

**UNIVERSITE SORBONNE NOUVELLE – PARIS 3**

Ecole doctorale 122 Europe Latine – Amérique Latine

CREDAL – UMR 7227

**THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES ECONOMIQUES**

**Dominique ALLIER**

**DYNAMIQUE DU CAFE AU PEROU ET SON  
SUCCESSUR LES MARCHES  
INTERNATIONAUX**

Thèse dirigée par

**Jean-Pierre BERTRAND**

Soutenue le 02 Février 2011

**Jury :**

**Mr. Hervé THERY**, Directeur de recherche au CNRS, Université Sao Paulo (Rapporteur)

**Mr. Jean-Christian TULET**, Directeur de recherche émérite CNRS, Université Toulouse II (Rapporteur)

**Mme. Anne COLLIN DELAUAUD**, Professeur des Universités, Université Sorbonne Nouvelle (Paris 3, IHEAL)

**Mr. Marc DUFUMIER**, professeur à l'INAPG, Paris

**Mme. Isabelle VAGNERON**, Chercheur au CIRAD, Montpellier

**Mr. Jean-Pierre BERTRAND**, Chargé de cours à Sorbonne Nouvelle (Paris 3, IHEAL) et Directeur de recherche à l'INRA – Directeur de recherche



## RESUME

La réussite surprenante du Pérou sur le marché international du café dans un contexte adverse résulte de deux principaux phénomènes : *le changement de modèle économique national* et *la capacité des acteurs péruviens centrer leur stratégie sur la qualité*. La réapparition d'un modèle de croissance extravertie à partir des années 1990 a stimulé les activités agricoles d'exportation, au premier rang desquelles figure l'activité caféière. Sur les marchés internationaux, de nouvelles tendances révélatrices d'une conception *postmoderne* de la qualité émergent et offrent aux acteurs des pays producteurs de nouvelles possibilités de valorisation. Ainsi au Pérou deux stratégies sont adoptées : la domination par les coûts et la différenciation spécialisée. Dans les deux cas la qualité fut placée au centre des stratégies de positionnement. D'un part, Les firmes de négoce ont progressivement améliorée de la qualité *normative* du café exporté afin d'augmenter le prix moyen de leurs exportations. D'autre part, les organisations de producteurs ont privilégié la commercialisation de cafés équitable et biologique, synonymes de qualité *postmoderne*. Avec plus du quart de son café exporté en tant que café différencié, le Pérou se retrouve aujourd'hui le premier exportateur mondial de café biologique et l'un des principaux fournisseurs de café équitable.

Mots clés : *café, Pérou, qualité, stratégie, agriculture, filière*

## ABSTRACT

The amazing Peruvian success on the international coffee market in a difficult context is the result of a change of economic national model and the capacity of the agents to promote a greater quality in their strategies. The return of an *extraverti* economic growth model since 1990 stimulated export agriculture activities, and particularly the coffee business. New tendencies on the international markets, which are the proof of a *postmodern* quality conception, appear and contribute to create new possibilities of valorisation. In Peru, the coffee branch has been splitted and two different policies had been set up: the cost domination and the specialized differentiation. In both ways, quality is the center of their strategies. Trade firms promote a greater *normative* quality of their exported coffee in order to increase their benefits. Producers Organisations foster commercialisation of fair trade and organic coffee, symbolizing the introduction of a postmodern quality in their policies. Peru is now the first international producer of organic coffee and one of the major suppliers of fair trade coffee.

Keywords : *coffee, Peru, quality, strategy, agriculture, filière*

*Un modèle. – Qu'est-ce que j'aime chez Thucydide, qu'est-ce qui fait que je l'honore plus que Platon ? Il prend le plaisir le plus universel et le plus libre de préjugés à tout ce qu'il y a de typique dans l'homme et les événements et il trouve que chaque type recèle une certaine quantité de bon sens : c'est cela qu'il tente de découvrir. Il a une plus grande équité morale que Platon ; il ne calomnie ni ne rabaisse les hommes qui ne lui plaisent pas ou qui, dans la vie, lui ont fait du mal. Au contraire : il voit l'élément de grandeur en toute chose et en toute personne ou même il le leur confère du fait qu'il ne voit que des types ; qu'importe en effet à la postérité ce qui n'est pas typique ! (...) (NIETZSCHE F., Aurore, § 168)*



## REMERCIEMENTS

Tout d'abord je tiens à remercier sincèrement mon Directeur de Recherche, Jean-Pierre BERTRAND qui a su guider la réalisation de ce travail et lui permettre d'arriver à son terme. Je lui exprime ma plus profonde reconnaissance pour son soutien, sa confiance et sa patience.

Je remercie Jean-Christophe TULET et Hervé THERY pour accepter d'être les rapporteurs de cette thèse. A eux se sont joint Anne COLLIN DELAVAL, Isabelle VAGNERON et Marc DUFUMIER pour constituer le jury de ma soutenance. Je les remercie pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail.

Au Pérou, je remercie l'ensemble du personnel de l'association APROCASSI et des partenaires. En particulier Luis PEÑA PARRA et Juan HUAMAN LABAN qui m'ont donné la possibilité de pouvoir réaliser différents séjours au sein de l'organisation et mener à bien mon projet de recherche. A Elvis HUANCA CULQUICONDOR je dois une meilleure compréhension des problématiques caféières péruviennes. Les différents voyages réalisés ensemble ont été incontestablement une étape cruciale dans la réalisation de ce travail.

Je tiens également à remercier toutes les familles caféicultrices que j'ai eu l'opportunité de rencontrer lors des études de terrain. Les conversations que nous avons eu ensemble ont été particulièrement riches d'enseignements. Je remercie également la famille CRUZ LOPEZ pour toute sa bienveillance à mon égard.

Je remercie Marie-Claire RIVIERE pour sa gentillesse et tout l'intérêt qu'elle a porté à ma personne. Je remercie de même Jacky BALMINE.

Si ma reconnaissance va à tout le corps professoral avec qui j'ai eu la chance d'être en contact, je tiens particulièrement à citer Jean-Yves MONDON et Isabelle ALROY qui se sont convertis en véritables amis.

Enfin, je ne saurais être suffisamment reconnaissant à l'ensemble des membres de ma famille pour leur patience et attention infinies à mon égard.





## TABLE DES MATIERES

|                                            |      |
|--------------------------------------------|------|
| Résumé.....                                | p.3  |
| Remerciements .....                        | p.7  |
| Liste des cartes, figures et tableaux..... | p.13 |
| Introduction.....                          | p.17 |

### ***Partie I : Esquisse d'une approche transversale du concept de stratégie de valorisation.....***

#### **I) Paradigmes économiques, stratégies de développement et valorisation des activités économiques.....**

- 1.1) L'articulation agriculture-industrie au centre des stratégies de développement.....p.27
- 1.2) Produit de base, croissance économique et développement : une nécessaire incompatibilité ?.....p.42

#### **II) Fonctionnement des marchés internationaux et mésoéconomie.....**

- 2.1) Les outils d'analyse séquentiels.....p.46
- 2.2) Intégrer le concept de qualité au centre des études mésoéconomiques..... p.53

#### **III) La compétitivité : élément central des stratégies de valorisation.....**

- 3.1) Les stratégies organisationnelles au centre des avantages concurrentiels *individuels*..... p.62
- 3.2) Compétitivité nationale : réalité ou chimère ?..... p.66

Conclusion partielle.....p.72

### ***Partie II : De la place de l'activité caféière au sein d'un univers agricole hétérogène et fragmenté .....***

#### **I) L'évolution des modèles macroéconomiques et leur impact sur le développement agricole péruvien .....**

- 1.1) Histoire économique du Pérou ou la faible évolution des modèles macroéconomiques.....p.77
- 1.2) Histoire agricole du Pérou et l'adaptation du monde agricole au modèle macroéconomique en vigueur.....p.89

|                                                                                                     |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <u>II) Les sources actuelles de compétitivité d'une agriculture péruvienne fragmentée.....</u>      | p.97  |
| 2.1) Une réalité agricole marquée par un ensemble d'adversités.....                                 | p.97  |
| 2.2) De la compétitivité d'un univers agricole fragmenté.....                                       | p.106 |
| 2.2.1) Pour une typologie de l'agriculture péruvienne.....                                          | p.107 |
| 2.2.2) Les espaces de division de l'agriculture péruvienne.....                                     | p.115 |
| 2.2.3) La qualité : élément différenciateur de la compétitivité des agricultures péruviennes ?..... | p.124 |
| <u>III) Le caractère iconoclaste de l'activité caféière au Pérou .....</u>                          | p.131 |
| 3.1) Evolution de la caféiculture au Pérou.....                                                     | p.132 |
| 3.1.1) Un poids historique marginal.....                                                            | p.132 |
| 3.1.2) L'essor de l'activité caféière au Pérou.....                                                 | p.134 |
| 3.2) Géographie de l'activité caféière .....                                                        | p.138 |
| 3.3) La caféiculture : une agriculture commerciale classique originale.....                         | p.144 |
| <u>IV) Une filière café péruvienne <i>bicéphale</i>.....</u>                                        | p.149 |
| 4.1) De la dualité de la filière café au Pérou.....                                                 | p.149 |
| 4.1.1) L'activité caféière : un vaste réseau commercial .....                                       | p.149 |
| 4.1.2) Organisation et consolidation de deux sous-filières.....                                     | p.159 |
| 4.2) Vers une redéfinition du modèle de la filière café.....                                        | p.161 |
| Conclusion partielle.....                                                                           | p.167 |

### ***Partie III : Une nouvelle approche de la qualité comme solution à la commoditisation du café ?.....***

p.171

|                                                                                                                                                                |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <u>I) La recommentisation de l'activité caféière depuis 1989.....</u>                                                                                          | p.172 |
| 1.1) Le démantèlement de l'A.I.C et la fin de l'âge d'or caféier pour les acteurs des pays producteurs....                                                     | p.172 |
| 1.2) Déterminantes de la production caféière .....                                                                                                             | p.181 |
| 1.2.1) Une chaîne de valeur transfigurée .....                                                                                                                 | p.182 |
| 1.2.2) Processus de prise de décisions chez les grandes firmes de torréfaction et les petits caféiculteurs : deux logiques différentes et incompatibles ?..... | p.189 |
| 1.3) De la persistance de l'activité caféière.....                                                                                                             | p.212 |
| 1.4) Adoption de stratégies caféières originales sur le <i>mainstream market</i> de la part des pays producteurs.....                                          | p.218 |

|                                                                                                                                              |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1.4.1) Un modèle brésilien dual où prévaut la domination par les coûts.....                                                                  | p.218        |
| 1.4.2) Le modèle colombien et la stratégie de différenciation.....                                                                           | p.224        |
| 1.4.3) Le modèle vietnamien et la stratégie de coût.....                                                                                     | p.230        |
| <b>II) La qualité : élément postmoderne des stratégies de valorisation caféière.....</b>                                                     | <b>p.235</b> |
| 2.1) Le concept de qualité appliqué à l'activité caféière.....                                                                               | p.238        |
| 2.2) Café gourmet et café de spécialité : l'essor de la qualité organoleptique et des services personnalisés.....                            | p.240        |
| 2.3) Les cafés durables : la qualité symbolique comme critères de différenciation.....                                                       | p.245        |
| 2.3.1) Commerce équitable et agriculture biologique : tendances dynamiques au sein des stratégies de valorisation des acteurs agricoles..... | p.246        |
| 2.3.2) Le boom des cafés équitables et biologiques.....                                                                                      | p.255        |
| <b>III) Particularité des stratégies adoptées au sein des sous filières péruviennes.....</b>                                                 | <b>p.263</b> |
| 3.1) La sous filière alternative et le choix de la différenciation spécialisée.....                                                          | p.263        |
| 3.1.1) L'exemple d'APROCASSI.....                                                                                                            | p.263        |
| 3.1.2) Stratégies de l'ensemble des acteurs de la sous-filière.....                                                                          | p.286        |
| 3.2) La sous filière traditionnelle et la généralisation de la domination par les coûts.....                                                 | p.293        |
| 3.3) Déterminants de l'adoption de nouvelles normes de qualité.....                                                                          | p.299        |
| <b>IV) Quel avenir pour la caféiculture péruvienne ? .....</b>                                                                               | <b>p.301</b> |
| 4.1) De la compétitivité de la filière café péruvienne.....                                                                                  | p.301        |
| 4.1.1) Compétitivité de la sous filière conventionnelle.....                                                                                 | p.301        |
| 4.1.2) Compétitivité de la sous filière alternative.....                                                                                     | p.305        |
| 4.2) Perspective de la filière café au Pérou.....                                                                                            | p.308        |
| Conclusion partielle.....                                                                                                                    | p.316        |
| Conclusion générale.....                                                                                                                     | p.323        |
| Bibliographie.....                                                                                                                           | p.331        |
| Annexes.....                                                                                                                                 | p.345        |



## Liste des cartes, figures et tableaux

### Carte

|                                                                                                   |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Carte Introduction.1 : Situation de San Ignacio au Pérou.....                                     | p.20  |
| Carte II.1 : Principaux départements agricoles du Pérou.....                                      | p.101 |
| Carte II.2 : Les trois grands espaces péruviens.....                                              | p.102 |
| Carte II.3 : Répartition géographique de l'activité caféière au Pérou selon le type de foyer..... | p.143 |
| Carte III.1 : Situation de la province de San Ignacio au sein de la région de Cajamarca.....      | p.264 |
| Carte III.2 : Districts de la province de San Ignacio.....                                        | p.265 |

