



Dynamiques paysannes

LA COOPERATIVE LA FLORIDA AU PEROU

Sommaire

● Le café au Pérou

● Repères historiques

● Repères géographiques

● Evolution depuis la crise

● Quelles clés du succès?

● Les appuis dont la coopérative
a bénéficié

● Conclusion

● Contacts

Introduction

L'expérience de la coopérative de producteurs de café LA FLORIDA au Pérou n'est pas banale. Elle vaut la peine d'être partagée, en raison de la manière dont cette organisation a réussi à surmonter de très grandes difficultés survenues après 20 années d'existence. La conjugaison de ressources humaines motivées et dynamiques et d'un financement approprié et opportun ont permis une redynamisation des activités dans un secteur économique concurrentiel et la cohérence entre les objectifs sociaux de la coopérative et une logique d'entreprise a pu être maintenue.

Le café au Pérou

Le café concerne 136.000 familles au Pérou. Il occupe une superficie importante de 265.000 hectares et représente la principale exportation agricole du pays. Contrairement à d'autres pays producteurs, la grande partie du café vient de petites exploitations (moins de 5 hectares). Seuls 30% des producteurs sont organisés.

La principale période de développement du café a correspondu aux années 1950. De nombreux paysans venus dans les zones de production pour la cueillette de la production ont décidé de s'y établir et ont obtenu leurs propres parcelles.

La première coopérative de producteurs de café est née en 1962 avec l'appui de l'évêché de PUNO au sud du pays. Peu après, ce type d'organisation s'est généralisé jusqu'à compter 220 coopératives enregistrées en 1988, représentant 70% des familles concernées. Le secteur a connu une crise très grave au début des années 1990 suite à la conjugaison de facteurs adverses:

- la disparition du système de régulation des prix de l'OIC⁽¹⁾ sur le marché, entraînant un déstockage massif du café et corollairement une chute importante des prix;
- la violence de la subversion dans les zones de production (Sentier Lumineux, mouvement révolutionnaire Tupac Amaru);
- les ajustements économiques du gouvernement Fujimori;

Repères historiques

La coopérative se crée en octobre 1966 par une cinquantaine de producteurs qui souhaitent contourner les intermédiaires qui définissent les prix d'achat du café dans la zone de production. Pendant près de 20 années, elle connaît une croissance importante: les bénéfices de la vente du café sont réinvestis dans des infrastructures et des équipements qui permettent notamment de créer plus de

250 kilomètres de pistes rurales, de construire 6 centres de collecte de café et de mener à bien un important programme de développement communautaire (écoles, eau potable, formations spécifiques en faveur des femmes).

Pendant cette période de développement constant, la coopérative bénéficie de conditions très favorables: le financement subsidié de la campagne de commercialisation et de l'entretien des plantations de café par la banque de développement agricole; un écoulement assuré et à un prix intéressant de la production dans un premier temps par une entité de l'état et ensuite par une entreprise créée par les 4 centrales de coopératives existant au Pérou. A l'époque, comme le note un ex dirigeant, "c'était facile; n'importe qui pouvait être gérant".

C'est ainsi qu'en 1989, la coopérative La Florida est l'une des plus florissantes du pays et commercialise plus de 45.000 quintaux de café annuellement.

A partir de 1990, la conjugaison de divers facteurs négatifs met l'existence même de la coopérative en péril:

- en 1990, le mouvement Sentier Lumineux, installé dans la région depuis 1987, s'attaque à la coopérative après une période de coexistence tranquille; cette modification d'attitude fait suite au refus de la coopérative de financer le mouvement. Le Sentier Lumineux détruit quasiment toutes les infrastructures et les équipements d'une valeur supérieure à 3 millions de dollars et des dirigeants et techniciens de la coopérative sont menacés et assassinés; de nombreux producteurs désertent leurs parcelles pour se réfugier en ville. Plus personne ne souhaite être dirigeant et le personnel démissionne en bloc suite à des menaces. Cette pression persiste jusqu'en 1996. Ce n'est qu'en 1997 que la coopérative ose réorganiser une assemblée générale dans le village de La Florida.



(1) Organisation internationale du café, créée en 1962 dans le cadre de l'organisation des Nations-Unies et dont le siège se trouve à Londres. Les pays producteurs et consommateurs y sont représentés paritairement.

- parallèlement, le processus déjà amorcé de désengagement de l'état se confirme: la banque agricole réduit ses activités avant de fermer définitivement au début des années 1990.
- le marché du café qui faisait l'objet d'une régulation internationale au travers de l'Organisation Internationale du Café (OIC) se libéralise à partir de 1989 à la demande des Etats-Unis. Les prix relativement fixes variant de 120 à 140 dollars le quintal commencent à chuter substantiellement et de manière continue jusqu'en 1994.

