleure valorisation de l'offre au niveau international,....).

Graphique III.15 : Dispersion des organisations de producteurs selon le volume exporté et le prix moyen à l'export



Source : JNC (élaboration personnelle)

Sur la période 2005 – 2008, le CA à l'exportation des organisations de producteurs a été multiplié par 2,18 et la hausse des volumes exportés explique 56,21% de la croissance totale du chiffre d'affaire à l'exportation contre 43,75% pour la croissance du prix moyen du café exporté. On se rend compte ainsi de l'importance d'un positionnement sur des niches dynamiques qui permettent d'écouler des quantités chaque fois plus importantes de café.

La tendance visant à incorporer des activités en aval est souvent considérée comme la *panacée* pour accroître la part de la valeur ajoutée d'une organisation ou augmenter ses revenus de manières considérables. Nombre d'organisations de producteurs tentent ainsi de s'accaparer des fonctions traditionnellement dévolues à des acteurs situés en aval de la filière. Dans le cas de l'achat d'équipements nécessaires au traitement du café avant exportation, l'organisation se substitue aux usines de traitement. Dans le même temps qu'elle limite les coûts de traitement et de transport (de la coopérative jusqu'à l'usine), elle cherche à s'accaparer la part de la valeur ajoutée retenue par les usines de traitement. Mais il est nécessaire que des conditions précises soient réunies pour que ce double gain soit effectivement atteint : *l'amortissement du matériel ne doit pas être trop élevé* afin de ne pas avoir de répercussion négative sur les coûts de production (il convient donc d'éviter l'achat de matériel trop onéreux qui laisserait une forte capacité de production inexploitée) ; *les coûts fixes doivent être comprimés au maximum* (impliquant que l'entreprise soit assurée de l'entrée

de matière première en quantité suffisante pour utiliser au maximum la capacité de production); *compresser au maximum l'ensemble des coûts liés à la nouvelle activité*; *maîtriser l'ensemble des processus* afin de fournir un produit conforme aux attentes des importateurs. Dans le cas où l'une de ces quatre conditions est absente, le plus probable est que la stratégie d'intégration en aval se solde par des pertes financières par rapport à la situation de sous-traitance. Cette stratégie de substitution aux usines de traitement n'a pour l'instant été menée que par les plus grandes organisations, en général les centrales de coopératives<sup>322</sup>. La stratégie visant à se substituer aux torréfacteurs, à travers l'offre de café torréfié et moulu, le plus souvent en petit volume, est elle beaucoup plus fréquente et concerne aussi bien les grandes structures que les plus petites. Penser qu'une organisation de producteurs au Pérou puisse transformer la plus grande partie de son offre et la commercialiser directement afin de retenir une plus grande part de valeur ajoutée est là aussi loin d'être évident. De nombreux obstacles existent. Par exemple, si APROCASSI désire commercialiser son café Santuario au niveau national ou international, indépendamment de sa capacité à maîtriser ses coûts de production et à respecter les normes sanitaires spécifiques, il lui sera nécessaire de maîtriser une logistique particulière, de savoir négocier avec les acteurs du circuit de distribution choisi et enfin que son produit soit conforme aux attentes du client final. Ce qui n'a rien d'évident lorsque l'on sait que les distributeurs privilégient les firmes susceptibles de leur fournir en continu un produit (associé à un volume suffisant pour satisfaire la demande) et que les goûts des consommateurs varient considérablement selon les pays. Jusqu'à maintenant, le café torréfié et moulu en provenance des organisations de la JNC n'a été que rarement diffusé au niveau national au sein de grandes chaînes de distribution. Ce type de café est commercialisé le plus généralement localement et concerne de très faibles quantités de café. Quelque soit les efforts d'intégration d'activités en aval, les organisations restent particulièrement dépendantes de leur relation avec l'aval de la filière. Toute modification de la structure du marché qui aurait pour conséquence la disparition d'un de leurs principaux clients se solderait par une situation catastrophique pour un grand nombre d'acteurs péruviens et mettrait à jour leur extrême vulnérabilité.

L'adoption d'une stratégie basique implique des critères spécifiques de compétitivité. Pour une firme exportatrice, **la compétitivité est double** : *il faut être en mesure d'allier à la fois une compétitivité sur les marchés internationaux (permettant d'écouler l'offre) et une*

---

<sup>322</sup> Etant donné que ces dernières reçoivent des quantités importantes de café, la démarche reste cohérente. Pour les plus petites structures, elle s'avérerait beaucoup plus difficile à mettre en œuvre.

*compétitivité sur le marché national (afin de pouvoir assurer les approvisionnements).* Au niveau international, les organisations de producteurs doivent, à l'image des firmes de négoce, être compétitives en ce qui concerne le prix de commercialisation du café, même lorsque celui-ci est certifié biologique et / ou équitable (alors que l'intérêt de l'adoption de la qualité symbolique est justement de se déconnecter partiellement des cours internationaux). Le prix d'un café certifié reste toujours fixé par rapport au cours C, majoré des différentes primes. Si une organisation de producteurs prétend commercialiser son café à un prix supérieur au cours C plus les primes, elle n'aura que peu de chances de le faire, à moins de faire valoir une qualité physique et / ou organoleptique supérieure. *La compétitivité prix* sur le marché international est une variable nullement négligeable, même dans le cas d'un café certifié équitable ou biologique. Dans le même temps, les organisations de producteurs se doivent de pouvoir prouver la conformité de leur production aux normes de certification, ce qui implique de *mener des contrôles relativement poussés*. Dans quelques cas, les firmes de torréfaction exigent un certain niveau de qualité organoleptique, incitant à un niveau de contrôle plus avancé (qui permet d'ailleurs d'assimiler de nouvelles méthodes de travail). Le non respect de ces paramètres serait exclusif et de fait *la capacité de contrôle des normes* est essentielle dans la perception de la compétitivité des acteurs de ce sous segment sur les marchés internationaux. Ce qui prouve que le contrôle de la qualité normative est essentiel, même dans un cas où la stratégie de différenciation spécialisée est privilégiée. Ces contraintes que ne connaissent pas les firmes de la sous filière traditionnelles permettent un positionnement original au niveau international. ***La capacité de fournir un café respectant à la fois des conventions industrielles et civiques est le fondement de la compétitivité de l'offre péruvienne sur les marchés internationaux.*** Sur le marché national, même si la compétitivité coût est une variable nullement négligeable (permettant de maximiser les marges), elle demeure néanmoins marginale par rapport à d'autres variables. Etant donné que les organisations de producteurs sont, par définition, la propriété de ces derniers, elles ne peuvent prendre des décisions apparemment contraires aux intérêts de l'ensemble des caféiculteurs. Au contraire, afin de garantir leur approvisionnement (uniquement constitué par l'offre de leurs membres), il est nécessaire *de proposer un prix d'achat attractif*, si possible supérieur à celui des acteurs de la sous filière traditionnelle. Ce qui implique, au moins en partie, de renoncer à la primauté de la compétitivité coût. Dans le cas des organisations de producteurs péruviennes, leur assise étant régionale, leur besoin en capital immobilisé est limité. Un ou deux bâtiments et du personnel en nombre relativement limité sera suffisant. Ce qui constitue une source de compétitivité par rapport aux firmes de négoce mais pas par rapport aux autres