### Figure

|                                                                                                                                                           |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Figure I.1 : Représentation des différents types de qualité.....                                                                                          | p.54  |
| Figure I.2 : Représentation des modèles organisationnels permettant la diffusion des normes basiques de qualité sur le marché international du café ..... | p.56  |
| Figure I.3 : Les quatre stratégies de base selon Porter.....                                                                                              | p.65  |
| Figure I.4: Représentation du losange de Porter.....                                                                                                      | p.68  |
| Figure I.5: Définition et efficience des stratégies de valorisation.....                                                                                  | p.74  |
| Figure II.1: Problématique de l'utilisation des ressources hydrauliques sur la côte péruvienne.....                                                       | p.104 |
| Figure II.2 : Représentation de la filière café au Pérou.....                                                                                             | p.158 |
| Figure III.1 : Acteurs impliqués directement au sein du processus productif caféier.....                                                                  | p.184 |
| Figure III.2 : Les 5 forces concurrentielles de Porter.....                                                                                               | p.191 |
| Figure III.3 : Revenus générés par les cultures selon la superficie leur étant accordé.....                                                               | p.205 |
| Figure III.4: Revenu généré par l'adoption de la polyculture selon les superficies accordées à chacune des deux cultures.....                             | p.206 |
| Figure III.5 : Détermination du revenu net maximisé dans le cas de l'adoption de la polyculture.....                                                      | p.206 |
| Figure III.6 : Représentation des stratégies privilégiées par les acteurs de la filière café au Brésil, en Colombie et au Vietnam.....                    | p.235 |
| Figure III.7 : Principaux acteurs du marché du café.....                                                                                                  | p.237 |
| Figure III.8 : Losange de Porter dans le cas de la sous filière traditionnelle.....                                                                       | p.302 |
| Figure III.9 : Losange de Porter dans le cas de la sous filière alternative.....                                                                          | p.305 |

### Graphique

|                                                                                                                                        |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Graphique II.1 : Evolution de la valeur des principaux produits exportés entre 1887 et 1929 (milliers de livres péruviennes).....      | p.79  |
| Graphique II.2 : Taux de croissance du PIB et taux d'inflation entre 2002 et 2008.....                                                 | p.83  |
| Graphique II.3: Disponibilité alimentaire d'un panier d'aliments au Pérou entre 1961 et 2007.....                                      | p.94  |
| Graphique II.4 : Evolution du taux de morosité du secteur bancaire privé pour les activités agraires et les autres activités.....      | p.122 |
| Graphique II.5: Evolution de la superficie cultivée des principales cultures péruviennes entre 1997 et 2006.....                       | p.145 |
| Graphique II.6 : Evolution des exportations de café au Pérou en volume et valeur entre 2000 et 2008.....                               | p.147 |
| Graphique II.7 : Evolution de la participation des principaux exportateurs de café péruvien.....                                       | p.162 |
| Graphique II.8 : Evolution de la participation des différents types d'entités exportatrices de café entre 2000 et 2008.....            | p.163 |
| Graphique II.9: Evolution du prix moyen à l'exportation du café (en % du cours C) selon le type d'organisation entre 2000 et 2008..... | p.164 |
| Graphique II.10 : Evolution du prix moyen à l'exportation du café selon le type d'organisation entre 2000 et 2008.....                 | p.165 |
| Graphique III.1 : Production mondiale de café et surfaces cultivées mondiales.....                                                     | p.174 |
| Graphique III.2 : Production de café entre 1961 et 1989 sur les cinq continents.....                                                   | p.175 |
| Graphique III.3 : Evolution de l'indice composite des prix de l'OIC entre 1998 et 2007.....                                            | p.187 |
| Graphique III.4 : Part des revenus totaux liés à l'activité agricole allant aux pays consommateurs et producteurs.....                 | p.188 |

|                                                                                                                                                                        |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Graphique III.5 : Evolution de la consommation intérieure et par habitant de café au Brésil entre 1965 et 2005.....                                                    | p.223 |
| Graphique III.6 : Principales exportations colombiennes entre 1990 et 2003.....                                                                                        | p.224 |
| Graphique III.7 : Valeur de la production caféière et des activités d'élevage en pourcentage du PIB agraire entre 1970 et 1998 .....                                   | p.225 |
| Graphique III.8: Evolution du cours international du robusta en % du cours des autres catégories de café entre 1998 et 2008.....                                       | p.233 |
| Graphique III.9 : Evolution du chiffre d'affaire mondial de FLO international entre 2001 et 2007.....                                                                  | p.248 |
| Graphique III.10 : Evolution de la production de café et de la participation du Pérou sur le marché du café entre 1961 et 2009.....                                    | p.262 |
| Graphique III.11 : Evolution du nombre de membre d'APROCASSI entre 2000 et 2009.....                                                                                   | p.278 |
| Graphique III.12 : Evolution du chiffre d'affaire d'APROCASSI entre 2005 et 2007.....                                                                                  | p.281 |
| Graphique III.13 : Evolution des ventes d'APROCASSI par type de café.....                                                                                              | p.283 |
| 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..... | p.284 |
| Graphique III.15 : Dispersion des organisations de producteurs selon le volume exporté et le prix moyen à l'export.....                                                | p.287 |
| Graphique III.16 : Dispersion des firmes de négoce en fonction du volume exporté et du prix moyen à l'export.....                                                      | p.294 |

### **SCHEMA**

|                                                                                               |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Schéma III.1 : Etapes du traitement par voie humide et production de café torréfié moulu..... | p.183 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|

### **TABLEAU**

|                                                                                                                                                     |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tableau I.1: Taux de croissance annuel moyen de la production et du rendement entre 1990 et 2008 pour un ensemble de produits agricoles.....        | p.38  |
| Tableau I.2: PIB par habitant de certains pays scandinaves et sud-américains entre 1970 et 1990.....                                                | p.44  |
| Tableau I.3 : Récapitulatif des principales caractéristiques des différents types de chaînes de valeur.....                                         | p.50  |
| Tableau I.4 : Impact des différents types de convention au niveau des chaînes de valeur globales.....                                               | p.60  |
| Tableau II.1 : Evolution des exportations et importations de biens agricoles au Pérou entre 2000 et 2009...                                         | p.98  |
| Tableau II.2: Superficie agricole utilisée selon le type de culture et la zone (milliers d'hectares).....                                           | p.100 |
| Tableau II.3: Principales régions et écorégions du Pérou.....                                                                                       | p.102 |
| Tableau II.4: Taux de croissance des prêts au secteur agraire par type d'institutions financières entre 2001 et 2006.....                           | p.121 |
| Tableau II.5: Evolution de la participation des institutions financières dans les crédits au secteur agraire entre 2001 et 2006.....                | p.121 |
| Tableau II.6 : Type et montant des prêts offert par Agrobancos en juin 2008 et juin 2009.....                                                       | p.124 |
| Tableau II.7 : Evolution des indicateurs de la caféiculture péruvienne entre 1975 et 2007.....                                                      | p.138 |
| Tableau II.8 : Système de notification selon les différents critères retenus.....                                                                   | p.140 |
| Tableau II.9 : Classification finale.....                                                                                                           | p.140 |
| Tableau II.10: Indicateurs selon le type de foyer.....                                                                                              | p.141 |
| Tableau II.11: Principales activités agricoles en termes de PIB agraire généré.....                                                                 | p.146 |
| Tableau II.12: Chiffre d'affaire à l'exportation par hectare de certaines denrées agricoles.....                                                    | p.148 |
| Tableau II.13 : Membres de la JNC.....                                                                                                              | p.153 |
| Tableau II.14 : Indicateurs des différents types de caféicultures au Pérou en 2008.....                                                             | p.166 |
| Tableau III.1 : Taux de croissance de la production et surface cultivée par continents entre 1961 et 1989...                                        | p.176 |
| Tableau III.2 : Evolution des rendements entre 1989 et 2007 pour le Brésil, la Colombie, le Vietnam et de la moyenne mondiale.....                  | p.179 |
| Tableau III.3 : Les 5 forces concurrentielles de Porter appliquées à la firme transnationale et analyse de la distribution et de la logistique..... | p.192 |
| Tableau III.4 : Consommation de café et d'autres boissons aux Etats-Unis entre 1982 et 1986.....                                                    | p.195 |
| Tableau III.5 : Consommation de café aux Etats-Unis selon les classes d'âges .....                                                                  | p.195 |

|                                                                                                                                                                                                      |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tableau III.6: Coefficients d'élasticité moyenne au prix des marques pour quelques catégories de produit de consommation courante.....                                                               | p.196 |
| Tableau III.7: Besoins alimentaires minimum pour une famille de six personnes.....                                                                                                                   | p.209 |
| Tableau III.8 : Prix de certaines denrées agricoles selon le type de marché.....                                                                                                                     | p.209 |
| Tableau III.9: Besoins et prix des transports selon le système productif adopté.....                                                                                                                 | p.210 |
| Tableau III.10: Rendements potentiels et production réelle des différentes denrées agricoles dans le cas de l'adoption de la polyculture.....                                                        | p.210 |
| Tableau III.11: Revenu total selon l'efficience et l'éloignement des marchés.....                                                                                                                    | p.211 |
| Tableau III.12 : Données sur la production, les exportations et importations des principales matières premières agricoles en 2007.....                                                               | p.213 |
| Tableau III.13: Indicateurs de la caféiculture brésilienne entre 1989 et 2007.....                                                                                                                   | p.220 |
| Tableau III.14 : Evolution des indicateurs de la caféiculture colombienne entre 1989 et 2007.....                                                                                                    | p.226 |
| Tableau III.15 : Réduction du prix lorsqu'un point d'achat du Fondo Nacional del Café disparaît .....                                                                                                | p.229 |
| Tableau III.16 : Indicateurs de la caféiculture vietnamienne entre 1989 et 2007.....                                                                                                                 | p.232 |
| Tableau III.17 : Taille des exploitations caféières au Vietnam en 2002.....                                                                                                                          | p.234 |
| Tableau III.18 : La problématique sanitaire à San Ignacio.....                                                                                                                                       | p.266 |
| Tableau III.19 : Répartition des membres d'APROCASSI selon leur degré de spécialisation, le rendement et le respect de l'acopio.....                                                                 | p.275 |
| Tableau III.20 : Répartition des membres selon leur spécialisation et leur rendement.....                                                                                                            | p.276 |
| Tableau III.21 : Sources de compétitivité des organisations de producteurs.....                                                                                                                      | p.291 |
| Tableau III.22 : Sources de compétitivité des firmes de négoce.....                                                                                                                                  | p.297 |
| Annexe 1: Evolution du différentiel (Taux de croissance annuel moyen du rendement – Taux de croissance annuel moyen de la production) pour un ensemble de produits agricoles entre 1961 et 1975..... | p.345 |
| Annexe 2: Quelques indicateurs significatifs du changement de stratégie d'Agrobanco entre Octobre 2008 et Octobre 2009.....                                                                          | p.346 |
| Annexe 3: Principaux indicateurs de l'évolution de la caféiculture péruvienne entre 1962 et 1989.....                                                                                                | p.347 |
| Annexe 4 : Evolution en valeur absolue des indicateurs de la caféiculture péruvienne entre 1962 et 1989.                                                                                             | p.347 |
| Annexe 5 : Comparaison de l'évolution de la caféiculture péruvienne et de la caféiculture mondiale entre 1987 et 1992.....                                                                           | p.347 |
| Annexe 6 : Surface caféière moyenne par région, en 1997-2002 et 2003-2007 (ha).....                                                                                                                  | p.348 |
| Annexe 7 : Rendement moyen par région en % du rendement national, en 1997-2002 et 2003-2007.....                                                                                                     | p.348 |
| Annexe 8 : Rendement moyen par région, en 1997-2002 et 2003-2007 (tonne / ha).....                                                                                                                   | p.348 |
| Annexe 9: Principaux critères de différenciation pour les différents types de café commercialisés par les acteurs intermédiaires et pour les producteurs.....                                        | p.349 |
| Annexe 10 : Evolution des principaux indicateurs d'APROCASSI entre 2005 et 2009.....                                                                                                                 | p.350 |
| Annexe 11 : Evolution des exportations de certains biens agricoles entre 1999 et 2009.....                                                                                                           | p.351 |





## INTRODUCTION

Le contexte sur le marché international du café après 1989 se révéla généralement contraire aux intérêts des acteurs de la filière café de nombreux pays producteurs. Néanmoins, ceux de la filière péruvienne surent pleinement tirer profit des opportunités provoquées par les modifications conjoncturelles et structurelles qui prirent place. Alors même que la croissance de la production caféière a connu un ralentissement marqué au sein de la majorité des pays producteurs, le Pérou s'est converti en l'un des principaux producteurs et exportateurs de café. Alors que sur la période 1989 – 2009, la production mondiale hors Brésil, Colombie et Vietnam connut un taux de croissance de + 86,70%, dans le cas du Pérou l'augmentation fut de + 141,14%.

Avec le Vietnam, le Pérou fut sans conteste l'un des grands gagnants de la révolution caféière qui s'est jouée au sein des pays producteurs à partir des années 1990. Et, comme le Vietnam, rien ne laissait penser que les acteurs péruviens puissent se convertir en acteurs majeurs du côté de l'offre internationale en moins d'une dizaine d'années. Cette réussite, tout à fait exemplaire, a motivé en partie la réalisation de cette thèse. Notre problématique est la suivante : ***Sur un marché aussi concurrentiel que celui du café, quelles stratégies ont adoptées les acteurs de la filière café au Pérou afin de s'imposer en tant qu'acteurs de poids au niveau mondial ? Peut-on parler d'efficacité pour les stratégies choisies ?*** Si le Pérou est devenu l'un des principaux pays producteurs en un temps aussi court c'est parce que les différents acteurs constituant la filière café péruvienne ont su et pu proposer durablement une offre satisfaisant aux exigences des clients internationaux. Mais aussi parce que les acteurs péruviens ont trouvé un intérêt réel au développement de l'activité caféière, c'est-à-dire que cette dernière était génératrice de valeur pour l'ensemble des participants de la filière. Les raisons de l'essor caféier au Pérou sont donc autant à chercher du côté de la demande (nouvelles tendances de consommation dans les pays industrialisés notamment) que de l'offre (changement de cadre macroéconomique et adoption de stratégies particulières et efficaces de la part des acteurs).

La filière café au Pérou est en réalité composée de deux sous filières distinctes. Il y a d'un côté une sous filière traditionnelle (dominée par les firmes de négoce) et de l'autre une sous filière alternative (où participent les organisations de caféiculteurs). Cette dualité de la filière café se concrétise par l'adoption de deux grandes stratégies : la domination par les coûts et la différenciation spécialisée. S'il arrive que les acteurs de la filière traditionnelle

adoptent parfois une stratégie de différenciation spécialisée, l'essentiel de leur stratégie repose toujours sur la domination par les coûts.