La coopérative connaît ainsi ses années les plus difficiles. De 1992 à 1994, elle commercialise à peine 2.000 quintaux de café par an. A cette époque, seuls 150 membres restent encore actifs. En 2003, le nombre total de membres inscrits est de 2.000 environ, parmi lesquels 1.200 sont réellement impliqués.

Repères géographiques

La coopérative LA FLORIDA se situe dans la zone forestière centrale du Pérou, à proximité de la ville de La Merced et aux abords du rio Péréné. Il s'agit d'une zone de colonisation interne assez récente: elle a connu un flux migratoire intense de familles paysannes issues des zones montagneuses du pays (Cusco, Apurimac, Cajamarca). La population a ainsi été multipliée par 10 en 40 ans (entre 1940 et 1980). Cet afflux s'est produit dans une région occupée par des indigènes Ashaninkas. Après des débuts tendus, l'une des spécificités de la coopérative a été de rechercher l'intégration de ces communautés indigènes dans ses activités, malgré les différences socio – culturelles très importantes. La principale activité rurale est la culture de café. Au niveau des parcelles familiales, cette activité est complétée par la production de fruits (citrons, ananas, bananes) et d'un peu d'élevage.

Evolution depuis la crise

La coopérative LA FLORIDA connaît un redressement important depuis 1995. Cette évolution positive s'explique par différents facteurs.

L'activité économique de production, de post – production, de transformation et de commercialisation a été de mieux en mieux maîtrisée. L'approche professionnelle a permis de confirmer et de capitaliser un certain nombre d'acquis.

Production: la principale orientation prise au niveau de la coopérative est d'adapter la qualité de la production à des niches de marchés spécifiques comme le café biologique ou les cafés spéciaux. Cette stratégie s'est avérée particulièrement positive dans le contexte persistant de stagnation sinon de baisse du prix du café conventionnel sur le marché. En 2002, plus de 90% des producteurs affiliés à la coopérative ont produit du café biologique avec des rendements moyens de l'ordre de 10 à 12 quintaux à l'hectare. Cette production est économiquement plus intéressante: les coûts de production sont inférieurs de 40% et la valeur de la production est supérieure (de +10 à +15 %, même si la tendance est à une diminution de ce différentiel suite à l'augmentation de l'offre de café biologique). En outre, l'influence sur la qualité de l'environnement est positive dans une zone forestière aux sols fragiles et exposés à l'érosion.

Post – production et transformation: cet aspect est essentiel pour assurer une qualité uniforme des produits proposés. La coopérative s'est investie dans la mise en place de deux unités décentralisées de dépulpage par voie humide et de deux aires de séchage séparées pour le café biologique et conventionnel. La qualité de la production des membres est contrôlée dans un laboratoire installé au siège de la coopérative à La Merced. En aval, à proximité de Lima, à Callao, la coopérative est devenue actionnaire majoritaire d'une

entreprise qui assure le tri et l'emballage du café avant l'exportation et qui torréfie du café et le conditionne sous vide pour le marché national.

Commercialisation: dans un contexte international défavorable, la coopérative a réussi à reprendre des parts de marchés depuis 1994. Cette progression a suivi la mise en œuvre d'une stratégie diversifiée: investissement important dans la connaissance de la demande (études de marchés, participation à des foires internationales aux Etats-Unis et en Europe); diversification des acheteurs et des pays d'exportation; suivi quotidien de l'évolution des cours du café.

Le volume de ventes de la coopérative a ainsi évolué de 11.000 quintaux en 1995 (première année de reprise) à plus de 42.000 quintaux en 2003. Le chiffre d'affaires est largement supérieur à 3.000.000 de dollars. La coopérative a obtenu une valeur moyenne de 84 dollars le quintal sur le marché en 2003 alors que le prix moyen était de 55 dollars seulement pour du café conventionnel.

Cet avantage provient de la qualité uniforme de la production et de l'obtention de différents labels (certification organique, label de commerce équitable Max Havelaar). Le suivi quotidien des cours du marché du café à la bourse de Londres et de New York et les contacts privilégiés et personnalisés avec des clients satisfaits au fil des années renforcent cette position favorable.

A titre d'illustration, la coopérative a conclu à la fin de l'année 2003 un contrat de vente pour 5 ans lui garantissant l'écoulement de 30% de sa production biologique à un prix minimum de 141 dollars le quintal. Ce type de contrat offre une perspective à moyen terme aux membres et les tranquillise. Ils sont ainsi assurés de couvrir largement leurs coûts de production dans les années à venir et peuvent envisager plus sereinement une diversification de leurs sources de revenus.