organisations de producteurs. Les besoins en capital circulant sont eux identiques pour les acteurs représentatifs des deux sous filière. Les meilleures pratiques pour limiter l'impact négatif d'un fort niveau de capital circulant pour les membres des organisations constituent donc une source de compétitivité importante. Le faible niveau de trésorerie est un handicap majeur pour les organisations de producteurs, qui favorise le détournement d'une partie de l'offre des membres vers d'autres types d'intermédiaires. Une organisation de producteurs ayant un niveau de trésorerie suffisant pour faire face au paiement direct du café et à un prix correct serait en position de force par rapport aux autres organisations de producteurs. Il existe deux autres facteurs clé dans la définition de la compétitivité des acteurs de la sous filière alternative : la *fidélisation des membres* et le *projet d'entreprise*. Les organisations ayant une base de fournisseur limité à ses membres, ne pas s'assurer de la fidélité de ces derniers se révélerait désastreux. C'est pourquoi les organisations réalisent souvent des actions bénéficiant aux producteurs (visant à améliorer leur niveau de vie) et d'autres permettant d'accroître la productivité des membres (engrais à prix réduits, formation,...). Un projet d'entreprise, c'est-à-dire les objectifs finaux que poursuit une firme, reconnu comme positif et valable permet non seulement de fidéliser les partenaires mais contribue également à faire croître le nombre de membres. Le fait de disposer d'une connaissance exhaustive de marché est capital puisqu'il rend possible la localisation de l'offre sur les segments les plus adaptés. Mais, comme pour la maîtrise logistique, la connaissance du marché se révèle limitée pour les plus petites structures ne disposant que d'un capital limité. Ce qui nuit fortement à leur possibilité de développement. Dans le cas des organisations péruviennes, la plupart de ces sources de compétitivités sont correctement maîtrisées. Le fait qu'elles réalisent une part toujours plus importante des exportations de café péruvien est la preuve de l'adhésion croissante des producteurs à la sous filière alternative. Cependant, la faible capacité à limiter l'impact négatif du capital circulant (qui se traduit par un faible niveau de trésorerie) et de connaissance du marché et de la logistique d'exportation réduisent considérablement les possibilités de croissance à moyen terme des organisations du secteur.

Tableau III.21: Sources de compétitivité des organisations de producteurs

<u>Marché</u>	<p align="center"><u>Variables de compétitivité</u></p> <p align="center">+ : Pas déterminant  ++ : Susceptible d'avoir un impact concret  +++ : Importance majeure</p>
International	<p align="center">Prix plus ou moins équivalent au cours C (compétitivité-prix) (++)  Respect des critères de qualité physique (+++)  Respect normes de certification et de qualité en tasse (+++)</p>
Péruvien	<p align="center">Compression des coûts (compétitivité-coût) (+)  Prix attractifs pour les caféiculteurs (+++)  Impact du capital circulant et trésorerie importante (++)  Capital fixe (+)  Connaissance du marché (++)  Connaissance logistique (+)  Fidélisation du producteur (+++)  Projet d'entreprise (+++)  Contrôle de qualité (+++)</p>

La stratégie de différenciation spécialisée offre des avantages appréciables aux acteurs de la sous filière alternative. En se positionnant sur les niches des cafés durables (équitable et / ou biologique, c'est-à-dire en faisant le choix de la qualité symbolique), les firmes et organisations de producteurs limitent l'influence de la compétitivité-prix au niveau international et de la compétitivité-coût au niveau national au sein de leur stratégie de développement. Bien que le prix de commercialisation internationale reste une variable majeure, ce dernier demeure néanmoins largement supérieur au cours C. De plus, les niches étant particulièrement dynamiques, les organisations du secteur ont la possibilité d'écouler, si ce n'est la totalité de leur offre, au moins la plus grande partie aux conditions avantageuses du café certifié. Le fait de proposer des prix attractifs aux producteurs, d'assurer leur formation, rend possible l'amélioration des méthodes de travail et de la productivité des caféiculteurs. De plus, il est le gage que les caféiculteurs n'abandonneront pas la production caféière et ne négligeront pas les méthodes de travail basiques nécessaires à la production d'un café de qualité. Dans le cas de la filière café péruvienne, la fragmentation du marché international en sous segment a indéniablement permis l'essor des organisations de producteurs qui se sont positionnées sur les niches les plus dynamiques.

S'il est aisé de se rendre compte des avantages procurés par une stratégie de différenciation spécialisée, il est néanmoins nécessaire de préciser certaines de ses limites. D'abord, le fait qu'il s'agit de niches empêche la commercialisation de volumes importants, nuisant à des économies d'échelle de grande ampleur. Ensuite, elle implique des coûts conséquents au niveau du contrôle de qualité. Dans sa modalité d'application dans le cadre de la filière café au Pérou, elle connaît d'autres limites. En premier lieu, les faibles connaissances sur la fragmentation du marché et au niveau logistique placent les organisations de producteurs dans une situation paradoxale. Bien qu'elles soient situées sur des niches dynamiques, ce positionnement repose sur *un système de commerce captif*. Si les associations de producteurs ont le choix de leur positionnement elles doivent nécessairement s'adresser à un torréfacteur du sous segment alternatif afin de rendre viable leur projet. Dans les faits, les organisations de producteurs péruviennes dépendent entièrement de leurs clients principaux (qui prennent contact avec elles) et ne savent réduire l'impact de cette dépendance en cherchant de nouveaux clients (ou débouchés) ou en se positionnant plus avantageusement. Les organisations de producteurs doivent en outre faire face à un autre dilemme : distribuer au maximum les profits engendrés par l'exportation de café entre les membres ou alors investir progressivement pour améliorer le processus productif de l'organisation. Le choix entre ces deux options est pour le moins difficile à réaliser pour les organisations de producteurs. Jusqu'à maintenant, les organisations de caféiculteurs péruviennes se sont assez peu intéressées à la problématique de la compétitivité coût, d'où une absence totale d'intérêt pour le contrôle de gestion et de tentative de maîtriser les coûts. Sans remettre en cause le principe de prix attractifs, le paiement du personnel ou les services aux membres, il est possible de comprimer certains coûts non stratégiques afin de dégager des marges supérieures. Le fait d'adopter une stratégie de différenciation spécialisée ne doit jamais être considérée comme antagoniste à un contrôle précis des coûts non stratégiques. Dans le cas de la sous-filière alternative la qualité est devenue l'une des variables clé de la compétitivité des différents acteurs, tant au niveau national qu'international. Les acteurs de cette sous filière ont réussi à allier qualité symbolique et qualité physique de manière tout à fait remarquable pour de petites structures. Néanmoins, jusqu'à maintenant, un aspect crucial du modèle productif a été ignoré : l'efficacité productive en amont. Adopter les principes de la qualité post-moderne (symbolique) n'est pas contraire à la constitution d'un modèle productif efficient. Il ne s'agit pas de prétendre faire adopter aux petits caféiculteurs des modèles hyper productivistes afin d'atteindre des rendements similaires à ceux de la Colombie à court terme (ce qui pourrait d'ailleurs aller à l'encontre de leur cahier des charges). Mais il reste possible d'améliorer

significativement la productivité des petits caféiculteurs grâce à la généralisation de méthodes productives simples à mettre en œuvre et adaptées au profil de chaque producteur. Dès lors que l'association de la qualité symbolique à un système productif plus efficient (rajeunissement des arbres, bonnes pratiques culturales, méthodes de traitement biologique des pestes du caféier,...) sera réalisée, la sous filière alternative pourrait rapidement intégrer l'ACM péruvienne. Ce qui serait d'autant plus digne d'intérêt que pour la première fois une sous filière dominée par des associations de petits producteurs seraient en mesure de faire parti de l'ACM.