Pour autant, il demeure intéressant de constater que dans le cas des deux sous filière, ***c'est une approche spécifique de la qualité qui a permis à l'offre péruvienne de devenir compétitive sur les marchés internationaux.*** Pour les firmes de négoce traditionnelles c'est une approche très normative de la qualité (se conformer ou s'approcher des critères de la qualité physique en vigueur sur les marchés internationaux) qui prévaut. Alors que pour les organisations de producteurs (exportatrices), c'est une qualité plutôt *postmoderne* qui a permis aux acteurs de connaître une croissance rapide de leurs exportations. L'incorporation de la qualité symbolique est au centre de leur stratégie. Comprendre les mécanismes de la réussite péruvienne implique donc de prendre en compte la faculté des différents acteurs des sous filières concernées à mettre la qualité au sein de leur stratégie. Mais, *le succès de ces stratégies doit également faire ressortir la modification du cadre macroéconomique péruvien, devenu au début des années 1990 particulièrement favorable aux activités d'exportations.* Il faut saisir toute l'ampleur de la modification du cadre macroéconomique péruvien pour mieux appréhender les possibilités de valorisation qui furent offertes aux filières agricoles d'exportation. Un autre facteur explicatif de la réussite caféière péruvienne correspond aux modifications des habitudes de consommation au sein des pays consommateurs. Les taux de croissance des niches du segment des cafés alternatifs (café de spécialité, café gourmet ou encore café à RSE) a permis une redéfinition de l'approche qualité au sein des pays producteurs et donc la possibilité d'adopter des stratégies originales. Une part conséquente de la réussite péruvienne s'explique par la modification structurelle du marché international du café.

Le choix du sujet de cette thèse ne s'est pas imposé naturellement. Jusqu'en 2007 (c'est-à-dire pendant une période de deux ans), mon sujet d'étude concernait la valorisation de l'activité caféière par les acteurs colombiens. Il s'agissait alors de présenter le modèle colombien, ce qui en faisait ses spécificités et de déterminer les composantes de sa compétitivité sur les marchés internationaux. L'attrait d'une étude sur la caféiculture colombienne provenait d'un ensemble de caractéristiques jugées intéressantes et explicatives de la réussite colombienne: le rôle majeur de la qualité ou encore la présence d'un modèle organisationnel abouti. En soi, le modèle colombien était exemplaire. Néanmoins, l'étude de la réalité caféière internationale et les répercussions des nouvelles tendances de

consommation au sein des principaux pays consommateurs m'a progressivement incité à réorienter mon analyse et à considérer la caféiculture péruvienne avec un intérêt particulier. En effet, le Pérou fut sans conteste l'un des pays qui profita le plus des nouvelles opportunités de valorisation qui apparaissaient dès les années 1990, notamment les niches des cafés alternatifs. Ce qui joua un rôle certain dans la croissance de la production caféière du pays. La capacité des nouvelles tendances de consommation à promouvoir le développement de la caféiculture au sein de pays *marginalisé* sur les marchés internationaux traditionnels ne peut être mieux illustré que par l'exemple péruvien.

La possibilité qui m'a été offerte de réaliser une étude de terrain au sein d'une région caféière péruvienne a définitivement conduit à la redéfinition de mon objet d'étude. Si l'étude des stratégies de valorisation de la caféiculture colombienne était un sujet intéressant, le modèle caféier péruvien constitue un objet d'étude tout aussi passionnant. Il fallait cependant faire face à un obstacle considérable quant à la réalisation d'une étude sur la filière café péruvienne : ***le faible intérêt académique porté à l'analyse économique de la caféiculture au Pérou***.

En effet, si les études sur la caféiculture au Brésil, en Colombie ou encore au Vietnam sont relativement nombreuses, le succès péruvien n'a jusqu'à maintenant que peu intéresser le monde universitaire. S'il existe bien quelques travaux sur l'agriculture, la caféiculture reste néanmoins marginalisée, alors même qu'elle constitue une des grandes cultures péruviennes à tous les niveaux : PIB généré, surface occupée ou encore exportations. En outre, le fait que le Pérou se soit converti en l'un des principaux producteurs de café en l'espace d'une dizaine d'années signifie que son modèle avait des spécificités concrètes et une compétitivité réelle. Si le manque d'études de la réalité caféière péruvienne peut justifier la réalisation d'un travail sur ce thème, ce même désintérêt a rendu la réalisation du travail longue et parfois laborieuse. Même au Pérou, la littérature économique académique sur la caféiculture péruvienne est quasi inexistante. Tout au plus peut-on citer l'ouvrage de Remy M.I., **Cafetaleros empresarios: dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú**, qui est davantage une étude socio-économique cherchant à définir comment le secteur associatif au sein de la filière café péruvienne a permis l'amélioration du niveau de vie d'un grand nombre de caféiculteurs. Mais aucun ouvrage qui m'ait été donné de consulter traitait des raisons expliquant le décollage de l'activité caféière péruvienne. Il a fallu, pour faire face à l'absence de ressources académiques sur le sujet (à savoir la réalité caféière péruvienne d'hier et d'aujourd'hui), réaliser de multiples études terrains au Pérou afin de rencontrer les différents acteurs de la filière café et de tenter de comprendre ce qui fait la spécificité du modèle caféier. A défaut de

travaux académiques consistants, s'immerger au sein de la réalité caféière a été le seul moyen d'obtenir les données nécessaires à la réalisation de ce travail et de mieux saisir les problématiques singulières qui y sont à l'œuvre. Le tout devant ainsi permettre de définir sur quoi repose le ou les modèles caféiers péruviens et donc ce qui est à l'origine du miracle caféier péruvien. Nous avons de la sorte réalisé deux études de terrains au sein d'une organisation de producteurs d'une des principales régions caféière du Pérou : San Ignacio.

Carte Introduction.1 : Situation de San Ignacio au Pérou



Source : Kanada.net/peru

Le choix a été fait de privilégier deux longs séjours au sein d'une même organisation et d'une même province car nous pensions que c'était le plus sûr moyen d'obtenir des informations solides tout en pouvant constater les évolutions ayant pris place non seulement au sein de l'organisation mais de manière plus générale au sein du monde caféier provincial.

Si les études sur l'activité caféière au Pérou sont rares, il existe en revanche un nombre considérable d'ouvrages qui ont joué un rôle central dans la définition du cadre théorique de notre étude. Au niveau théorique, nous avons privilégié le concept de *stratégies basiques* développées par Porter M., **Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**. Parmi les autres concepts du même auteur qui nous avons utilisé citons *l'avantage concurrentiel national* (cf Porter M., **L'avantage concurrentiel des nations**). Pour ce qui est de l'histoire économique et agricole du Pérou, nous avons comme principal référent l'ouvrage de Contreras C. et Cueto M., **Historia del Peru contemporaneo**. Enfin, en ce qui concerne la compréhension des modifications structurelles et conjoncturelles ayant pris place sur le marché international du café deux ouvrages ont orienté nos recherches. Celui de Daviron B. et Ponte S., **Le paradoxe du café** et celui de Talbot J.M., **Grounds for coffee agreement : The political economy of the coffee commodity chain**.

La réalisation d'un travail sur la filière café au Pérou a permis de faire émerger des pistes de réflexions contrastant avec certaines conceptions *fatalistes*. Fatalité quant à la capacité des acteurs des pays producteurs à tirer profit de la commercialisation d'une commodity<sup>1</sup> comme le café ou encore fatalité quant à la possibilité d'assister à une renaissance agricole au sein d'un pays comme le Pérou. Trois idées nous ont semblé particulièrement intéressantes :

- ***Les nouvelles tendances de consommation au sein des pays industrialisés ont permis la constitution de modèles caféiers originaux au sein des pays producteurs*** : Parler de la réussite des acteurs péruviens c'est d'abord mettre en avant la capacité de certains de ces acteurs à fournir une offre correspondant aux attentes des consommateurs des pays industriels. Les nouveaux critères de qualité (symbolique) et les nouveaux segments qui sont apparus sur le marché mondial du café ont indéniablement permis aux acteurs péruviens de se convertir en

---

<sup>1</sup> Nous utiliserons par la suite indistinctement les termes de produits de base et de commodity



acteurs majeurs. C'est ainsi que le Pérou est devenu l'un des principaux exportateurs de café équitable et surtout le premier producteur et exportateur de café biologique. Le pays réaliserait ainsi près de la moitié de la production de café biologique au niveau mondial. Si les acteurs péruviens ont réussi à s'imposer sur les marchés internationaux c'est aussi grâce à cette capacité de différenciation de l'offre caféière. En ce sens, la réussite de certaines parties de la filière café péruvienne est exemplaire.

● ***L'essor de l'activité caféière prend place dans un contexte de renaissance agricole au Pérou:*** Le décollage de la production caféière péruvienne prend place dans un contexte de renouveau agricole au Pérou. Tendance qui ne saurait être minorée. En effet, si l'adoption d'un modèle de croissance extravertie a surtout bénéficié au secteur minier qui est à l'origine de l'essentiel des exportations du pays, les exportations de produits agricoles ont connu une croissance tout à fait remarquable depuis les années 1990. L'agriculture d'exportation est ainsi devenue l'un des moteurs de la croissance de l'économie péruvienne. Le café reste la première exportation agricole du pays, mais de nombreux autres produits contribuent à faire du Pérou un acteur majeur en tant que fournisseur de certaines denrées agricoles. Le Pérou est ainsi le premier exportateur mondial d'asperges ou encore de paprika. Le renouveau de l'agriculture péruvienne se constate également par l'apparition de cultures dynamiques destinées à la consommation intérieure : riz, canne à sucre ou encore maïs jaune. Ce renouveau agricole a un caractère *exceptionnel* : jusqu'à la fin des années 1980, le pays était encore en proie à des épisodes de famines, l'agriculture était en ruine, concurrencée par les importations d'aliments doublement subventionnés. Il existe néanmoins toujours des marges de progrès considérables pour le développement agricole du pays. Encore aujourd'hui la pauvreté reste un phénomène rural. Etudier la filière café c'est aborder en parti cette renaissance agricole du pays et comprendre les mécanismes ayant permis aux acteurs péruviens de se convertir en acteurs internationaux de premier ordre.

● ***L'adoption de stratégies et modèles originaux permet de s'imposer et d'être compétitif ; et cela même sur un marché de commodity*** : La réussite péruvienne sur le marché international du café permet de soutenir l'idée que même sur des marchés de commodities où il semble que les produits sont banalisés et où les modèles productivistes sont les plus pertinents, il existe toujours de possibilité de valorisation spécifiques : c'est l'adoption de stratégies et modèles originaux permettant de créer de la valeur qui a permis à une partie conséquente des acteurs de la filière café du Pérou de s'imposer sur les marchés internationaux. La notion de

différenciation et de qualité a joué un rôle déterminant dans la stratégie des acteurs péruviens. Jusqu'à maintenant c'étaient surtout les acteurs de l'agro-industrie qui mettaient en œuvre des stratégies de différenciation. Dans le cas du marché international du café, rappelons que la part des revenus générés par l'activité caféière revenant aux pays producteurs est restée stable entre 1989 et la première moitié des années 2000 (aux alentours de 6 milliards de dollars) alors que les revenus allant aux acteurs des pays consommateurs explosaient. C'est l'un de ces *coffee paradox* dont DAVIRON B. et PONTE S. décrivent les mécanismes dans leur ouvrage. Mais progressivement les acteurs en amont ont été concernés par cet enjeu sur la qualité. Cette dernière a pris une ampleur telle sur le marché du café que dans la conception traditionnelle des commodities s'en est trouvée bouleversée. On pourrait même dans certains cas parler de *decommoditisation* du café. Certes, le café est certainement le commodity se prêtant le plus aux stratégies de différenciation sur les marchés internationaux. Mais, même pour les autres commodities agricoles il existe des niches spécifiques permettant l'émergence de nouveaux acteurs. Il n'y a donc ni fatalité, ni stratégies ou modèles supérieurs même sur des marchés en apparence banalisés.

Notre travail se déroulera selon le plan suivant :

- Le premier chapitre posera les bases de la méthodologie que nous mettrons en œuvre pour étudier la dynamique caféière au Pérou. Phénomène qu'il convient d'aborder aussi bien au niveau macroéconomique, mésoéconomique que microéconomique.
- Le second chapitre nous conduit d'abord à tenter de définir les variables les plus pertinentes pour appréhender la compétitivité des activités agricoles au Pérou. Cette démarche permettra de faire ressortir l'existence d'une agriculture péruvienne fragmentée. Au sein de cet univers agricole, l'activité caféière se singularise à plus d'un titre. Nous présenterons enfin une description d'une filière café péruvienne scindée en deux sous filières.
- Au sein du chapitre 3, nous constaterons que si la situation sur le marché international du café conventionnel est effectivement contraire aux intérêts des acteurs des pays producteurs, de nouvelles tendances (reposant sur des approches originales de la qualité) permettent de nuancer ce constat. Nous verrons enfin que c'est la capacité des acteurs péruviens à

promouvoir certains types de qualité qui leur ont permis de s'imposer sur les marchés internationaux.

- Enfin, la conclusion de cette thèse insiste sur les limites mais aussi sur la nécessité de continuer à étudier le phénomène caféier sous d'autres angles d'analyse.