La coopérative assure la collecte du café auprès de ses membres en les payant au comptant: cette pratique, si elle nécessite un capital de travail conséquent, répond à une demande explicite des associés de disposer de liquidités au moment de la récolte pour faire face à leurs besoins sociaux. Elle est également plus facile à gérer du point de vue administratif. Le prix offert est en moyenne de 10% supérieur à celui offert par les commerçants locaux. En outre, à la fin de la campagne de commercialisation, la coopérative redistribue les bénéfices réalisés sur l'opération de collecte de café, ce qui peut encore représenter de 25 à 30% du prix de base. En conséquence, la coopérative propose à ses membres une cotation locale souvent supérieure de 50% aux autres opérateurs. Ce "plus" est d'autant plus important que l'évolution générale du marché démontre que le pourcentage du prix de vente au consommateur qui retourne au producteur baisse régulièrement. Il est passé de 30% en moyenne il y a 10 ans à 12% en 2003.

L'intérêt du membre est donc largement respecté. L'originalité de la pratique de La Florida est certainement le subtil équilibre recherché et obtenu jusqu'à présent entre la demande insistante des membres d'obtenir le meilleur prix pour leur production et une approche qui respecte également la vision de développement d'une entreprise sociale sur le moyen et le long terme. La coopérative est ainsi bénéficiaire depuis plusieurs années, ce qui a permis de consolider son infrastructure productive au profit de ses associés. En ce sens, elle a maintenu jusqu'à présent une alchimie qui s'avère rare et difficile dans le monde des organisations de producteurs.

La maîtrise de la filière du café constitue le pilier de la stratégie mise en œuvre par la coopérative. Elle est soutenue par d'autres actions complémentaires menées au niveau de la zone de production et qui assurent sa bonne intégration au niveau local.

La coopérative a ainsi mis sur pied un centre de formation situé dans la localité de La Florida: les jeunes issus de la région mais venant aussi d'autres coopératives de producteurs y bénéficient d'un cycle d'une année orienté essentiellement vers le café (techniques culturales, qualité, torréfaction, certification, commercialisation) mais aussi vers des aspects organisationnels et vers les questions de sécurité alimentaire au sens large (potagers familiaux, plantes médicinales, petit élevage).

Cette initiative assure une dimension de solidarité inter générationnelle à la vie de la coopérative: des enfants de producteurs s'intègrent ainsi peu à peu, que ce soit au niveau des organes dirigeants ou au niveau de l'équipe professionnelle.

La coopérative joue également un rôle important au niveau des infrastructures sociales de la région: elle pallie ainsi à l'absence de moyens investis par des acteurs publics.

Un fonds de réhabilitation et d'entretien des pistes rurales a été créé par la coopérative en 2000. La coopérative a ainsi amorcé une "pompe" puisque des projets publics viennent d'être approuvés pour redessiner plusieurs voies de communication agricoles de la région. En attendant, l'initiative déjà prise a un impact immédiat sur le coût du transport de la zone de production vers la ville de la Merced. Celui-ci a diminué de 50%, ce qui est important non seulement pour le café mais surtout pour les produits fruitiers qui n'étaient généralement pas cueillis en raison du montant élevé de leur coût de transport. Les familles assurent par là un minimum de diversification de leurs revenus grâce au citron, à la banane ou à l'ananas.

De même, dans le cadre des accords liés au label Max Havelaar, la coopérative réinvestit une partie de ses recettes dans des projets sociaux tels que la construction de salles de

classes, l'adduction d'eau potable ou l'installation de postes de santé. Elle oriente prioritairement ces initiatives vers les communautés indigènes d'origine qui sont généralement moins bien dotées.

Quelles clés du succès?

La première clé de la consolidation de la coopérative est la qualité de ses ressources humaines. Elle se manifeste à la fois au niveau des instances dirigeantes et au niveau de son équipe professionnelle. L'assemblée générale se réunit deux fois par an et désigne ses dirigeants (conseil d'administration et conseil de surveillance). Le dynamisme des instances formelles se traduit par un niveau élevé de participation dans des démarches telles que la formulation de plans périodiques de développement stratégique. Les projets de la coopérative sont ainsi assumés par un large groupe d'associés qui accompagnent et contrôlent l'équipe professionnelle en place. Celle-ci est largement composée de jeunes motivés, issus de la région et ayant bénéficié de formations appuyées par la coopérative. Ces formations ne sont heureusement pas limitées aux seuls salariés et les dirigeants y sont également associés, de manière à veiller à ne pas creuser un fossé de connaissance trop important entre les deux catégories d'acteurs. Cette mesure est importante pour maintenir un dialogue constructif des dirigeants avec les responsables opérationnels.