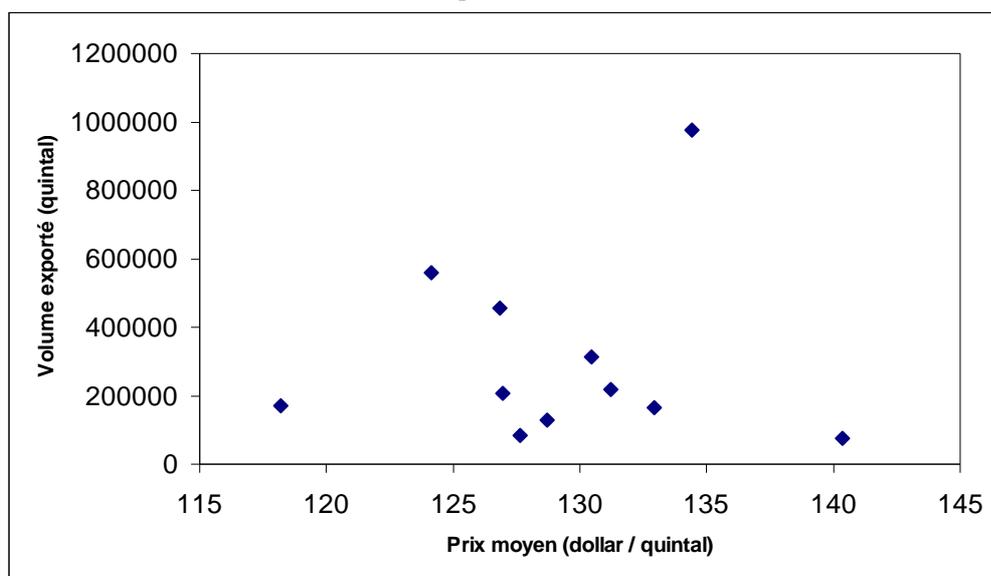
### 3.2) La sous filière traditionnelle et la généralisation de la domination par les coûts

Les Très Grandes Firmes de Négoce adoptent deux grandes stratégies basiques. La première exclusivement fondée sur une domination par les coûts et la seconde sur un début de différenciation.

En ce qui concerne la première, elle est classique chez les négociants exportateurs. Offrir un produit à un prix inférieur ou égal au cours international est le plus sûr moyen de réaliser la vente d'un volume conséquent de café. Nous constatons, sur le graphique III.16, qu'en 2008, deux acteurs exportaient du café à un prix inférieur à 125 dollars par quintal, ce qui laisse présager d'un modèle reposant sur l'exportation de café avec un nombre de défauts physiques supérieurs à ceux spécifiés dans les contrats standards. Cette situation ne peut que nuire aux efforts de promotion du café péruvien entrepris par la presque totalité des acteurs de la filière café.

Le second groupe privilégie un certain degré de différenciation, à travers notamment la commercialisation de café biologique. Il est intéressant de noter qu'il s'agit de la stratégie choisie par le premier exportateur de café péruvien, à savoir Perales Huancaruna (Perhussa). Il est évident que l'activité des très grandes firmes de négoce ne peut que reposer partiellement sur une stratégie de différenciation étant donné que le nombre d'hectares certifiés au niveau biologique est inférieur à 30% de la superficie caféière totale. Fournir du café conventionnel reste jusqu'à maintenant leur activité principale.

Graphique III.16 : Dispersion des firmes de négoce en fonction du volume exporté et du prix moyen à l'export



Source : JNC (élaboration propre)

L'une des problématiques concernant quelques unes des Très Grandes Firmes de Négoce concerne leur approche de la qualité ; à savoir choisir délibérément d'exporter du café non conforme aux normes traditionnellement en vigueur sur les marchés internationaux. Il existe indéniablement un marché pour ce type de produit. Mais cette stratégie semble aller à l'encontre de celle privilégiée par plupart des acteurs de la filière. Il ne s'agit pas forcément d'un choix irrationnel puisque pour une firme ce choix peut se révéler plus rentable que la commercialisation de café avec un plus faible nombre de défauts (la marge pouvant être supérieure). Mais cela se répercute par des externalités négatives pour l'ensemble des autres acteurs. En premier lieu, ce genre de produit risque de nuire à l'amélioration de l'image du café péruvien. Ensuite il engendre une réaction visant à compresser au maximum les coûts chez les caféiculteurs. Ce qui est contraire aux démarches cherchant à améliorer la qualité de leur offre et à entretenir leur exploitation. Le risque étant d'engendrer une relation conflictuelle entre les négociants et les caféiculteurs. Cette stratégie ne fonctionne que là où il existe des zones caféières isolées et où ne sont présentes aucune organisation de producteur performante. C'est finalement la stratégie la plus nuisible au développement de la filière car elle conduira à la consolidation d'une agriculture de subsistance. Alors même que les acteurs brésiliens et vietnamiens se dirigent vers une valorisation de la qualité de leur offre, ce choix peut sembler anachronique. Le modèle partiellement différencié consolidera la caféiculture comme une agriculture commerciale classique. En permettant un début de différenciation et en offrant un prix corrélé à la qualité du café, les Très Grandes Firmes favoriseront un

mouvement de modernisation de l'activité productive et des relations plus harmonieuses avec le producteur. Par contre, cette stratégie n'est généralement adoptée qu'au sein des grands blocs caféiers et là où la présence significative d'organisation de producteurs oblige à proposer un prix d'achat compétitif. Ailleurs, la situation n'est guère différente que celle que nous avons mentionnées précédemment. *Jusqu'à maintenant cela ne s'est traduit que par une polarisation de la caféiculture péruvienne. D'un côté des zones relativement prospères où se trouvent les organisations de caféiculteurs, qui, à travers les externalités positives qu'elles génèrent permettent aux caféiculteurs de disposer de revenus conséquents et de l'autre des zones délaissées, oubliées, où les petits producteurs restent dépendants des conditions dictées par les intermédiaires.*