**Partie I : ESQUISSE D'UNE APPROCHE  
TRANSVERSALE DU CONCEPT DE  
STRATEGIE DE VALORISATION**

Le fait d'avoir privilégié le terme de *stratégies de valorisation* au sein de l'intitulé de ce travail n'est pas un choix anodin. Il aurait été possible de choisir d'autres expressions pouvant s'y rapprocher (*sources de compétitivité*, ...) mais aucune n'aurait pu transcrire aussi bien la direction que ce travail souhaitait emprunter. Il convient donc avant toute chose de définir à quoi se rapporte ce concept et ce qui fait sa singularité. Par *stratégie de valorisation* nous comprenons ***les décisions et mesures prises par un ensemble d'acteurs d'un secteur afin de permettre une croissance des ressources générées par leur activité***. La pertinence de ces mesures est liée au contexte national et international. Il ne s'agit donc pas seulement de s'attarder sur les décisions prises par les acteurs productifs ou effectivement intégrés à l'activité économique, mais aussi de comprendre comment le contexte national et international influe sur leurs actions. Ce n'est donc qu'à travers une approche transversale que nous serons le plus à même de comprendre et *porter un jugement* sur les actions et décisions des acteurs d'un secteur économique spécifique. Ce constat est d'autant plus vrai dans le cas d'une étude filière. En effet, mener une analyse sectorielle en économie, en particulier lorsqu'il s'agit d'une activité agricole d'exportation comme dans le cas du café, n'est jamais une tâche aisée et implique de définir l'angle d'étude privilégié. L'économie peut-être divisée en trois grands champs d'analyse: la macroéconomie (qui étudie les équilibres à une échelle nationale parfois internationale), la microéconomie (s'intéressant aux actions et décisions des agents individuels) et enfin la mésoéconomie (qui réalise des analyses intermédiaires entre la macroéconomie et la microéconomie). Dans le cas d'une étude sur une filière agricole, les trois champs d'étude économiques s'avèrent pertinents dans la mesure où chacun génère des considérations singulières que les autres ne peuvent aborder. Les paradigmes et axiomes à l'origine des modèles macroéconomiques et des stratégies de développement adoptés par les Etats jouent un rôle central dans l'apparition d'un cadre favorable ou contraire au développement de certaines activités économiques. Le café étant une *commodity* agricole, il est également nécessaire de s'intéresser au lien susceptible d'exister entre croissance économique durable et exploitation de matières premières. L'angle mésoéconomique est quant à lui le seul permettant de saisir à la fois les enjeux locaux, nationaux et internationaux d'une activité économique. Deux outils d'analyse se révèlent particulièrement intéressants : l'analyse filière et l'analyse par la chaîne globale des produits de bases (ou chaîne de valeur globale). Ces deux outils se complètent et permettent d'apporter des réponses à des questions centrales traitant des opportunités de valorisation et de développement au sein d'une filière (ou une chaîne de valeur) particulière ou encore le mode de répartition des pouvoirs entre les différents acteurs. De plus, l'évolution du concept de qualité implique de considérer cette

notion sous un angle mésoéconomique, puisque ne relevant plus d'une simple stratégie individuelle. Enfin, l'angle microéconomique s'intéresse aux déterminants de la compétitivité des acteurs individuels. Dans notre cas nous avons privilégié les instruments d'analyse du monde de la gestion (relatif aux stratégies) ou offrant une perspective originale sur la compréhension du concept de *compétitivité nationale* (l'analyse de Porter sur les avantages concurrentiels nationaux et son célèbre losange ou diamant). Ce n'est qu'en associant ces différents champs économiques qu'il sera possible d'apporter une réponse, à défaut d'être exhaustive, au moins concrète aux problématiques nous intéressant.

#### I) Paradigmes économiques, stratégies de développement et valorisation des activités économiques

L'adoption d'un modèle macroéconomique et d'une stratégie de développement a des conséquences tangibles sur le développement de l'ensemble des activités économiques nationales. On s'imagine aisément que les principales variables macroéconomiques (taux de change, inflation, chômage,...) et l'orientation du modèle économique (extraverti ou autocentré) créent un espace favorable ou contraire pour chacune des activités économiques. Par exemple, les activités d'exportation se développeront plus facilement au sein d'une économie extravertie et où le taux de change est artificiellement maintenu à un niveau faible alors que celles destinées à satisfaire la demande intérieure se développeront probablement plus aisément au sein d'un modèle de croissance autocentrée. Les modèles macroéconomiques et les stratégies de développement reposent sur l'acceptation d'axiomes, qui ont finalement pour effet d'orienter les ressources nationales (principalement le capital et le travail) vers les activités jugées les plus stratégiques pour l'économie nationale. Deux types d'axiomes nous intéressent particulièrement : l'une concernant la relation agriculture-industrie et développement et l'autre l'impact de l'exploitation et l'exportation de matières premières ou *commodities* sur le développement national. La vision des dirigeants politiques sur ces deux thèmes a joué et continuera à jouer un rôle fondamental pour l'essor des activités agricoles.

##### 1.1) L'articulation agriculture-industrie au centre des stratégies de développement.

La consommation de produits agricoles constitue généralement une part incompressible des besoins de la population mondiale. A part l'eau, aucun besoin humain n'est aussi fondamental et élémentaire que la consommation alimentaire. Néanmoins, depuis la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, nous constatons une chute de la part relative des exportations

agricoles au sein du commerce international. Alors qu'en 1955 les exportations agricoles représentaient encore 35% du commerce international, aujourd'hui elles génèrent moins de 10%<sup>2</sup>. Prouvant de la sorte une diminution sensible de la part des exportations agricoles au sein du commerce international. Cependant, comme le rappelle Bertrand J.P., malgré cette baisse tendancielle marquée au sein du commerce international, les discussions sur l'agriculture constituent la première cause d'échec des grandes négociations sur le libre échange. Bien qu'au sein des pays industrialisés le secteur agricole n'emploie plus que 1% à 2% de la population active, le système alimentaire dans son ensemble (industries et services en amont, agriculture, industrie agroalimentaire et distribution) représente toujours entre 20% et 25% du PIB<sup>3</sup>. Si le poids du système alimentaire est déjà conséquent au sein des pays industrialisés, il l'est souvent encore davantage au sein des pays en développement et en particulier des pays les moins avancés (PMA), où il emploie parfois la majorité de la population active et où les produits agricoles constituent souvent la première source d'exportation. Malgré l'essor des activités industrielles et des services, l'agriculture garde donc une place centrale au sein des économies nationales.

La relation agriculture – industrie et ses répercussions sur le processus de croissance ont toujours été au centre des politiques de rattrapage ou *développementalistes*. Il a très tôt existé un consensus sur le fait que l'agriculture contribue à l'industrialisation d'une nation à travers trois modalités : *la création d'un surplus agricole* facilitant la libération d'une partie de la main d'œuvre nécessaire à au secteur industriel, *une hausse de la productivité* permettant de contenir la hausse des salaires des ouvriers et par *l'investissement provenant des capitalistes du secteur agricole vers le secteur industriel*. Au fil des siècles, les *prescriptions* économiques concernant le moyen d'opérer les transferts de l'agriculture vers l'industrie ont connu des modifications substantielles. En France, le courant mercantiliste insistait sur la nécessité de développer l'industrie au détriment de l'agriculture, en empêchant les exportations des grains et en bloquant les prix agricoles afin de maintenir les salaires au niveau le plus bas possible, le tout étant censé favoriser les exportations de biens manufacturés. Les mesures colbertistes provoqueront la chute de la production agricole nationale (et la paupérisation des agriculteurs qui constituaient alors la majorité de la population) sans que s'opère un processus de rattrapage industriel réel vis-à-vis de l'Angleterre. L'échec de ces politiques contribuera à la mise en avant de l'idéologie d'un autre courant économique : les physiocrates. Adeptes du libre échange et pour lequel la

---

<sup>2</sup> Cf Bertrand J.P

<sup>3</sup> *Idem*

croissance du secteur agricole et les exportations agricoles ne freinaient aucunement le rattrapage. Ainsi, dès le XVII<sup>ème</sup> siècle, le rapport entre agriculture, industrie et processus d'accumulation a été au centre des stratégies nationales de croissance. Jusqu'au XX<sup>ème</sup> siècle il n'existe pas véritablement d'économie du développement, de politiques ou de stratégies menées par les pays du sud. Ce n'est qu'après la fin de la Seconde Guerre Mondiale, avec le constat de la part des dirigeants latino-américains que leur modèle de développement s'était montré inefficace et avec l'essor des mouvements indépendantistes en Afrique et en Asie que se développera l'économie du développement telle que nous la connaissons actuellement. Là aussi, l'agriculture et son rôle dans le processus de développement garde une place centrale au sein des considérations théoriques et débouchera sur la mise en place de modèles économiques favorables ou non aux activités agricoles.

### *L'école structuraliste ou l'agriculture considérée comme secteur retardé*

La Grande dépression, puis la Seconde Guerre Mondiale, et la chute du commerce international qu'elles ont provoquée, ont fait naître de nombreux doutes sur les vertus du libre-échange et de la spécialisation dans les exportations de produits primaires chez les économistes des pays du sud. Une grande partie de ces derniers préconiseront l'abandon du modèle *primario exportador* et de *desarrollo hacia fuera* (c'est-à-dire extraverti et reposant sur l'exportation de matières premières) pour l'adoption d'une politique d'industrialisation par substitution des importations (I.S.I) et un modèle *hacia dentro* (autocentré).

Le nouveau courant structuraliste (représenté principalement par Prebisch et Singer) préconise *une marche forcée vers l'industrialisation*. La pensée structuraliste signalait l'impact négatif du commerce international et des exportations des produits primaires, plus particulièrement agricoles. Ces derniers étaient perçus comme l'une des explications de la supposée incapacité de la périphérie à atteindre un niveau de développement et d'industrialisation jugé *acceptable*. Les économistes de ce courant avançaient trois raisons expliquant le rôle négatif des exportations de produits primaires dans le développement : *les secteurs d'exportations agricoles et des autres produits de base sont extérieurs aux régions sous-développées, les exportations agricoles utilisent des ressources pouvant être utilisées pour mener à bien le développement du secteur industriel* et, enfin, *les termes de l'échange entre les produits de base et les produits manufacturés se détériorent progressivement*. Pour sortir de ce qu'ils percevaient comme un schéma de domination, ils recommandaient l'application d'une stratégie d'industrialisation par substitution des importations. Pour se faire, les économistes structuralistes préconisaient deux mesures prioritaires: l'application de

lourdes taxes sur les exportations de produits primaires (afin de décourager ce type d'exportation tout en finançant l'effort industriel) et maintenir le rapport entre produits industriels et biens agricoles en faveur des premiers (pour encourager l'investissement dans l'industrie). Le secteur agricole se trouvait donc étroitement contrôlé pour permettre l'apparition de conditions optimales pour l'industrie (contrôle des prix, taxes, le tout favorisant une rentabilité faible). Il est aisé de desseller des similitudes entre ces idées et les conclusions des travaux de Lewis A. et de son célèbre modèle dualiste. Ce dernier s'évertue à démontrer que l' *« enjeu de la transition est de contenir la progression du salaire réel (...) en évitant l'amélioration du rapport prix de subsistance / prix industriel. (...) Si dans la transition, l'agriculture doit devenir elle-même capitaliste pour que l'offre de subsistance s'accroisse, l'industrie doit pouvoir récupérer, à travers les prix ou la fiscalité, un surplus agricole sous forme de revenu. Dans cette circonstance, on peut affirmer, conclut l'auteur, que c'est « l'agriculture qui finance l'industrie » (ASSIDON, p.13).* Rappelant en cela les théories économiques du XVII<sup>ème</sup> siècle selon lesquelles l'accumulation nationale du capital repose sur un flux de ressources non compensé de l'agriculture vers la non agriculture. Le rôle de l'agriculture était de financer volontairement ou non, directement ou pas, le développement industriel.

Les résultats de l'application de l'ISI en Amérique Latine furent pour le moins mitigés. Il est néanmoins certain que durant la première période d'application de l'ISI (1950-1973), l'Amérique Latine et les Caraïbes ont connu la croissance annuelle du PIB la plus rapide de leur histoire (5,33%), qui fut la meilleure performance au niveau internationale après celle du Japon. Les politiques d'ISI visant à soustraire les économies nationales du commerce international, il n'y a donc rien de surprenant à constater une chute significative de la participation de la région dans le commerce international (passant de 9,3% en 1950 à 3,9% en 1973) et l'application de mesures cherchant à restreindre les importations<sup>4</sup>. L'objectif d'éliminer l'orientation exportatrice des économies latino-américaines a parfois eu des répercussions parfois désastreuses, notamment au niveau des équilibres macroéconomiques et de déficits commercial et fiscal. Ce qui n'a rien d'étonnant au sein de pays où les modèles économiques précédents étaient extravertis. Les pays d'Amérique Latine, après 1970, durent affronter quatre problèmes limitant leur développement économique, certains liés à l'application du modèle d'ISI : le manque d'exportations, la surévaluation du taux de change,

<sup>4</sup> Au Brésil, la combinaison des barrières tarifaires et non tarifaires représentait un niveau de protection équivalent à un droit de douane de 250% sur les importations de ce type de biens durant les années 1950. Au cours de la décennie 1960, le taux de protection effectif sur les importations de biens manufacturés dépassait les 100% en Argentine, Chili et au Mexique et les 200% au Brésil (DOMINGUEZ, p.108)

le faible intérêt accordé à l'inégalité économique et le manque d'investissement dans le développement des ressources humaines.

Les secteurs agricoles étaient, pour leur part, le plus souvent marginalisés. Non pas tant l'agriculture d'exportation dans son ensemble (bien que certains pans furent parfois totalement saccagés), qui demeurait nécessaire à l'effort d'industrialisation, que la production de cultures vivrières ou autres denrées alimentaires censées satisfaire la demande locale et nationale. L'une des grandes failles du raisonnement structuraliste résidait dans sa volonté d'expulser les ressources de l'agriculture vers l'industrie et non de les y attirer volontairement. Non content de délaisser le secteur agricole, les politiques structuralistes cherchaient à créer un maximum d'entraves quant à son développement. Au point de rendre l'activité agricole non rentable. Au sein de pays encore fortement ruraux, cela ne pouvait que se traduire par *un désastre*. Ces politiques auront accéléré le phénomène d'exode rural alors même que le faible niveau de développement industriel ne permettait pas d'absorber cet afflux de main d'œuvre. Provoquant de la sorte une hausse du chômage urbain et donc la paupérisation du secteur urbain, au moins à court terme. Le déclin d'une agriculture compétitive constituait en lui-même une opportunité perdue en termes de débouchés pour le secteur industriel. Ce dernier ne pouvait que difficilement se développer dans un contexte où la population rurale s'appauvissait ou maintenait un niveau de vie précaire et était tenu à l'écart du processus d'accumulation, où le mouvement migratoire vers les villes n'offrait aucune perspective de demande supplémentaire pour l'industrie (s'agissant d'une demande peu ou non solvable car non employée) et où les processus d'intégration régionale étaient encore balbutiants. Vouloir favoriser l'industrie en portant préjudice à l'agriculture était une erreur grave. Finalement l'idée était aussi peu pertinente que si un coureur décidait de se couper les bras pour aller plus vite.