La qualité des ressources humaines a ainsi permis un bon usage et une capitalisation des appuis reçus par la coopérative depuis sa relance en 1995.

D'autres éléments ont également concouru au succès:

- la coopérative agit dans une zone précise; "c'est comme un petit pays, avec des limites claires" et il n'y pas d'autre organisation de ce type dans le secteur;



- indépendamment de l'appui de la coopération internationale, la coopérative a eu depuis l'origine un programme de développement communautaire. Il a facilité son insertion dans la zone de travail;
- l'histoire de la prise de possession des terres par les colons dans les années 1950 a joué sur l'unité des membres; la colonisation est en effet le résultat d'affrontements avec la société anglaise "Peruvian corporation".

Les appuis dont la coopérative a bénéficié

Les principaux partenaires de la coopérative durant les dernières années ont été: l'association suisse La Florida, SOS Faim dans le cadre d'un programme mené avec l'appui du gouvernement belge, le fonds international de garanties (FIG) et la coopérative belge ALTERFIN (2).

Du point de vue financier, La Florida a bénéficié d'appuis substantiels, surtout dans deux domaines:

La commercialisation

La collecte de la production de café demande des moyens financiers importants. Le choix de la coopérative de payer ses membres au comptant renforce cet aspect.

Différentes démarches ont été menées pour répondre à cette nécessité:

- la dotation de capital propre en faveur de la coopérative;
- la mise en relation de la coopérative avec des organismes prêteurs locaux (en particulier Banco Continental) et internationaux (ALTERFIN);
- la mise en place de garanties bancaires internationales favorisant l'ouverture de lignes de crédit pour les campagnes de commercialisation successives.

La campagne de commercialisation 2002-2003 a ainsi nécessité la mobilisation de lignes de crédits de l'ordre de 1.700.000 dollars assurées à la fois au niveau d'une banque locale (1.350.000 dollars) et d'une coopérative internationale (350.000 dollars). Le crédit bancaire local est octroyé actuellement à un taux d'intérêt très avantageux de moins de 4% par an. La coopérative bénéficie d'une ligne de crédits à l'exportation sur base d'un ensemble de garanties: des garanties internationales émises par une banque européenne de premier ordre, des hypothèques des installations de la coopérative et des stocks de café existants (warrantage). Par ailleurs, le crédit ALTERFIN revient à 8,5% par an.

Le crédit à la production

Suite à la disparition de la banque agricole, la coopérative a créé son propre système de crédit: dans un premier temps pour réhabiliter les parcelles laissées quasiment à l'abandon, mais surtout lors d'une deuxième étape, pour financer le processus de transition vers la production de café biologique. Un département de crédits a été mis en place au sein de la coopérative. En 2003, la coopérative a fait le choix de constituer une coopérative d'épargne et de crédit (CREDIFLORIDA) qui reprend progressivement cette activité. Le crédit concerne plus de 500 associés pour un volume en cours de 537.000 dollars. Malgré les difficultés du marché international du café, les retards de remboursement sont maintenus à un niveau acceptable qui varie entre 5 et 10% selon la campagne. Les crédits sont octroyés au taux de 17% par an (sur le dollar) avec une commission fixe supplémentaire de 2% pour l'assistance technique et le suivi. Le crédit reste orienté de manière marginale vers la diversification des activités agricoles. Les succès de la réorientation de la production du café constituent ainsi d'une certaine façon un frein au lancement d'activités rurales alternatives.

(2) Pour plus d'informations, consulter le site www.alterfin.be

Parallèlement, sur le plan organisationnel, SOS Faim a mis en place avec La Florida un dispositif d'accompagnement qui comprend 4 fonctions clés:

- le **diagnostic des problèmes** rencontrés entraînant la formulation d'actions adéquates: les difficultés liées au financement de la production ont ainsi entraîné la création d'un service spécialisé pour le crédit au sein de la coopérative pour ensuite se concrétiser par la mise en place d'une nouvelle institution: la coopérative d'épargne et de crédit CREDIFLORIDA.
- le **conseil**, portant sur l'aide à la décision: SOS Faim a mis ses compétences au service de la coopérative pour la définition d'un plan de développement stratégique par les principaux responsables de celle-ci.
- la **mise en relation**, la circulation d'information: la négociation d'une ligne de financement auprès de la coopérative ALTERFIN a ainsi été facilitée par SOS Faim.
- le **suivi et l'évaluation** des actions appuyées, comme parties intégrantes du cycle du projet.