Les firmes de négoce, en concurrence sur un marché de commodity et à une échelle internationale, doivent obligatoirement privilégier la *compétitivité prix* pour s'imposer sur le marché international. En effet, pour réussir à commercialiser leur offre de café, ces firmes doivent être en mesure de proposer un prix qui n'excède pas le cours C (en ce qui concerne le café conventionnel)<sup>323</sup>. Ce dernier constitue le prix de référence pour des cafés arabicas lavés et avec un niveau de défauts physiques limités. Vendre en dessous de la cotation C, dans le cadre où il ne s'agit pas d'une stratégie spécifique de prix de cession, ne peut signifier que trois choses : *la commercialisation d'un café de qualité physique inférieure aux normes imposées, des relations conflictuelles avec les firmes en aval et l'incapacité à utiliser correctement des outils financiers afin de se prémunir contre les fluctuations des cours* (c'est-à-dire avoir recours aux marchés à terme). Dans le cas des grandes firmes de négoce péruviennes, il est difficilement concevable qu'elles soient incapables de négocier des prix équivalents à la cotation C tout en n'utilisant pas d'outils financiers particuliers pour se couvrir. Le fait qu'elles commercialisent du café à un prix inférieur au cours C, hors une utilisation de prix de cession particulière, laisse à penser qu'elles exportent du café avec un nombre de défauts relativement élevé. Ce choix relève d'un arbitrage entre le coût nécessaire à un tri plus efficient du café et le différentiel de prix avec la cotation C. La compétitivité des plus grandes firmes de négoce sur les marchés internationaux est fonction de deux variables : *le prix de commercialisation et la qualité physique du café*. Sur le marché péruvien, la compétitivité des firmes de négoce dépend de variables plus nombreuses. Afin de répondre à la problématique du prix international, les firmes de négoce se doivent d'adopter une

---

<sup>323</sup> Un prix de commercialisation supérieur ne sera justifié que si la qualité physique et organoleptique sont effectivement supérieures (et reconnues comme tel) aux critères basiques exigés sur les principaux marchés internationaux. Dans tout autre cas, le risque de ne pas pouvoir commercialiser la totalité de l'offre devient important. La cotation C est en fait un indicateur relativement pertinent.

compétitivité coût sur le marché péruvien. Puisque le prix est une variable extérieure (fixé sur les marchés internationaux), les firmes doivent *comprimer au maximum l'ensemble de leurs coûts* afin d'être en mesure de dégager la marge la plus élevée possible<sup>324</sup>. Cependant, réduire au maximum le prix d'achat du café sur le marché péruvien peut s'avérer une stratégie *dangereuse*. L'intensité concurrentielle étant élevée sur le marché du café conventionnel, un prix d'achat inférieur à celui proposé par des autres concurrents se traduirait par une forte réduction de l'approvisionnement, et donc prendre le risque de voir diminuer le volume d'approvisionnement. C'est là une double contrainte paradoxale : être en mesure de fournir du café à un prix inférieur ou égal au cours C et *proposer des prix suffisamment élevés pour capter l'offre du plus grand nombre de caféiculteurs*. La compétitivité des firmes de négoce ne dépend pas uniquement de la variable du prix proposé. Un des avantages des firmes de négoce par rapport aux associations et coopératives réside dans le fait qu'elles sont en mesure de procéder rapidement (voir immédiatement) au paiement du café reçu même lorsque les quantités sont élevées. Pour faire face à des besoins spécifiques (paiement de la main d'œuvre non familiale notamment), un caféiculteur préférera parfois réaliser la vente d'une partie de son café à un prix inférieur à celui des organisations de producteurs s'il est payé immédiatement pour la totalité du café. *La disponibilité d'une trésorerie suffisante* est donc une variable centrale dans la définition de la compétitivité des firmes de négoce. De plus, en ce qui concerne les plus grandes firmes, elles se doivent d'être présentes au sein des principales zones caféières, ce qui implique de créer et maintenir des bâtiments tout en engageant le personnel nécessaire. Une autre source de compétitivité réside dans la capacité à *disposer d'un capital fixe relativement élevé*. A cela s'ajoute d'autres sources de compétitivité plus classiques telles que : *la connaissance du marché, la maîtrise logistique et financière,...* Avec l'émergence des exportations de café biologique de la part des firmes de négoce, *la fidélisation* est devenue une source de compétitivité réelle. Pour que les firmes de négoce puissent exporter du café biologique, elles doivent de s'assurer de la certification biologique des caféiculteurs. C'est la firme de négoce qui devra, dans le cas des petits producteurs, prendre en charge le coût de la certification. Or, si elle ne fidélise pas le caféiculteur, elle prendra le risque de voir l'offre de café certifié se détourner vers d'autres concurrents (mais en tant que café conventionnel). D'où la nécessité de proposer un prix attractif tout en proposant un ensemble de services permettant de s'assurer de la fidélité des clients.

---

<sup>324</sup> Et notamment le coût engendré par l'achat de matières premières, c'est-à-dire du café en parche.

Tableau III.22 : Sources de compétitivité des firmes de négoce

<u>Marché</u>	<p align="center"><u>Variables de compétitivité</u></p> <p align="center">+ : Pas déterminant                      ++ : Susceptible d'avoir un impact concret                      +++ : Importance majeure</p>
International	<p align="center">Prix plus ou moins équivalent au cours C (compétitivité-prix) (+++)                      Respect des critères de qualité physique (++)</p>
Péruvien	<p align="center">Compression des coûts (compétitivité-coût) (+++)                      Prix attractifs pour les caféiculteurs (+++)                      Trésorerie importante (+++)                      Capital fixe (+++)                      Connaissance du marché (+++)                      Connaissance logistique (+++)                      Fidélisation du producteur (café biologique) (++)                      Contrôle de qualité (café biologique) (++)</p>

La stratégie de domination par les coûts offre un certain nombre d'avantages. En s'adressant au sous segment du mainstream market, les firmes de négoce sont sûres de pouvoir écouler la presque totalité de leur offre. Une stratégie de domination par les coûts n'est valable que dans le cas où les volumes commercialisés sont conséquents. En effet, les marges unitaires sont relativement faibles dans le cas du négoce, et des niveaux de bénéfices élevés ne peuvent être atteints que si les volumes exportés sont importants. Ce qui offre un avantage aux plus importantes firmes de négoce, capables de capter la plus grande partie du café péruvien. Les firmes péruviennes ont pu mener à bien leur stratégie de domination par les coûts malgré un contexte de renchérissement du *sol* par rapport au dollar qui rendait moins évidente la rentabilité de l'activité caféière pour les firmes de négoce. Cependant, la maîtrise des différentes variables citées précédemment leur a permis de faire face à cette situation. Parfois par l'utilisation de pratiques peu vertueuses (par exemple acheter le café à un prix élevé au sein des zones concurrentielles et acheter du café à un prix dérisoire au sein des zones isolées<sup>325</sup>).

Cette stratégie présente en revanche un nombre relativement élevé de limites. Tout d'abord, la nécessité de comprimer au maximum les coûts peut se révéler dangereuses à deux

<sup>325</sup> Paradoxalement ce genre de pratiques peut être encouragé indirectement par des organismes internationaux. C'est ainsi que le Service Hollandais de Coopération et Développement (SNV), avec la participation du BID, promeut l'interaction directe entre petits producteurs ruraux organisés et grandes entreprises industrielles ou firmes de négoce afin d'augmenter les ressources des premiers en éliminant l'intermédiation non nécessaire. Ainsi, Perhusa est bénéficiaire de ce programme et propose des prix plus avantageux pour 3 000 petits caféiculteurs (cf Agro noticias, Agronegocios inclusivos).