Le développement du secteur agricole n'est en réalité nullement incompatible avec un développement industriel soutenu, comme le prouve l'exemple des nouveaux pays industrialisés d'Asie. Comme le rappelle Norton R.D. : *« Comme dans d'autres économies, les secteurs agricoles des économies asiatiques très performantes alimentaient les secteurs industriels en capital et en main d'œuvre. Mais en Asie Orientale, ces ressources étaient en général attirées vers l'industrie par des salaires et des rendements financiers plutôt qu'expulsées de l'agriculture par le poids de l'impôt et la stagnation ou le déclin relatif des revenus.(...). En bref, en Asie Orientale, la politique économique n'a pas tentée de contraindre le transfert des ressources de l'agriculture ; les transferts qui ont eu lieu se sont inscrits tout naturellement dans le processus de développement, dans lequel l'agriculture a*

*joué un rôle important, bien que ces économies soient davantage connues pour leur réussite dans l'industrialisation. Ces expériences ont été conforme à ce que Vernon Ruttan a appelé le « modèle de l'impact urbain-industriel » du développement agricole ». C'est l'incapacité des élites économiques à prendre le risque d'investir progressivement dans le secteur industriel à partir des bénéfices engendrés par l'exportation des produits primaires qui est responsable du caractère de dépendance des économies et non pas une hypothétique incompatibilité entre agriculture, croissance nationale et développement.*

Les performances des agricultures furent logiquement différentes selon les continents, même si au cours de la période 1961-1989 les agricultures d'Asie, d'Amérique du sud, d'Amérique Centrale et d'Afrique connurent une croissance relativement soutenue. Notamment en ce qui concerne les cultures vivrières destinées à la consommation nationale, de même que certaines cultures tropicales dont l'offre est principalement exportée. Une étude sur un panel de cultures vivrières (blé, maïs, banane plantain, haricots secs, riz paddy, pomme de terre, manioc) et tropicales d'exportation (café et cacao) nous permet de saisir les différences sensibles d'évolution des agricultures continentales<sup>5</sup>. Les résultats (que nous pouvons constater sur l'annexe 1) indiquent que dans la presque totalité des cas la croissance de la production a été supérieure à celle des rendements pour les cultures vivrières et pour tous les continents mentionnés (à l'exception des haricots secs en Amérique Centrale, des pommes de terre en Amérique du sud et de l'ensemble des tubercules et racines en Asie), suggérant donc que les modèles productifs adoptés étaient le plus généralement extensifs malgré l'application de la révolution verte dans un nombre conséquent de pays. Une comparaison entre les indicateurs d'Asie et d'Amérique du sud fait ressortir une tendance plus extensive de l'agriculture sud-américaine. Dans la quasi-totalité des cultures vivrières le différentiel est en faveur de l'agriculture asiatique (sauf pour les pommes de terre), qui apparaît comme relativement plus intensive que son homologue sud-américain<sup>6</sup>.

Le fait que les agricultures vivrières asiatiques suivent une tendance plus intensive que celle d'Amérique du sud semble indiquer que les exploitants d'Asie ont généralement trouvé un contexte plus favorable au développement de leur activité que ceux d'Amérique du sud<sup>7</sup>. Pour que des agriculteurs adoptent un modèle intensif (par exemple les célèbres *paquets*

---

<sup>5</sup> Bien qu'une échelle continentale ne soit pas la plus adaptée pour une étude précise, elle permet néanmoins de distinguer des divergences notables.

<sup>6</sup> De fait, l'Asie fut le principal bénéficiaire des progrès induits par la révolution verte, et notamment l'Asie du sud-est qui a connu la croissance la plus rapide en terme de production agricole au niveau international. Ce n'est que dans le cas des cultures tropicales d'exportation que les agriculteurs sud-américains ont été plus efficaces que ceux d'Asie.

<sup>7</sup> Il convient de préciser qu'il ne s'agit pas d'un jugement sur la modernisation des systèmes agricoles en Asie et en Amérique du Sud. L'étude de ces chiffres peut tout aussi bien signaler que l'Asie rattrapait un retard par rapport aux agricultures sud-américaines ou que ces dernières connaissaient des difficultés significatives.



technologiques de la révolution verte) il faut qu'ils puissent en tirer un minimum de bénéfices. Si ceux-ci sont fortement taxés et que les prix des produits agricoles sont artificiellement maintenus à un niveau faible, les achats d'intrants, la modernisation des outils et des méthodes de travail ne sont plus attractifs pour l'exploitant agricole.

Les mesures prises au sein de certains pays latino américains pour stimuler le secteur industriel ont donc contribué à retarder la modernisation de leur agriculture, contrairement à ce qu'il se produisait au sein des pays asiatiques. Les agricultures sud-américaines ont été les moins performantes (la performance est ici mesurée par la comparaison de l'évolution de la production et de celle du rendement<sup>8</sup>) dans la production de blé, banane plantain, haricots secs et les tubercules et racines et les deuxièmes moins performantes en ce qui concerne la production totale de céréales, de riz paddy et de maïs. Finalement, les mesures des politiques d'ISI ont été moins défavorables à l'évolution des cultures d'exportation tropicales qu'à celle des cultures vivrières, alors que les premières étaient considérées comme la cause du retard industriel de la région.

#### *Le retour du modèle néoclassique et la redécouverte de l'agriculture en tant que vecteur de développement*

L'échec des politiques d'ISI provoquera une contre révolution théorique. Certains pays sud-américains avaient déjà renoncé à leur politique d'ISI pour adopter une stratégie d'Industrialisation par Substitution d'Exportations (ISE). C'était notamment le cas pour le Chili, l'Argentine et le Brésil une fois les dictatures militaires au pouvoir. L'ISE dans ces pays reposait sur « *l'abandon des réformes agraires entreprises, l'adoption de politiques industrielles tournées vers le marché extérieur et d'ouverture à l'investissement étranger* » (ASSIDON, p.51-52). L'application de cette stratégie en Amérique du sud ne permettra néanmoins pas de résoudre les déséquilibres macroéconomiques. La situation critique des Etats ayant appliqués une politique d'import substitution se révélera lors de la crise de la dette des années 1980.

Les échecs successifs des politiques d'industrialisation favoriseront la *résurgence* des théories du courant néoclassique sur le développement. Dès la mise en place des politiques d'ISI, des auteurs tels que Bauer P., Friedman M. ou encore Viner J.<sup>9</sup> avaient émis des doutes quant à leur la viabilité. La contre révolution néoclassique introduit trois changements

<sup>8</sup> Plus le différentiel est négatif et plus le modèle semble extensif, donc peu performant.

<sup>9</sup> Le même Viner qui déclara : "There are not inherent advantages of manufacturing over agriculture". Sa pensée a été confirmée par des estimations que la croissance de la productivité (l'explication centrale des différentes évolutions du PIB / habitant) a été deux fois plus élevée dans l'agriculture que dans le secteur manufacturier en général entre 1967 et 1992. (cf Maloney W.F., p.141)

théoriques majeurs : l'objectif du développement réside dans la réduction de la pauvreté et non dans l'accroissement des richesses nationales ; le modèle économique pertinent repose sur l'hypothèse d'une économie ouverte au sein d'un marché global et non sur celle d'une économie introvertie ; l'Etat n'a qu'une très faible capacité à promouvoir le développement. Pour les auteurs de ce courant, le sous-développement persistait car les pays procédaient à une mauvaise allocation des ressources, conséquence des prix biaisés et d'un trop d'Etat dans l'espace économique. Leurs principales recommandations consistent à ne pas entraver le fonctionnement des marchés, privatiser les politiques publiques, favoriser le libre-échange, accueillir l'investissement étranger, réduire la bureaucratie et mettre fin au contrôle des prix. C'est l'adoption de politiques d'ouverture, de promotion et diversification des exportations qui devait permettre d'expérimenter une croissance économique soutenue. Une fois que les économies des pays ayant appliqués l'ISI se trouvèrent dans une situation insoutenable en terme d'endettement, le FMI, à travers ses Plans d'Ajustement Structurel (PAS) et des mesures de libéralisation, procéda à l'application de ces idées. *« Si l'on s'en tient au noyau dur de la libéralisation, les principaux instruments sont, dans l'ordre des urgences : la déréglementation, la privatisation des entreprises publiques, la réforme des finances publiques et la définition de politiques sectorielles »* [ASSIDON, p.63]. Si les politiques d'ISI ne furent pas efficaces en ce qui concerne leurs principaux objectifs (l'industrialisation et un développement économique durable), celles inspirées par les idées de la contre révolution néoclassique ne se révélèrent guère plus efficaces en terme de réduction de la pauvreté ou encore de stabilité économique<sup>10</sup>. Selon certaines études, au cours des années 1980, les PAS n'ont eu qu'un très faible impact positif sur la croissance et les exportations, aucune stimulation sur l'entrée de capitaux étrangers et un effet négatif sur les l'investissement<sup>11</sup>, ce que les experts du FMI expliquèrent par le fait que les économies nationales étaient inflexibles à l'ajustement structurel, phénomène causé par un manque de capacité institutionnelle. Au niveau social, les résultats furent dramatiques.

Avec l'application de l'idéologie néoclassique, l'agriculture est considérée comme un vecteur central du processus d'accumulation pour de nombreux pays. Puisqu'il s'agit à nouveau de s'appuyer sur des avantages comparatifs et les dotations en facteurs de

<sup>10</sup> « Enfin, dans de nombreux cas, les conséquences sociales dramatiques de l'ajustement structurel apparaissent de façon évidente. Ainsi, en Afrique, plusieurs pays ont vu l'état nutritionnel des enfants se dégrader pendant l'application des PAS [Plans d'Ajustement Structurel]. Dans huit pays, le taux d'inscription dans les écoles primaires, qui avaient progressé de 41% à 79% entre 1965 et 1980, était redescendu à 67% en 1988. Le taux de mortalité infantile a augmenté de 54% en Zambie au début des années 1990. De 1985 à 1995, les dépenses d'éducation par habitant y ont été divisées par 6. De 1990 à 1993, la Zambie a consacré 37 millions de dollars pour l'enseignement primaire et 1,3 milliards pour le service de sa dette. L'Afrique subsaharienne rembourse chaque année 15 milliards de dollars, soit 4 fois plus que ce qu'elle dépense pour la santé et l'éducation » (TREILLET, p.131).

<sup>11</sup> (ASSIDON, p.69-70)

production, un nombre conséquent de pays a logiquement redécouvert leur secteur agricole en tant que promotrice de développement économique<sup>12</sup>. Le conflit théorique entre croissance économique nationale et croissance des secteurs agricole et industriel n'existait plus. L'un des axiomes du modèle de croissance reposant sur la priorité donnée aux activités d'exportation, c'est logiquement l'agriculture d'exportation qui s'est révélée la plus dynamique au sein des pays émergents.

L'agriculture d'exportation offre un ensemble d'avantages. En premier lieu elle permet de rééquilibrer la balance commerciale. Ensuite, les activités d'exportation permettent de s'affranchir des limites du marché national et de trouver une demande solvable et ayant un pouvoir d'achat supérieur. Ce qui constitue indéniablement une opportunité pour les capitalistes agricoles de petits pays. Dans certains cas, elle offre des débouchés au secteur industriel, encore que ce ne soit nullement une spécificité de l'agriculture d'exportation. Mais elle a aussi les défauts de ses avantages. En effet, lorsque la compétitivité de l'agriculture d'exportation repose uniquement sur la compétitivité coût, alors ce secteur peut contribuer à retarder la hausse du pouvoir d'achat des travailleurs.

Le débat sur la fonction que doit jouer l'agriculture dans le processus d'accumulation a laissé progressivement place à un autre concernant l'articulation entre agriculture d'exportation et agriculture destinée à la consommation nationale. Une spécialisation trop poussée dans l'agriculture d'exportation ne remettrait-elle pas en cause le principe de souveraineté alimentaire ? Les politiques d'ajustement structurel et les politiques de libéralisation s'intéressèrent finalement assez peu à la manière dont il est possible de stimuler simultanément une agriculture d'exportation visant à satisfaire les besoins des consommateurs des pays industrialisés et une autre ayant pour vocation de répondre aux besoins de la population nationale, dont une partie est généralement peu ou pas solvable. Il n'existe néanmoins aucun constat d'une relation négative entre le développement des deux types d'agricultures. On trouve aussi bien des pays où agriculture d'exportation et agriculture destinée à la consommation nationale ont connu un *boom* similaire et d'autres où la première a clairement pris le pas sur la dernière, ce qui aurait des répercussions négatives en termes de souveraineté alimentaire. Rappelons qu'en 2001-03, on estimait que 845 millions de personnes étaient encore sous alimentées : 9 millions dans les pays industrialisés, 25 millions

---

<sup>12</sup> Comme le rappelle Norton : « La notion d'une agriculture au service du développement, réservoir de main d'œuvre et de capital à exploiter, recule de plus en plus devant celle qu'il faut s'engager dans la voie du développement agricole pour lui-même et que l'agriculture peut parfois s'avérer un secteur en tête de l'économie, surtout en période d'ajustement économique. (...) Au Chili et au Brésil, l'agriculture s'est développée plus rapidement que l'industrie pendant la décennie 1990. Au Chili, elle a constitué la principale source des nouveaux emplois scientifiques, techniques, qualifiés, managériaux et administratifs au cours de cette période. »

dans les pays en transition et 820 millions dans les pays en développement<sup>13</sup>. Pour certains pays en développement, il s'agit d'une situation endémique. L'Afrique subsaharienne, en particulier l'Afrique Centrale, mais aussi le Kenya, Madagascar ou le Soudan ont une problématique alimentaire plus que délicate avec une forte hausse de la population sous-alimentée. Même constat pour l'Afghanistan, le Bangladesh ou la Corée du Nord en Asie. Le cas d'Haïti ou du Nicaragua en Amériques n'est guère plus rassurant. La situation de ces pays n'est pas surprenante puisque leur potentiel agricole est incorrectement exploité pour un ensemble de raisons (manque d'infrastructures basiques dans les campagnes, guerres, aléas climatiques désastreux,...). Mais d'autres pays se sont convertis en agro exportateurs sans pour autant pouvoir nourrir correctement la totalité de leur population. « *Le Brésil, géant de l'exportation et probable grenier du monde au XXI<sup>ème</sup> siècle, a encore comme objectif gouvernemental de nourrir la totalité de sa population (...). En effet, encore 14,4 millions de brésiliens (8% de la population) sont sous-alimentés et 30 millions sont malnutris* » (PARMENTIER, p.30). En Colombie, encore un quart de la population dispose de moins de 2 100 calories par jour. Les exemples de ce type ne manquent pas parmi les pays agro exportateurs. De plus, au sein des grandes régions productrices de matières premières agricoles à destination du marché international, la population locale n'est pas mieux assurée de se nourrir correctement que les populations éloignées de ces grands centres agricoles<sup>14</sup>. D'où un questionnement légitime sur les externalités positives de l'agriculture d'exportation sur le reste du secteur agricole et un autre, éthique, sur l'allocation de ressources rares en faveur de l'exportation plutôt que du marché national. Exporter un produit agricole revient à exporter virtuellement de l'eau et de la terre de pays où ces ressources ne sont pas nécessairement abondantes.