Conclusion

Pendant cette phase de relance, la coopérative a réussi à capitaliser les appuis extérieurs qu'elle a pu canaliser grâce à un certain nombre de forces internes parmi lesquelles on peut relever:

- un grand dynamisme des instances de décision.
- une maîtrise progressive des différentes phases de la filière et un renforcement de la qualité de son équipe professionnelle.
- une meilleure qualité de la production (recherche de niches pour lesquelles il y a des avantages comparatifs) qui a permis de "prendre de l'avance" par rapport à un marché globalement déprimé.
- une qualité reconnue des services offerts aux membres, notamment le prix offert

pour le café, les modalités de paiement au comptant et la facilitation de l'accès au financement.

- une préoccupation pour la formation de jeunes cadres et dirigeants qui a un impact immédiat sur la solidité de l'organisation.
- une présence sociale significative qui en fait un acteur incontournable de développement local.

Même si l'expérience de la coopérative présente un bilan très nettement positif, différents points méritent certainement une attention soutenue dans les prochaines années:

- les associés restent trop dépendants de leur café et les efforts de diversification se sont avérés jusqu'à présent trop timides; en particulier, le crédit n'a pas suffisamment été valorisé pour appuyer la diversification des ressources familiales.
- les efforts de consolidation des compétences des dirigeants doivent être maintenus, voire renforcés, pour éviter le danger d'une déconnexion avec les professionnels et techniciens, qui pourrait avoir des conséquences graves pour la coopérative. Il est très important que les élus puissent garder le contact et continuer à maîtriser les enjeux d'une entreprise économique de plus en plus complexe.

Il s'agit là d'une condition nécessaire pour maintenir l'équilibre fragile dans une organisation de producteurs, entre les intérêts économiques des associés et une logique d'entreprise qui court le risque de se déconnecter de sa base sociale.

L'expérience de SOS Faim témoigne de ce que les facteurs de succès et les risques qui continuent à planer sur la coopérative se retrouvent dans de nombreuses autres expériences associatives ou coopératives qui se lancent dans des activités économiques au profit de leurs membres.



SOS Faim et les organisations paysannes

Depuis 1964, SOS Faim soutient des organisations paysannes et de producteurs agricoles dans une quinzaine de pays d'Afrique et d'Amérique latine.

Ses actions sont construites autour de trois axes de travail: l'appui au développement institutionnel et organisationnel, le soutien aux activités économiques et la défense des intérêts des producteurs au niveau belge et européen.

Dans ce cadre, SOS Faim a créé "Dynamiques Paysannes", un bulletin trimestriel diffusé en français, espagnol et anglais.

Les objectifs de Dynamiques Paysannes sont de:

- faire connaître le plus largement possible les organisations paysannes et de producteurs: quels sont leurs actions et leurs expériences? Quels sont les problèmes qu'elles rencontrent et les solutions qu'elles y apportent? Quelles sont leurs positions et leurs propositions sur des matières qui les concernent?
- créer un espace de débats, d'échange d'expériences et de réflexions sur des thèmes relatifs au développement des organisations paysannes, de l'agriculture et du monde rural;
- informer sur les politiques qui influencent les actions des organisations paysannes du Sud.

Vous pouvez retrouver ce numéro en version téléchargeable en français, en anglais et en espagnol sur le site internet de SOS Faim Belgique: www.sosfaim.be

Ce bulletin a été réalisé par Marc Mees (mme@sosfaim.be), Coordinateur du Service Appui aux partenaires à SOS Faim.

Vous souhaitez réagir par rapport à la thématique abordée dans ce numéro de Dynamiques Paysannes? Vous voulez donner votre avis, apporter un complément d'information, etc? Adressez-vous à Julie Janssens, jja@sosfaim.be ou 00 32 3 548 06 73

Contacts

SOS Faim – Action pour le développement
Rue aux Laines, 4 – B 1000 Bruxelles – Belgique
Tél : 32-(0)2-511.22.38 – Fax : 32-(0)2-514.47.77
E-mail : info@sosfaim.be – Site internet : www.sosfaim.be

SOS Faim – Action pour le développement
Résidence "Um Deich" bloc C, 9 rue du Canal
L - 4050 Esch-sur-Alzette – Grand Duché du Luxembourg
Tél : 352-49.09.96 – Fax : 352-26.48.09.01
E-mail : info@sosfaim.org – Site internet : www.sosfaim.org

Dynamiques Paysannes est réalisé avec le soutien de la Direction Générale de la Coopération au Développement, du ministère des Affaires étrangères belge et du ministère des Affaires étrangères luxembourgeois.