égards : la qualité du produit et l'approvisionnement. Proposer un prix d'achat faible aux producteurs, couvrant à peine leurs coûts de production, favorisera (si la pratique est généralisée) l'abandon des principes basiques de qualité (au niveau de la récolte et du traitement) et provoquera un retour en arrière pour la filière café péruvienne. Plus problématique, si les prix d'achat restent faibles à long terme, la probabilité que les caféiculteurs adoptent des cultures alternatives (si elles existent) intéressantes ou qu'ils se dirigent davantage vers le secteur associatif s'élèvera. Réduisant donc l'offre disponible, au moins pour la sous filière traditionnelle. Enfin, à l'exception de quelques grandes firmes, les acteurs de la filière traditionnelle se sont peu intéressés aux différents sous segments du marché international du café. La hausse de leur offre a été presque exclusivement dirigée vers le mainstream market. Elles ont donc ignoré, dans les faits, des possibilités de valorisation. Soit que leur perception du marché se limite au mainstream market, soit qu'elles estiment peu intéressantes les processus de valorisation émanant des nouveaux segments de marché. Ce manque d'intérêt pour une segmentation de l'offre prouve que les firmes de négoce ont encore une conception limitative du marché du café (considéré comme un simple produit de base), ce qui contribue indirectement à freiner les efforts de modernisation de la filière. Dans le cas de la sous filière traditionnelle, les sources de la compétitivité péruviennes ne diffèrent guère de celles communes à la plupart des filières des autres pays producteurs. Le fait d'être positionné sur un marché ultra compétitif oblige les exportateurs à maintenir leur offre à un prix égal, au maximum, à celui du prix C, à moins de fournir un café de qualité supérieure (et reconnu comme tel). Le manque de valorisation à travers la promotion de la qualité symbolique et la problématique de la qualité physique expliquent en grande partie pourquoi les firmes de négoce n'arrivent pas toujours à atteindre le plancher représenté par le cours « C ». Cet écart entre le prix moyen du café commercialisé par les firmes de négoce et le cours en bourse est d'autant plus étonnant que certaines d'entre elles commercialisent du café biologique (et reçoivent donc une prime supplémentaire). Le fait d'être dans un contexte compétitif implique que la variable prix soit l'une des principales à être prise en considération. Ce qui se répercute de différentes façons sur les producteurs. Outre le fait qu'ils ne peuvent capter qu'une partie restreinte de la valeur ajoutée créée au sein de la filière, cette situation a conduit (avec le boom caféier) à un mouvement de colonisation de nouvelles terres et à la généralisation d'un modèle plus extensif qu'intensif. Au sein de régions comptant des infrastructures souvent défectueuses, où les producteurs n'ont généralement qu'un faible niveau d'instruction (se répercutant sur le type d'agriculture) et un faible accès au crédit, il n'est finalement guère étonnant que le choix d'un modèle extensif se soit consolidé. Pour autant, il convient de noter

que de manière générale les acteurs de la filière traditionnelle ont mené différentes initiatives pour respecter ou tenter de respecter des critères internationaux au niveau de la qualité physique (d'où un différentiel avec le cours C en diminution constante). De plus, certaines firmes de négoce ont diversifié leur offre et ont fait de la qualité symbolique un avantage concurrentiel à l'heure de valoriser leur offre auprès des acheteurs internationaux. Même si la qualité physique, voir symbolique, semble jouer un rôle moindre dans la compétitivité des acteurs de la sous filière traditionnelle, il n'en reste pas moins que celle-ci a permis à certains des acteurs de s'imposer face à la concurrence internationale et qu'elle n'a pas empêché les autres de devenir des acteurs de poids.

### 3.3) Déterminants de l'adoption de nouvelles normes de qualité

Comme nous l'avons vu, le prix d'exportation du café péruvien a connu une croissance soutenue depuis le premier tiers des années 2000. Que ce soit pour la sous filière traditionnelle ou alternative. Une des premières raisons concerne *l'amélioration de la qualité physique du café vert exporté*. C'est sans aucun doute le principal paramètre à prendre en compte pour expliquer le rattrapage du prix d'exportation des négociants exportateurs par rapport au cours C. Si les firmes de négoce se sont décidées de commercialiser du café vert de qualité physique supérieure c'est parce que le différentiel de prix obtenu était supérieur au coût engendré. L'amélioration de la qualité physique du café ne demandait que peu d'efforts financiers. Il suffisait de propager auprès des caféiculteurs des méthodes productives plus efficaces, pénaliser le café ne respectant pas les normes fixées et réaliser un triage plus effectif. Dès que les caféiculteurs étaient aptes à produire du café selon les normes internationales basiques et que les usines de triage étaient en mesure d'éliminer efficacement les grains défectueux, il était dans l'intérêt financier des négociants d'exporter du café vert avec un moindre nombre de défauts.

Si en soi l'adoption d'une qualité physique conventionnelle est tout à fait compréhensible, il convient de se demander ce qui a pu inciter les acteurs péruviens à adopter des normes et des approches de qualité différentes. Au cours de la dernière décennie, une véritable mutation de la conception de la qualité s'est opérée au sein de la filière. Outre un ensemble de prix internationaux récompensant la qualité organoleptique du café péruvien et consacrant certains d'entre eux comme des cafés gourmets d'exception, c'est surtout le fait que le Pérou se soit converti en premier producteur et exportateur mondial de café biologique

et en l'un des tout premiers exportateurs de café équitable qui retient notre attention. Si les cafés alternatifs représentent officiellement plus de 27% des exportations en valeur de café au Pérou, dans les faits la contribution des producteurs de cafés alternatifs est supérieure puisqu'une partie non négligeable de leur offre s'oriente vers la sous filière traditionnelle où elle commercialisée comme du café conventionnel. Qu'est ce qui a pu inciter les acteurs péruviens à adopter massivement un positionnement sur les cafés durables ? Nous avons déjà exposé que l'adoption de café équitable et / ou biologique est rentable que si :

$$(B_D / B_C) > (Y_C / Y_D)$$

Si les acteurs péruviens ont adopté le positionnement sur la niche des cafés durables c'est parce que dans leur cas l'inégalité se vérifie. Il faut, pour comprendre cette situation, prendre en compte la réalité du modèle productif péruvien. Au Pérou, à la différence du Brésil ou de la Colombie, l'existence d'une caféiculture fortement technicisée n'a jamais été courante. De part leur faible niveau éducatif et leur accès limité au circuit de financement bancaire, les caféiculteurs péruviens n'ont jamais été en mesure de moderniser leur activité. Si l'on y ajoute la période d'insurrection civile et le démantèlement des coopératives à la fin des années 1980 et début des années 1990, il n'y a guère lieu de s'étonner que la caféiculture péruvienne se soit orientée vers un modèle plus extensif qu'intensif. Pour se rendre compte du caractère de faible technicisation de la caféiculture péruvienne, il suffit de mentionner que plus de la moitié des caféiers étaient âgés de plus de 20 ans en 2007 et que 70% des caféiers correspondent à la variété *typica*. Ce faible niveau de technicisation a eu un effet d'incitation positive sur l'adoption de cafés durables. En effet, l'adoption du cahier des charges n'engendrait qu'un très faible coût d'opportunité chez les caféiculteurs puisque le différentiel de rendement était insignifiant. La prime du commerce équitable et / ou biologique était obtenu sans la contrepartie de réduction de la production découlant d'un modèle moins productiviste. D'ailleurs, le fait qu'il soit nécessaire à un petit producteur d'appartenir à une organisation afin d'obtenir leur certification a certainement eu des retombées positives au niveau de leur rendement. L'appartenance à une organisation permet d'avoir accès à des services particuliers (au niveau de la formation notamment) pouvant avoir un impact positif sur les méthodes de production de petits caféiculteurs. Ces derniers étaient donc parfois doublement gagnants : réception d'une prime et croissance des rendements. Les organisations de producteurs, pour leur part, avaient également à gagner en adoptant ce positionnement puisqu'elles étaient en mesure de placer leur offre sur un segment de marché alternatif, évitant

donc une confrontation directe avec les négociants exportateurs. Il faut donc percevoir la généralisation d'un modèle productif très faiblement technicisé comme l'une des principales déterminantes de l'adoption à grande échelle des cafés alternatifs au Pérou.