En général, nous constatons qu'avec l'essor d'une agriculture d'exportation apparaît un secteur agricole (cultures vivrières notamment) dynamique destiné à satisfaire la consommation locale, le plus souvent situé aux alentours immédiats des grandes villes, où se concentre la demande solvable. Mais là où les infrastructures sont défaillantes et où il n'existe aucun marché solvable, il est plus qu'improbable d'assister à une modernisation (capitaliste) de l'agriculture vivrière. La hausse des rendements et de la productivité ne permet pas toujours de faire face à la croissance de la population et l'arbitrage par rapport aux activités d'exportation peut inciter les capitalistes à investir prioritairement dans l'agro exportation et à

<sup>13</sup> Parmentier B., **Nourrir l'humanité : les grands problèmes de l'agriculture mondiale au XXI<sup>ème</sup> siècle**,

<sup>14</sup> Au *nordeste* brésilien coexistent un agrobusiness dynamique (reposant sur la production d'agrumes, de fruits tropicaux, de soja, de différents grains et haricots ou encore d'élevage bovin) et plus d'une moitié d'une population en situation d'insécurité alimentaire. Les malnutritions légère, modérée et grave concernent respectivement 19,5%, 21,6% et 12,4% de la population régionale (Correia Dantos E.W, p.137 – 155).

y consacrer les meilleures terres lorsqu'ils sont aussi exploitants. Ce qui n'est pas sans susciter quelques interrogations sur la compatibilité de ce genre de stratégie avec une volonté d'atteindre une souveraineté alimentaire. La spécialisation agro exportatrice permet, selon ses adeptes, de réduire le déficit de la balance commerciale agricole. Ce constat est généralement vrai. Mais lorsque le prix des produits importés augmentent fortement et / ou que celui des exportations diminuent, comme ce fut le cas en 2008, la balance commerciale agricole peut devenir négative et des *émeutes de la faim*, temporaires, peuvent affecter des pays agro exportateurs, comme en Egypte par exemple<sup>15</sup>. D'autres pays, exportateurs agricoles, sont concernés par cette problématique : l'Ethiopie et le Kenya par exemple. Si l'agriculture s'est affranchie des barrières qui entravaient son développement lors des politiques d'industrialisation entre 1950 et la première partie des années 1980, le nouveau cadre économique a davantage favorisé l'essor de l'agriculture d'exportation plutôt que celui d'une agriculture vivrière autocentrée. S'il n'existe pas d'études sur l'impact positif ou négatif d'un modèle agro exportateur sur la satisfaction des besoins alimentaires des populations locales et nationales, la question reste d'actualité. Elle n'est pas pour l'instant d'ordre économique<sup>16</sup>, mais relève plutôt du champ moral et éthique. Quand les ressources hydrauliques se feront plus rares, les pays agro exportateurs continueront-ils à privilégier le modèle exportateur au détriment du marché national ?

Les prémices des années 1990 coïncident avec une évolution plus lente de la croissance de la production des cultures vivrières en Afrique, Asie et Amérique du sud et centrale. Il n'y a pas eu généralement d'effets dynamisant davantage les cultures destinées à la consommation nationale. Ce que nous pouvons constater en consultant l'annexe 1. L'expansion relativement faible de la production des cultures vivrières s'associe à une croissance lente des rendements. Cependant, contrairement à la période précédente, il existe un nombre nullement négligeable de cultures où le taux de croissance des rendements fut plus rapide que celui de la production. En Amérique Centrale, citons les cultures du blé, des haricots, du riz paddy, de la pomme de terre et du cacao. En Afrique, la caféiculture a été la seule à connaître un essor plus rapide des rendements. En Amérique du sud les cultures concernées furent : blé, riz paddy, haricots secs, manioc, l'ensemble des tubercules et racines et le café. Dans le cas de l'Amérique centrale, ce phénomène est imputable principalement à

<sup>15</sup> Ayeb H., *Crise alimentaire en Egypte : compétition sur les ressources, souveraineté alimentaire et rôle de l'Etat*, *Hérodote*, n°131, 4ème trimestre 2008, p.58-72, Paris, 2008

<sup>16</sup> Encore que depuis la flambée du prix des céréales en 2008, de nombreux pays agro exportateurs ont compris les limites de ce modèle lorsqu'il poussait à satisfaire les besoins intérieurs par des importations toujours plus importantes

une chute ou une stagnation de la production des cultures mentionnées. De même qu'en Afrique.

Tableau I.1: Taux de croissance annuel moyen de la production et du rendement entre 1990 et 2008 pour un ensemble de produits agricoles

|                             |            |                                 | Monde | Afrique | Amérique centrale | Amérique du sud | Asie   |
|-----------------------------|------------|---------------------------------|-------|---------|-------------------|-----------------|--------|
| Blé                         | Production | T.C.A.M <sup>17</sup> 1990-2008 | 0,85% | 2,44%   | 0,09%             | 0,40%           | 1,81%  |
|                             | Rendement  | T.C.A.M 1990-2008               | 1,04% | 1,88%   | 0,99%             | 1,47%           | 1,05%  |
| Maïs                        | Production | T.C.A.M 1990-2008               | 3,00% | 1,93%   | 2,59%             | 6,07%           | 3,30%  |
|                             | Rendement  | T.C.A.M 1990-2008               | 1,84% | 1,12%   | 2,46%             | 4,20%           | 1,79%  |
| Plantain                    | Production | T.C.A.M 1990-2008               | 1,46% | 1,48%   | 2,95%             | 1,38%           | 2,43%  |
|                             | Rendement  | T.C.A.M 1990-2008               | 0,32% | 0,33%   | 0,52%             | 0,06%           | 0,78%  |
| Haricots secs               | Production | T.C.A.M 1990-2008               | 0,87% | 1,55%   | -0,01%            | 2,21%           | 0,61%  |
|                             | Rendement  | T.C.A.M 1990-2008               | 0,56% | -1,10%  | 0,97%             | 3,27%           | 0,09%  |
| Riz Paddy                   | Production | T.C.A.M 1990-2008               | 1,56% | 3,40%   | 0,11%             | 3,30%           | 1,48%  |
|                             | Rendement  | T.C.A.M 1990-2008               | 1,12% | 0,81%   | 0,74%             | 3,87%           | 1,09%  |
| Pomme de terre              | Production | T.C.A.M 1990-2008               | 0,92% | 5,06%   | 2,08%             | 2,06%           | 4,06%  |
|                             | Rendement  | T.C.A.M 1990-2008               | 0,74% | -0,29%  | 2,73%             | 1,53%           | 0,85%  |
| Manioc                      | Production | T.C.A.M 1990-2008               | 2,38% | 2,93%   | -0,40%            | 0,59%           | 2,57%  |
|                             | Rendement  | T.C.A.M 1990-2008               | 1,22% | 1,04%   | -0,71%            | 0,65%           | 2,41%  |
| Total Céréales              | Production | T.C.A.M 1990-2008               | 1,44% | 2,72%   | 1,81%             | 4,26%           | 1,73%  |
|                             | Rendement  | T.C.A.M 1990-2008               | 1,40% | 1,02%   | 1,78%             | 3,58%           | 1,40%  |
| Total tubercules et racines | Production | T.C.A.M 1990-2008               | 2,84% | 3,66%   | 3,89%             | -0,09%          | 0,96%  |
|                             | Rendement  | T.C.A.M 1990-2008               | 0,63% | 0,35%   | -0,37%            | 1,05%           | 0,42%  |
| Cacao                       | Production | T.C.A.M 1990-2008               | 2,99% | 3,65%   | -1,21%            | -0,53%          | 4,07%  |
|                             | Rendement  | T.C.A.M 1990-2008               | 0,95% | 1,29%   | 0,22%             | -0,68%          | -0,12% |
| Café                        | Production | T.C.A.M 1990-2008               | 1,71% | -1,77%  | -0,37%            | 2,09%           | 5,48%  |
|                             | Rendement  | T.C.A.M 1990-2008               | 2,59% | 1,83%   | -1,36%            | 3,65%           | 2,65%  |

Source : FAO

Seule l'Amérique du sud a pu concilier à la fois amélioration du différentiel « rendements – production » et évolution positive de la production. L'impact du passage des politiques de développement inspirées par l'ISI à d'autres préconisées par la contre révolution néoclassique a probablement eu un impact faible, mais positif, en Amérique du sud sur

<sup>17</sup> Taux de Croissance Annuel Moyen (T.C.A.M)

certaines cultures vivrières : maïs, haricots secs, riz paddy, pomme de terre, totale céréales et le café. Ailleurs, les évolutions positives furent moins marquées. En Afrique, les cultures de haricots secs, de pomme de terre et du cacao ont connu une croissance plus rapide au cours de la seconde période Et en Asie, la seule culture dans ce cas de figure fut celle de l'ensemble des tubercules et racines.

Le rôle que le secteur agricole devrait jouer dans le processus de développement a évolué considérablement selon les époques et les doctrines économiques en vigueur. Nous trouvons deux conceptions basiques radicalement différentes. La première selon laquelle l'agriculture doit favoriser le développement des autres secteurs (en particulier l'industrie) à travers un ensemble de mesures discrétionnaires et volontaristes visant à restreindre la rentabilité des activités agricoles. Dans cette optique, l'agriculture est souvent décrite comme un secteur traditionnel et en retard. La seconde conception ne considère pas que l'agriculture soit forcément synonyme de retard et précise qu'elle peut avoir un rôle primordial pour amorcer ou consolider le processus d'accumulation. Selon que les dirigeants politiques adoptent l'une ou l'autre vision, le modèle économique qui sera mis en place se révélera positif ou négatif pour le développement des activités agricoles. Malgré ces divergences, l'angle macroéconomique permet de comprendre l'articulation entre le secteur agricole et le reste des secteurs économiques. S'il n'existe pas de consensus sur le rôle de l'agriculture au sein du processus de développement, il en existe un sur le fait que le développement du secteur industriel et celui des services des pointes dépend d'un transfert de ressources de l'agriculture vers ces derniers. Les théories se différenciant sur le fait de savoir s'il est souhaitable de tenter d'accélérer le transfert et selon quels procédés.

#### *De la contribution indirecte de l'agriculture à la croissance nationale*

Aussi bien l'idéologie structuraliste que néoclassique, dans leur théorie développementaliste, ne s'intéressent à l'agriculture que selon l'impact direct que celle-ci peut générer sur le reste de l'économie (relation agriculture - industrie dans le cadre de la croissance nationale, impact sur les exportations,...). Mais ces courants théoriques ne portent que peu d'intérêt à la façon indirecte dont les acteurs du monde agricole peuvent contribuer à la croissance nationale.

En supposant que les populations les plus pauvres soient également celles disposant d'une propension marginale à consommer supérieure, la hausse des revenus des populations les plus pauvres sera généralement davantage destinée à la consommation qu'à l'épargne. Or, dans les pays du sud on compte plus de un milliard de paysans, l'immense majorité pouvant

être qualifiée de pauvres. Des revenus supplémentaires pour les acteurs agricoles (via une hausse des prix relatifs des produits agricoles par rapport aux autres biens et services ou des mécanismes de redistribution particuliers) permettraient de stimuler dans des proportions considérables la demande nationale. Là où l'agriculture continue à engager une grande part de la main d'œuvre nationale et où le secteur rural réunit une population nombreuse.

C'est justement un des avantages potentiels de la caféiculture par rapport à d'autres types d'activités agricoles. De par l'inexistence d'économies d'échelles susceptibles d'être dégagé au niveau du système productif étant donné la très faible mécanisation (alors que certaines cultures tropicales comme la canne-à-sucre par exemple permettent l'existence d'économies d'échelle et donc une réduction du niveau des coûts fixes), les besoins financiers réduits ou encore la taille du marché international, des millions de familles paysannes à travers les pays du sud se sont lancées dans l'aventure caféière. Avec des conséquences concrètes sur leur niveau de vie. Dans quelques cas, des Etats prédateurs ont tiré davantage profit de la manne caféière que les producteurs. Mais il ne demeure pas moins vrai que le café a permis et permet à des millions de paysans de s'affranchir au moins partiellement de la pauvreté. La constitution d'une classe de *petits capitalistes ruraux* (dans certains cas très petits) et / ou d'une classe *aisée* au sein de l'univers rural des pays en développement n'a pas été sans conséquence sur le développement économiques des nations concernées. Le fait que des millions de familles aient pu *s'enrichir* et disposer d'un pouvoir d'achat a bien évidemment eu un impact positif sur les demandes nationales, stimulant de la sorte la croissance économique. De plus, dans les pays où la superficie des exploitations est importantes et obligent à s'affranchir d'un modèle paysan, les populations les plus marginales peuvent aussi tirer profit de la manne caféière grâce à la vente de leur force de travail. C'est-à-dire en devenant des salariés agricoles. La caféiculture, en tant qu'activité agricole peut donc jouer un rôle décisif sur les économies régionales, voir nationales en créant et stimulant une demande rurale considérable.