#### IV) Quel avenir pour la caféiculture péruvienne ?

S'interroger sur la compétitivité des sous filières café au Pérou dOIT également permettre de formuler des hypothèses et les évolutions nécessaires devant prendre place afin de permettre de consolider leur place sur les marchés internationaux. Certes, la réussite péruvienne est intéressante à plus d'un égard. Mais, même si le pays est devenu l'un des dix premiers pays producteurs, des défis de taille devront être relevé pour que l'essor caféier péruvien se confirme.

##### 4.1) De la compétitivité de la filière café péruvienne

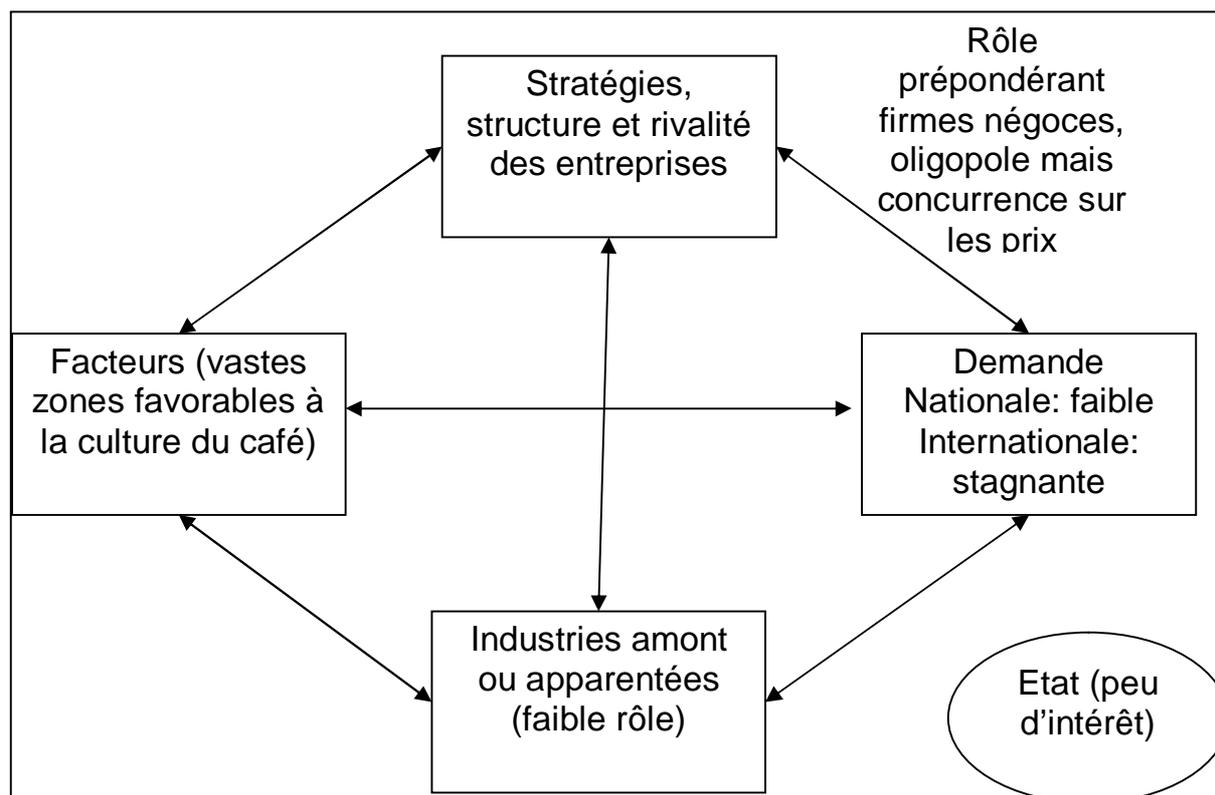
Outre les sources de *compétitivité individuelle* que nous avons mentionnées précédemment, il existe une compétitivité affectant l'ensemble des sous-filières et qui influe directement sur les bonnes ou mauvaises performances du secteur au niveau international. Evidemment, là aussi les différences entre sous filières sont de taille. Et comme des limites considérables demeurent, il est nécessaire que les acteurs caféiers péruviens déterminent quels doivent être les axes généraux (au niveau de la filière) et particuliers (au niveau de la sous filière) sur lesquels ils doivent agir pour confirmer ou consolider leur position internationale.

##### 4.1.1) Compétitivité de la sous filière conventionnelle

Lorsque nous nous intéressons aux variables constituant le losange de Porter, nous nous rendons compte des limites de la compétitivité péruvienne sur le marché conventionnel du café.

Malgré un mode concurrentiel pouvant sembler proche d'un oligopsonne, les firmes de négoce se doivent néanmoins d'être concurrentielles au niveau des prix d'achat aux caféiculteurs afin de s'assurer de leur approvisionnement. La concurrence par les prix d'achat prend place au sein d'un contexte où la demande nationale de café est plus que réduite (de l'ordre de 5% de la consommation nationale), obligeant la commercialisation de l'offre sur le marché international.

Figure III.8 : Losange de Porter dans le cas de la sous filière traditionnelle



La faible consommation nationale interdit en outre la réalisation de projets de valorisation ambitieux à travers la création de produits et marques spécifiques destinés au marché intérieur, au moins pour celles qui pourraient être tentées par ce genre de projet. De plus, la croissance stagnante du segment du mainstream market sur les marchés des pays industrialisés se traduit par la nécessité de comprimer au maximum les coûts d’approvisionnement (aussi bien pour les torréfacteurs en aval que pour les firmes de négoce) afin de maintenir un niveau de marge suffisant. Le fait d’agir sur un marché stagnant et concurrentiel a incité les firmes à adopter une stratégie agressive au niveau des prix d’achat lorsqu’elles sont directement confrontées à la concurrence d’autres firmes ou d’organisations de producteurs et de réduire au maximum les coûts d’approvisionnement au sein de zones isolées, provoquant ainsi l’apparition de deux types de caféicultures : une commerciale et l’autre de subsistance.

En ce qui concerne les industries amont ou apparentées, elles ne jouent qu’un rôle mineur au sein de la filière café nationale et n’ont donc qu’une influence dérisoire sur les autres segments du losange. L’utilisation plus que restreinte d’engrais, pesticides ou encore de machines outils déconnecte la filière café d’autres secteurs d’activités qui pourraient être une source d’inspiration pour sa modernisation. L’expérience d’autres secteurs agro exportateurs

n'a également eu qu'un impact limité sur le modèle productif. Même si les firmes de négoce commercialisent généralement un ensemble de denrées agricoles (et peuvent dans certains cas être propriétaires d'exploitations agricoles), cela n'a eu qu'une incidence limitée sur l'amélioration des méthodes productives des caféiculteurs étant donné la faible implication des firmes de négoce dans la production caféière.