Cette croissance de la demande pourrait faire croître l'activité agroindustrielle ou encore quelques secteurs industriels. Evidemment, dans le cas d'une économie ouverte, les risques que la stimulation de la demande bénéficie à des acteurs non nationaux sont réels. Il faut, pour que l'initiative soit viable, qu'il existe des secteurs économiques dominés par des acteurs nationaux capables d'être présents sur l'ensemble du territoire en faisant appel de préférence à des matières premières nationales lorsque celles-ci sont disponibles. Disposer d'infrastructures de transport, même basiques, est une obligation, afin de favoriser le déplacement des hommes et marchandises. Là où il n'existe aucun moyen de transport



disponible, des marchés, même minimes, ont peu de chance d'apparaître. Et là où il n'existe pas de marché, il est inutile de stimuler la demande des populations. La construction d'infrastructures doit évidemment précéder la stimulation de la demande. Il est évident qu'une politique économique de grands travaux et de stimulation de la demande n'est désirable que si dans le même temps elle ne génère pas des déséquilibres économiques trop marqués. Stimuler de la demande peut paraître une pratique dangereuse car elle découragerait l'épargne nationale. Cependant, si un taux d'épargne important reste une priorité, il en est de l'épargne comme de la demande. Rien n'indique que l'épargne nationale se dirigera prioritairement vers le financement d'activités nationales favorables au développement économique. De plus, dans le contexte de systèmes financiers déréglementés, il n'existe que peu de limites pouvant empêcher une partie de l'épargne nationale de se diriger vers les marchés internationaux.

De son côté, l'agriculture d'exportation peut contribuer significativement à l'élévation du niveau de vie des populations rurales dès lors que celles-ci peuvent influencer significativement sur le développement des filières. Dans le cas de cultures destinées à la consommation à la consommation intérieure, les revenus potentiels des populations rurales sont limités par trois contraintes majeures (sans même évoquer la pression des importations ou encore les articulations entre les différents acteurs d'une filière) : la masse monétaire en circulation, la redistribution des revenus à l'échelle nationale et le niveau de la demande. Dans le cas d'économies nationales où l'une de ces trois contraintes se révélerait contraire, les débouchés pour une agriculture commerciale destinée à la consommation intérieure seraient réduits et les populations rurales n'auraient qu'un très faible intérêt à débiter des activités de ce type<sup>18</sup>. Or, dans de nombreux pays en développement, il n'est pas rare qu'au moins l'une de ces contraintes soit à l'œuvre. Faisant ainsi se poser la question de la pertinence de l'adoption de cultures commerciales destinées à la consommation intérieure. Les activités agricoles d'exportations permettent de s'affranchir partiellement de ces limites. En effet, la masse monétaire *ponctionnée* est internationale, donc supérieure à celle disponible nationalement. A condition que les marchés internationaux soient suffisamment amples pour absorber l'offre internationale, les populations rurales pourraient tirer profit des activités agricoles d'exportation pour accroître leur niveau de vie (sous réserve de l'application d'un modèle organisationnel ne leur étant pas totalement défavorable). De plus, une demande agrégée au niveau international permet de limiter l'impact de la redistribution des revenus et

<sup>18</sup> En effet, une masse monétaire en circulation faible signifie que la monnaie est très difficilement disponible et donc que le développement d'activités commerciales est très hypothétique. En outre, dans le cas où la redistribution des revenus est très inégale, la demande réelle pour les produits commerciaux sera forcément réduite puisqu'une très faible partie de la population disposera de revenus conséquents. Enfin, dans le cas où la demande nationale est limitée (par exemple si les centres urbains sont très peu développés et que l'essentiel de la population vit en milieu rural) les activités agricoles commerciales à destination du marché intérieur ne trouveraient que peu de débouchés.

du niveau de la demande. Outre les problèmes éthiques que nous avons mentionnés précédemment, il convient de se demander si ce sont effectivement les populations rurales qui tirent profit des exportations agricoles ou alors un nombre restreint d'intermédiaires ou autres acteurs.

### 1.2) Produit de base, croissance économique et développement : une nécessaire incompatibilité ?

Au-delà de l'articulation du secteur agricole au reste de l'économie et de son rôle dans le processus de développement, une autre question traditionnelle de l'économie du développement nous semble intéressante : quelle peut-être la place de l'exploitation des ressources naturelles dans le processus de développement et de croissance économique au sein des pays en développement ? Dès l'origine cette question a été centrale et le plus souvent les économistes ont considéré que les activités liées à l'exploitation des ressources naturelles (en particulier les non renouvelables) avaient un impact négatif sur le développement économique d'une nation<sup>19</sup>. Plus généralement, trois grands types de raisons sont traditionnellement avancés pour justifier le caractère négatif de l'exploitation des ressources naturelles :

- *La chute des cours sur le long terme et la dégradation des termes de l'échange :*

Ainsi, le courant structuraliste signalait que l'exploitation des ressources naturelles ne permettait qu'un progrès technique marginal et en particulier que les termes de l'échange des produits naturels avaient tendance à diminuer sur le long terme. Ce constat a été confirmé par une désormais célèbre étude de Grilli et Yang, concernant l'évolution des cours des principales matières premières non pétrolières<sup>20</sup> sur la période 1900-1986 et qui aboutit à la conclusion d'une chute annuelle des cours de -0,6%, avec deux années d'inflexion : 1921 et dans une moindre mesure 1974. D'autres études arriveront à des conclusions similaires. Le fait que les prix des matières premières connaissent des fluctuations brusques et marquées (à la baisse généralement) constitue effectivement un danger pour le processus de croissance à

<sup>19</sup> Smith A. mentionnait déjà : "projects of mining, instead of replacing the capital employed in them, together with the ordinary profit of stock, commonly absorb both capital and stock. They are the projects, therefore, to which of all others a prudent law-giver, who desired to increase the capital of his nation, would least choose to give any extraordinary encouragement..."

<sup>20</sup> Il s'agit de 11 produits de base agricoles comestibles (banane, bovin, cacao, café, ovin, maïs, huile de palme, riz, sucre, thé et blé), 7 produits agricoles non comestibles (coton, cuir, jute, caoutchouc, bois, tabac et laine) et 6 produits miniers (aluminium, cuivre, plomb, argent, étain et zinc). Sur la période 1977-79, ces produits représentent 54% de la valeur du commerce international des matières premières non pétrolières (49% des produits agricoles comestibles, 83% des produits agricoles non comestibles et 45% des produits miniers).

long terme des pays en développement ayant l'habitude de faire reposer leur modèle économique sur l'exploitation et l'exportation de ressources naturelles non renouvelables<sup>21</sup>.

- *Le mal hollandais* : Dans ce cas, l'abondance de ressources naturelles au sein d'un pays conduit à la surévaluation de son taux de change et finalement à la marginalisation du reste des activités économiques, notamment le secteur manufacturier (conurrencé par les importations rendus moins chers à cause de l'appréciation du taux de change) et les autres secteurs d'exportation (pénalisés par cette même surévaluation). Deux conséquences particulièrement néfastes à long terme pour le développement économique.

- *Le voracity effect* : Une autre conséquence néfaste qu'aurait les activités d'exploitation des ressources naturelles concerne un supposé affaiblissement du tissu institutionnel. Il existerait ainsi au sein des pays concernés une compétition entre les différents groupes sociaux afin de s'accaparer de la rente de économique provenant de l'exploitation des ressources naturelles (surnommée le *voracity effect*)<sup>22</sup>.

Dans ce contexte de défiance, plusieurs études ont tenté de démontrer que les pays riches en matières premières ont connu une croissance plus lente au cours du XX<sup>ème</sup> siècle que les autres pays en développement. Arrivant ainsi à la conclusion que la richesse en ressources naturelles serait une sorte de malédiction et fatalité et justifiant finalement l'intérêt de la mise en place de politiques économiques industrielles et développementalistes visant réduire l'impact des activités primaires sur la structure économique, avec les faibles succès que nous avons déjà évoqués<sup>23</sup>. Si de nombreuses études soulignent le fait que les ressources

<sup>21</sup> Il est à noter que si l'existence d'une hypothétique détérioration des termes de l'échange a servi de justification aux politiques d'industrialisation menées par un ensemble de pays en développement, ce constat a néanmoins été remis en cause par certains auteurs. La pertinence du rapport de la Société des Nations **Industrialisation et commerce extérieur** (1945) fut questionnée par Bairoch P. notamment. « Le premier problème est celui du choix de la phase finale, 1936-1938. (...). Si nous comparons la période 1876-1880 à 1926-1929, en utilisant les mêmes statistiques, la détérioration des termes de l'échange des produits primaires est réduite de moitié, à 20% seulement. (...). La principale distorsion des indices des prix des échanges mondiaux de la Société des Nations vient du fait que seuls ont été utilisés les indices des prix britanniques et que les trois quarts des prix composant ces indices sont ceux des produits à l'importation. De ce fait, les indices de prix des produits britanniques ne traduisent pas seulement l'évolution des prix des produits eux-mêmes, mais aussi celle des coûts de transport qui, justement, ont durablement baissé entre 1876 – 1880 et 1926 – 1929. Comme il y a beaucoup plus de prix à l'importation parmi les produits primaires que parmi les produits manufacturés, et comme les coûts de transport des premiers sont particulièrement importants, nous aboutissons à une distorsion majeure de la tendance dominante. Le fait que les prix à l'exportation des produits manufacturés britanniques aient été utilisés comme représentatifs des exportations mondiales est un autre facteur de distorsion. Des études ultérieures ont montré que les prix britanniques à l'exportation ont progressé plus rapidement dans cette période que ceux du reste du monde développé. » (BAIROCH P., p.155-157)

<sup>22</sup> Les tenants de ce courant essaient de démontrer qu'il existe une différence entre deux types de ressources naturelles : ceux provenant des ressources non renouvelables ou de la mise en pratique de la monoculture et les autres types de produits agricoles. Les premiers censés avoir des effets plus pernicieux que les seconds.

<sup>23</sup> Dès lors que ces conclusions sont considérées comme véridiques par les dirigeants politiques, des mesures spécifiques pourraient être prises pour limiter le déploiement des ressources vers les secteurs primaires. Cependant, le fait que l'exploitation de ces ressources soient relativement aisée et génère une rente a conduit généralement à l'apparition d'entreprises publiques chargées d'exploiter ces secteurs, afin de capter la rente au bénéfice des Etats. Il ne s'agissait donc pas de cesser l'exploitation des ressources primaires, mais de les contrôler étroitement tout en, paradoxalement, évitant d'y consacrer l'essentielle des ressources nationales.

naturelles freinent le développement des pays en développement, cela ne saurait faire oublier qu'au cours du XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècles les pays qui faisaient reposer leur croissance sur l'exploitation des ressources naturelles ont connu des trajectoires différentes, comme nous pouvons le constater sur le tableau I.2.

Tableau I.2 : PIB par habitant de certains pays scandinaves et sud-américains entre 1870 et 1990

|           | PIB / hab 1870 (dollars) | PIB / hab 1990 (dollar) | TC <sup>24</sup> | T.C.A.M |
|-----------|--------------------------|-------------------------|------------------|---------|
| Finlande  | 1107                     | 16604                   | 1399,91%         | 2,28%   |
| Norvège   | 1303                     | 16897                   | 1196,78%         | 2,16%   |
| Suède     | 1664                     | 17695                   | 963,40%          | 1,99%   |
| Argentine | 1311                     | 6581                    | 401,98%          | 1,35%   |
| Chili     | 1153                     | 6380                    | 453,34%          | 1,44%   |

Source: Bravo-Ortega C., Gregorio (de) J., *The relative richness of the poor? Natural resources, Human capital and economic growth* (p.74)

Finalement, un certain nombre de pays ont réussi à se développer à un rythme soutenu tout en adoptant un modèle de croissance reposant sur l'exploitation des matières premières disponibles. Outre les pays scandinaves, citons aussi d'anciennes colonies britanniques tels que le Canada ou encore l'Australie. Prouvant finalement qu'il n'existe ni déterminisme ni fatalité liés aux ressources naturelles, même si la trajectoire de nombreux pays en développement pourrait le laisser penser.

La question pertinente serait plutôt de savoir ce qui a provoqué que de nombreux pays en développement n'aient pas été en mesure de profiter de leur richesse en ressources naturelles pour poser les bases d'un développement économique soutenu sur le long terme. Nous pouvons en avancer deux :

- *Le lien entre ressources naturelles et dettes* : Ainsi, lorsqu'au début des années 1970 les cours de matières premières étaient relativement élevés, de nombreux pays en développement en ont profité pour s'endetter. Entre 1970 et 1975, le prix du charbon, du gaz naturel et du fer a doublé et entre 1975 et 1980 le pétrole et le gaz naturel ont connu leur propre boom<sup>25</sup>. Ce qui a incité les pays dotés de ces ressources à les utiliser pour soutenir leur projet d'investissement. Néanmoins, les cours chuteront de manière marquée à partir de 1980 (au moins de 30% lors de cette décennie, à l'exception du cuivre), fragilisant ainsi la situation économique de ces nations ; qui se sont retrouvées avec une balance des paiements déficitaires et une crise de la dette. Ce qui a joué un rôle central dans la faible croissance des

<sup>24</sup> Taux de croissance (TC)

<sup>25</sup> (Manzano O., Rigobon R., p.58-59)

pays en développement au cours des ces années. Ce n'est donc pas l'exploitation des matières premières en tant que telle qui a joué un rôle négatif, mais l'interaction entre les marchés financiers et les biens servant de caution qui a provoqué une bulle<sup>26</sup>.