De fait, la hausse de la production caféière repose davantage sur la disponibilité de vastes espaces favorables à la production de café et à leur colonisation. Le processus de colonisation de nouvelles zones de production permet aux firmes de négoce de continuer à mener des stratégies agressives de prix au sein des principales zones caféières car avec l'offre en provenance de nouvelles terres isolées elles s'assurent d'une offre captive qu'elles recevront indirectement à prix réduit.

L'Etat ne porte au mieux qu'un très faible intérêt à la filière café. Il est vrai que cette dernière génère à peine un peu plus de 2% des exportations du pays (largement moins que les exportations minières ou même l'ensemble des exportations agricoles non traditionnelles) et n'a par conséquent que des répercussions directes limitées sur la croissance économique nationale. De plus, même si plus de un million de personnes vivent (au moins partiellement) de l'activité caféière, leur poids dans la vie politique est plus que réduit. Ce qui n'autorise même pas l'espoir d'aides de type clientéliste de la part de l'Etat, sauf peut être en période électorale.

En ce qui concerne le hasard, il a eu un grand impact sur la structure du secteur traditionnel à travers les difficultés générées par les mouvements insurrectionnels qui ont freiné le développement des organisations de producteurs (directement ciblés au sein de certaines régions). L'autre hasard qui a joué un rôle positif fut l'abrogation de l'A.I.C, qui a permis aux acteurs péruviens d'augmenter les exportations de café.

***La dotation en facteurs élémentaires et non spécialisés joue un rôle majeur dans la détermination de la compétitivité de l'offre de la sous filière traditionnelle.*** Si nous tenons compte du fait que le niveau de la demande intérieur est faible (et n'influe aucunement sur la qualité du produit commercialisé à l'extérieur) et que la demande internationale pour les cafés conventionnels ont eu tendance à stagner, que les industries en amont (engrais) n'ont qu'un faible rapport avec la caféiculture, que les relations avec les industries apparentées ne bénéficient qu'aux firmes de négoce et que l'Etat Péruvien n'a accordé qu'un faible intérêt à ce secteur, nous pouvons affirmer, comme Porter, au sujet de l'analyse des secteurs fortement dépendants en matières premières : « *Autant recourir à la théorie classique pour expliquer*

leur compétitivité »<sup>326</sup>. La compétitivité d'une grande partie des acteurs de cette sous filière est intimement liée à la dotation en facteur naturel du Pérou. La hausse de la production caféière est le résultat de la colonisation de nouvelles zones et non de la modernisation des méthodes de production. Le passage à une agriculture commerciale moderne dans ces conditions est évidemment illusoire. Tant que les firmes de négoce continueront à ne viser que le sous segment du mainstream market et à fournir du café à un prix inférieur au cours C, ne profitant donc pas des possibilités de valorisation offert par des niches particulières (comme cela est parfois le cas des agro exportations non traditionnelles), la caféiculture péruvienne n'aura que peu de chance de se moderniser en amont. Pour autant que cette filière semble *arriérée*, il est utile de rappeler qu'au Pérou elle appartient d'avantage à l'agriculture commerciale classique qu'à celle de subsistance. Les caféiculteurs représentent une sorte d'élite au sein du monde agricole de la *ceja de selva* ; le fait de pouvoir commercialiser leur production auprès des firmes de négoce leur permet d'obtenir des ressources financières nullement dérisoires au sein du monde rural. Ressources permettant d'employer une main d'œuvre salariée à certains moments de l'année et parfois d'investir dans l'achat de nouvelles terres. Mais cela est valable au sein des grands blocs caféiers et des zones situées à proximité des centres urbains. Lorsque les producteurs se trouvent isolés aussi bien des *lieux centraux* que des foyers principaux et secondaires, ils entrent dans le cadre d'un commerce captif. Dont la modalité est plus proche de l'agriculture de subsistance que de celle de l'agriculture commerciale classique. Il convient de préciser qu'une partie des Très Grands Négociants ont opéré une révolution dans leur approche de la qualité. Le fait que le différentiel avec les cours internationaux se soit réduit considérablement et que le café biologique soit devenu l'un des produits de référence prouvent que l'adoption d'une stratégie de valorisation de leur offre grâce à la généralisation d'une convention non seulement industrielle mais aussi civique de la qualité. Ce qui peut prêter à un certain optimisme quant au devenir de cette sous filière. La qualité (au moins celle émanant d'une convention industrielle) est emmener à jouer un rôle majeur dans la définition des stratégies des acteurs de la sous filière et l'avantage concurrentiel national péruvien passe par cette valorisation de l'offre. Les acteurs péruviens n'ont pas les moyens à court terme d'adopter un modèle de compression des coûts (comme dans le cas du Brésil et du Vietnam) étant donné la faible capacité financière des producteurs, le manque d'intérêt de la part de l'Etat, le modèle institutionnel défaillant ou encore le système cultural. Il est donc nécessaire de privilégier des stratégies de valorisation de la qualité de l'offre.

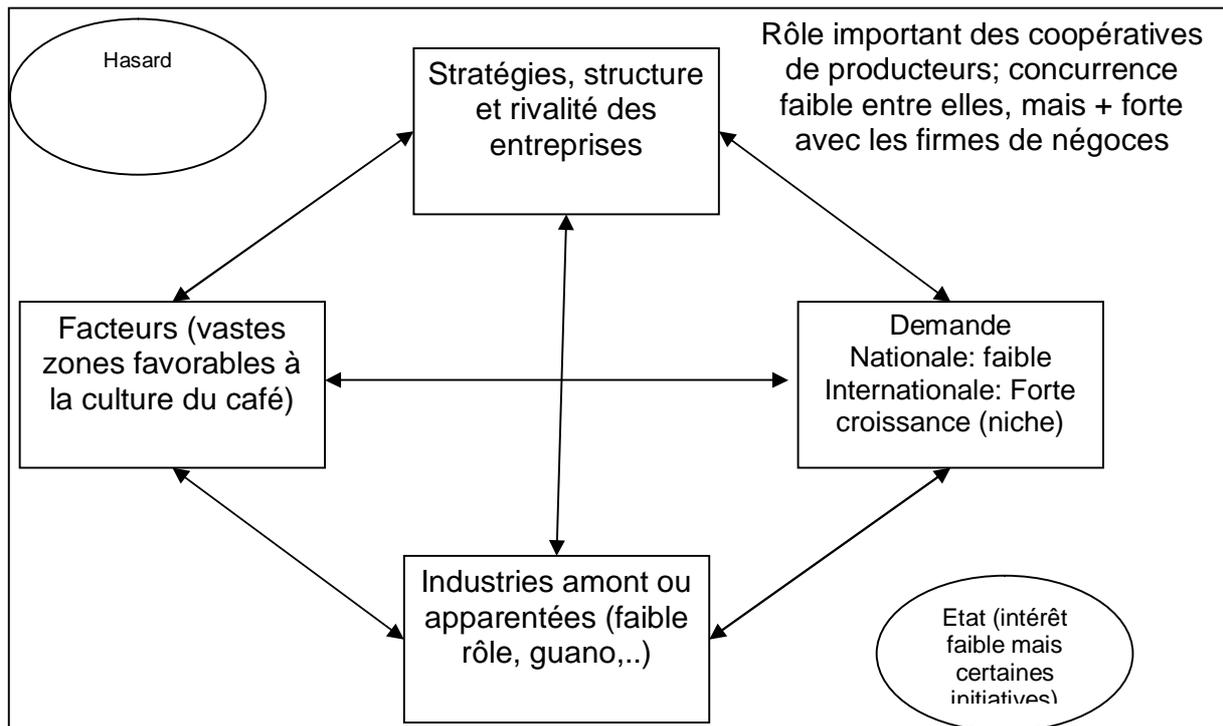
---

<sup>326</sup> (Porter M., L'avantage concurrentiel des nations , p.27)

#### 4.1.2) Compétitivité de la sous filière alternative

Les variables du losange de Porter et les interrelations offrent un cadre plus attractif dans le cas du sous segment alternatif. Signifiant donc que la compétitivité péruvienne sur le sous segment des cafés alternatifs est potentiellement plus élevée que celle du sous segment du café conventionnel.

Figure III.9 : Losange de Porter dans le cas de la sous filière alternative



Au sein du sous segment alternatif, les organisations de producteurs sont les acteurs dominants. Bien qu'elles soient relativement nombreuses, la concurrence entre organisations sur la base du prix d'achat du café et autres mesures frontales restent modérées. Etant donné que plus des deux tiers des caféiculteurs n'appartiennent à aucune organisation, le potentiel de croissance du nombre de membres d'une coopérative est suffisamment élevé pour éviter l'application de stratégies individuelles directement conflictuelles (au niveau des prix, de la réputation,..) visant à attirer un maximum de producteurs au sein de l'organisation. Cependant, la concurrence des firmes de négoce oblige à ne pas négliger la variable du prix d'achat du café.

Le faible degré de concurrence directe entre organisations de producteurs prend place dans un contexte où bien que la demande de café au niveau national reste réduite, la demande internationale de café sur les sous segments spécifiques est particulièrement élevée. De plus,

la demande nationale réduite n'empêche pas des initiatives provenant de certaines organisations de producteurs visant à fournir du café torréfié et moulu aux consommateurs finaux sur le marché péruvien, avec des résultats plus que modeste au niveau national mais bien plus perceptibles localement. Ce qui représente une première étape dans le processus de valorisation grâce au marché intérieur. Par ailleurs, la croissance soutenue sur le segment des cafés équitables et / ou biologiques au sein des pays industrialisés permet à la fois d'écouler des quantités chaque fois plus élevées de café certifié tout en n'ayant pas à privilégier une approche destinée à compresser au maximum les coûts afin de s'assurer d'un niveau de marge élevé. Le fait d'être positionné sur des niches dynamiques au niveau international et faiblement concurrentiel sur le plan national permet l'adoption d'autres axes concurrentiels qu'une simple stratégie agressive au niveau des coûts et des prix. Contrairement aux firmes de négoce qui peuvent se permettre de réduire leur coût moyen d'approvisionnement en achetant du café à un prix élevé au sein des zones concurrentielles et en payant un prix dérisoire le café provenant des zones isolées, les organisations de producteurs ne peuvent se livrer à ce genre de pratiques pour trois raisons : assise régionale, approvisionnement exclusif auprès des membres de l'organisation et un code de bonnes conduites au niveau des pratiques sociales. Ce qui explique pourquoi au sein des régions où les organisations de producteurs et les firmes de négoce sont en concurrence, les prix d'achat proposé par les dernières peuvent être supérieurs à celui des premières.

En ce qui concerne le rôle des industries amont ou apparentées, il reste modeste malgré l'impact positif du guano sur la production des petits caféiculteurs organisés. L'utilisation d'engrais biologique constitue une première démarche vers la modernisation des méthodes productives des petits caféiculteurs, qui n'ont que très rarement privilégié une approche intensive depuis le début des années 1990. Cependant, la faible mécanisation et le faible flux d'innovations (technologique, organisationnelle,...) en provenance des secteurs de pointe de l'agriculture d'exportation ne permettent pas de consolider un système qui devra nécessairement se moderniser, au moins au sein des principales zones de production. L'utilisation d'engrais biologiques permet en outre de limiter l'impact de la disponibilité de la colonisation de nouveaux espaces aptes à la caféiculture. Plutôt que d'inciter à un mouvement de colonisation au sein des zones isolées des régions où elles se trouvent, les organisations de producteurs privilégient d'autres approches afin d'accroître leur approvisionnement : formation des producteurs et modernisation partielle des méthodes productives. La hausse de la production est ainsi liée à une croissance modérée de la productivité.

Comme nous l'avions signalé précédemment, l'Etat péruvien a montré un faible intérêt pour le développement de la filière café. Le fait qu'il ne souhaite pas intervenir dans la réintégration du Pérou au sein de l'OIC ou la création du CONACAFE prouve le peu d'intérêt accordé au secteur caféier. Néanmoins, un ensemble de faits laisse penser que l'Etat porte plus d'attention à la sous filière alternative qu'à la sous filière conventionnelle. Noriega Toledo V.M., directeur général du programme de compétitivité agraire du MINAG, a confirmé que ce dernier et Agro Banco ont destiné 36 millions de soles pour exécuter le projet de maintenance de caféiers, concernant 30 000 hectares (70% produisant des cafés alternatifs) et 18 000 producteurs. L'objectif est d'atteindre un rendement minimum de 20 quintaux par hectare. De même, le MINAG, en coopération avec la JNC, créera, encore une fois par l'intermédiaire d'Agro Banco un fond de 30 millions de soles pour permettre l'exécution du programme de rajeunissement de 10 000 hectares et concernant 5 000 caféiculteurs<sup>327</sup>. De plus, INCAGRO et AGROBANCO ont favorisé la réalisation de projets divers émanant d'organisations de producteurs.

En ce qui concerne le rôle du hasard, il peut être résumé au fait que la caféiculture dans le contexte post A.I.C s'orientait vers un modèle extensif. Ce qui induit que l'application des méthodes spécifiques de production imposée par la certification équitable et biologique ne provoque pas de chute spectaculaire des rendements (comme ce peut être le cas pour les caféicultures fortement technicisées) et a parfois contribué à les faire croître.

*La dotation en facteurs élémentaires et non spécialisés garde un rôle central dans la définition de la compétitivité de la sous filière alternative.* Cependant, à moyen terme, les efforts en termes de formation et l'utilisation généralisée d'intrants favoriseraient l'apparition de facteurs spécialisés. Les théories classiques peuvent expliquer pourquoi les caféiculteurs péruviens de la sous filière alternative sont a priori compétitifs mais elles ne sont pas suffisantes pour comprendre pourquoi le succès fut tel. Les opportunités de valorisation (promotion des différents types de qualité) et les stratégies spécifiques des acteurs de la sous filière ont joué un rôle crucial dans le développement des exportations de café certifié. Le fait que l'ensemble des organisations agissent pour modifier le modèle de production traditionnel est une première étape pour permettre qu'une grande partie de la caféiculture se convertisse en agriculture commerciale moderne.

---

<sup>327</sup> Agro noticias, Nueva amargura para el café por el cobre indebido de presunto impuesto a la renta (p.46)