- *La faiblesse du capital humain* : L'une des grandes différences entre les pays scandinaves et les anciennes colonies britanniques (Australie, Canada) et l'Amérique Latine a été le fossé croissant en termes d'éducation débutant dès la période 1870 – 1910 et qui perdure toujours. Le taux de croissance relativement lent d'une grande partie des pays d'Amérique Latine au cours du XIX et XX ème siècles est certainement lié à l'adoption de modèles économiques peu performants mais aussi et surtout à un manque de capital humain permettant l'apprentissage et rendant les entrepreneurs capables d'innover. Pour se rendre compte du fossé en terme de capital humain, signalons qu'en 1870, plus de 70% de la population de plus de 10 ans en Australie, au Canada, en Suède et aux Etats-Unis savaient lire, soit un pourcentage environ trois fois plus élevé que pour l'Argentine, le Chili, le Costa Rica et Cuba et quatre fois plus élevé qu'au Brésil et au Mexique<sup>27</sup>. La plupart des pays latino américains n'atteindront ce niveau qu'aux cours de la seconde moitié du XX ème siècle. Pour autant, le fossé restait considérable. En 1962, l'Australie disposait de 27 fois plus de diplômés techniques par habitant que l'Argentine<sup>28</sup>, certainement le pays d'Amérique Latine le plus en avance. Or, ce faible niveau de capital humain a généralement deux conséquences : un niveau de protection relativement élevé afin de protéger l'industrie nationale et un sentiment de dépendance vis-à-vis des acteurs étrangers et de suspicion par rapport aux ressources naturelles.

Il apparaît ainsi qu'il n'y a pas nécessairement incompatibilité entre développement et richesse en ressources naturelles. C'est plus certainement des choix controversés au niveau des politiques publiques qui explique la faible corrélation entre croissance économique et exploitation des ressources naturelles au sein des pays en développement dans le passé. La mise en place de politiques macroéconomiques spécifiques et d'investissements publics judicieux en termes de formation de capital humain seraient à même de créer un lien positif entre croissance durable et forte et exploitation de matières premières.

---

<sup>26</sup> Idem (p.62)

<sup>27</sup> (Maloney W.F., p.149)

<sup>28</sup> Idem (p.152)

## II) Fonctionnement des marchés internationaux et mésoéconomie

L'analyse des modèles macroéconomiques et des stratégies de développement adoptés par les Etats permet de saisir les impacts directs et indirects que ceux-ci génèrent sur les activités économiques et en particulier l'agriculture. Mais, au-delà du cadre national, lorsque l'on évoque les stratégies de valorisation de secteur économique spécifique, il est nécessaire d'aborder cette problématique sous un angle d'étude différent permettant de répondre à des questions telles que : Comment s'organisent la production et la consommation mondiales ? Qui sont les acteurs dominants et quelle est leur influence sur les marchés et leur organisation ? Comment se répartissent profits et revenus entre les différents acteurs ? Quelles opportunités sont offertes aux acteurs marginalisés pour améliorer leur position ? Ni la macroéconomie ni la microéconomie ne peuvent apporter des réponses précises à ces questions. Or, ces dernières permettent de mieux comprendre la réalité des marchés internationaux, et donc de déterminer les stratégies que les acteurs peuvent adopter. C'est pourquoi il se révèle nécessaire d'adopter l'analyse mésoéconomique. Les outils d'analyse séquentiels (du type filière ou chaîne de valeur) offrent une perspective d'étude intéressante en ce qui concerne les problématiques de marchés internationaux. L'angle mésoéconomique peut de plus s'avérer pertinent à l'heure d'aborder une thématique telle que la qualité.

### 2.1) Les outils d'analyse séquentiels

Il existe deux grands types d'outils d'analyse séquentiels : les études filières et la chaîne de valeur globale. Si les études filières sont bien connues du monde académique français, la chaîne de valeur globale est davantage utilisée au sein des analyses d'activités internationalisées provenant du monde anglo-saxon. Pour autant que ces deux types d'outils séquentiels puissent paraître semblables, il existe néanmoins des différences significatives. C'est pourquoi il convient de s'attarder sur leurs spécificités.

#### *Les études de filières*

Le terme de *filière* est devenu flou et difficilement descriptible tant il a été utilisé à maintes reprises sans qu'il ne soit défini précisément préalablement. La définition qu'en donne Terpend N. est la suivante : « *L'analyse économique par filière c'est l'analyse de l'organisation, à la fois sur le plan linéaire et complémentaire, du système économique d'un produit ou d'un groupe de produits ; c'est l'analyse de la succession d'actions menées par des acteurs pour produire, transformer, vendre et consommer un produit.(...). Ces actions,*

menées successivement, parallèlement ou complémentirement, peuvent se découper en grands ensembles ou systèmes comme : la production, la transformation, la commercialisation, la consommation. Chacun de ces ensembles englobe une série d'actions plus ou moins importantes qui permettent de passer d'un ensemble à l'autre, dans une suite logique d'interventions ; on parle ainsi d'actions situées à l'amont ou à l'aval de la filière. Ces ensembles peuvent, eux-mêmes, se décomposer en sous-ensemble<sup>29</sup> ». Dans le langage économique, une étude filière correspond à une analyse séquentielle différenciant l'ensemble des opérations physiques complémentaires nécessaires à la création, circulation et consommation d'un bien. Elle identifie les systèmes d'agents qui en sont responsables et prend en compte les enjeux techniques, comptables, spatiaux et organisationnels des fonctions et des relations de chaque acteur. Les analyses filières ont été particulièrement utilisées à partir des années 1960 dans le cadre des problématiques agricoles françaises et des phénomènes d'intégration qui étaient en cours. Elles étudiaient la réalité paysanne et concernaient des systèmes de production et de consommation locaux, accordant peu d'intérêt, à l'origine, au commerce international et au processus de transformation. Bien que l'analyse filière s'apparente à un outil neutre et *a-théorique*, les études filières se caractérisent par l'adoption d'un cadre théorique éclaté où l'on trouve des écoles de pensées et des objets d'études aussi différents que l'analyse des systèmes, l'organisation industrielle, les institutions économiques, le management ou l'économie marxiste. On peut néanmoins distinguer deux grandes traditions différentes :

- *L'approche quantitative* qui tente essentiellement de mesurer les entrées-sorties, les prix et la valeur ajoutée. La quantification des entrées-sorties utilise une méthodologie particulière et spécifique aux économistes français : *la méthode des effets*<sup>30</sup>, où les incitations non financières captent une grande attention.

- *L'approche anthropologique* date des années 1970. Sa particularité réside dans l'attention qu'elle porte aux marchés et aux pouvoirs exercés tout au long de la chaîne par les différents acteurs. Elle se rapproche le plus d'une Chaîne Globale de produit de base.

<sup>29</sup> <http://www.fao.org/docrep/003/X6991F/x6991f04.htm>

<sup>30</sup> La méthode des effets fut élaborée par Chervel M. et le ministère de la coopération française au cours des années 1960. Chevel M. que cette méthode « consiste en une procédure d'analyse et de calcul économique qui vise à mesurer l'intérêt d'un projet du point de vu d'un ensemble national ; dans le ou les calculs qui sont présentés, les « avantages » relatifs au projet sont rapprochés des « coûts » ; la méthodes des effets relève donc des méthodes dites « coûts-avantages ». Elle constitue une méthode alternative aux méthodes prix de référence. » (cf. <http://www.marc-chervel.fr/methode.html>)

Les principales évolutions des analyses filières concernent l'intégration des théories du coût de transaction de même que celle de l'école de la régulation et de la théorie de la convention. Constituant autant de nouvelles possibilités d'intégrer des réflexions sur le concept de qualité, particulièrement important pour aborder les stratégies de valorisation agricole. En effet, pour de nombreuses activités agricoles ou agro-industrielles, la qualité est devenue un enjeu majeur.

### *La Chaîne globale des produits de base et la Chaîne de valeur*

Une chaîne globale de produit de base est également un outil séquentiel consistant en une décomposition de la structure internationale de production, commercialisation et consommation de produits entre les différents acteurs la constituant. C'est une approche intéressante dans la mesure où elle offre une méthodologie permettant d'analyser la géographie et l'organisation internationale de la production, tout en déterminant où et par qui la valeur ajoutée est créée et distribuée et en formulant des propositions pour que les acteurs des pays en développement intègrent ou puissent intégrer les marchés internationaux. Le concept de *chaîne globale de produit de base* ou *Global Commodity Chain* (G.C.C) a été développé la première fois par Wallerstein et s'inscrit dans le cadre de la théorie de la dépendance. Que la chaîne de valeur globale ait été *créée* pour soutenir les thèses structuralistes ne signifie pas que cet outil ne puisse être utilisé hors de son canevas théorique original. De fait, l'analyse par la chaîne globale de produit de base s'est éloignée d'une représentation mondiale reposant sur un schéma centre, semi périphérie et périphérie et s'intéresse à la fois aux acteurs les plus influents en termes de ressources productives mais aussi aux nouveaux modèles d'organisations industrielles et à la coordination du système intégral.

Il a fallu attendre 1994 pour que Gereffi et Kornieniewicz fassent ressurgir le concept de chaîne globale de produit de base, en le recentrant sur les stratégies et actions des firmes, dans un contexte de libéralisation commerciale, où les droits de douanes et les règlements locaux étaient chaque fois moins contraignants<sup>31</sup>. Les recherches de Gereffi ont indéniablement révolutionné le concept de chaîne globale de produit de base, les considérations sur les stratégies de développement et d'industrialisation. Comme le rappelle Sturgeon: "The intense interest in Gereffi's framework, and especially the "buyer driven"

---

<sup>31</sup> Les études inspirées par les travaux de Gereffi font ressortir que si la libéralisation commerciale a permis une croissance du commerce international, sans la participation active des grandes firmes originaires des économies développées afin de combler les lacunes des capacités productives et des marchés des pays en développement, le flux de biens et services échangés mondialement aurait été bien plus modeste. Non seulement en volume mais aussi en termes de contenu technologique.



*commodity chain type, underscored the appetite for an industry-independent firm-level theory of production network governance. The shift in focus from the state to the actors in the chain, and their interrelationships, and especially to the relative power that some firms are able to exert on the actions and capabilities of their affiliates and trading partners, was immediately accepted , and put to use by both practitioners and researchers because it reflected and helped to explain several of the most novel features of the global economy” (STURGEON, p.8).*

A l’origine Gereffi distinguait trois composantes à une chaîne de valeur : la structure d’entrées-sorties, la couverture géographique et le type de gouvernance. Par la suite il en inclura une quatrième : le cadre institutionnel.

- **La structure d’entrées-sorties** soit les différents stades de production d’un bien.
- **La couverture géographique** ou la dispersion des activités de production et de distribution.
- **La forme de gouvernance** qui permet d’introduire les notions clé d’obstacles à l’accès au marché et de coordination de la chaîne.
- **Le cadre institutionnel** qui définit les modalités d’intégration des agents subalternes par les principaux agents grâce à leur contrôle sur l’accès au marché et l’information.

Les deux premiers éléments sont descriptifs et offrent aux chercheurs une méthodologie reposant sur la description de la division spatiale et organisationnelle au sein de la chaîne étudiée. Les deux derniers visent à expliquer les comportements spécifiques au niveau spatial et organisationnel au sein de la chaîne et mettent en exergue les forces extérieures à la chaîne structurant les actions des différents acteurs.

La composante relative à la forme de gouvernance est celle qui a le plus captivé les recherches. La fonction de gouvernance de la chaîne globale de produit de base repose sur des modalités particulières d’organisation de la production hors frontières des firmes dominantes. Gereffi distingue deux grands types de gouvernances. Une première impulsée par les producteurs et la seconde par les acheteurs. Les chaînes dirigées par les producteurs concernent les secteurs industriels à forte densité technologique et capitaliste. Les capitaux et des savoirs spécifiques constituent les principales barrières à l’entrée. Au sein de ces chaînes, les acteurs dominants gardent le contrôle des opérations capitalistes et stratégiques et sous-traitent les activités intensives en main d’œuvre au sein d’un réseau

intégré verticalement. C'est le cas par exemple dans le secteur automobile ou aéronautique. Quant aux chaînes dirigées par l'acheteur, les acteurs centraux sont généralement des distributeurs (au détail) ou des *brand merchandisers* qui se concentrent sur des fonctions autres que la production : distribution, publicité, design,... Bien qu'en général ce type de firmes ne possède pas, ou alors peu, d'usines et d'outils industriels, leur volume d'achat leur confère un pouvoir effectif face aux fournisseurs. Ce type de chaîne concerne généralement des secteurs à forte intensité de main d'œuvre, où les informations sur le marché, la conception du produit et les coûts de commercialisation et de publicité constituent les principales barrières à l'entrée ; les acteurs centraux se concentrant sur la promotion de leur(s) marque(s), la conception et la commercialisation des produits. Le niveau de l'intensité technologique jouerait donc un rôle central sur le type de gouvernance d'une chaîne. L'innovation au sein des chaînes dirigées par les acheteurs ont trait à la conception des produits et le marketing et non à un savoir faire industriel spécifique. Il est donc aisé aux firmes dominantes d'externaliser au maximum les fonctions de productions. Au sein d'une chaîne dirigée par le producteur, plus intensive en capital, la technologie et l'excellence du processus productif sont les compétences clés et se déploient à l'intérieur de l'entreprise ou de fournisseurs captifs ne pouvant partager la technologie avec les concurrents. Gibbon, pour sa part, distingue un troisième type de gouvernance : les chaînes dirigées par les firmes de négoce. Les négociants y jouent un rôle central de coordination, en étant capable de fournir des volumes spécifiques couvrant une large gamme de qualité à différents producteurs. Le rôle joué par les firmes de négoce se révèle peu attractif pour les industriels d'un point de vue économique. Les principales barrières à l'entrée sont le fort niveau de capital circulant (rendu nécessaire à cause des volumes) et une connaissance précise de tous les aspects du marché (incluant le marché du transport, de l'assurance ou des services financiers).

Tableau I.3 : Récapitulatif des principales caractéristiques des différents types de chaînes de valeur

| Type de chaîne                   | Intensité...                                                              | Compétences clés                                                                                      | Barrières à l'entrée                                                                                                         |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dirigée par le producteur        | capitalistique : forte<br>technologique : forte<br>main d'œuvre : faible  | Technologie et excellence du processus productif                                                      | Capitaux et savoirs faire industriels spécifiques                                                                            |
| Dirigée par l'acheteur           | capitalistique : faible<br>technologique : faible<br>main d'œuvre : forte | Distribution, connaissance du marché final, élaboration du produit et marketing                       | Accès aux informations stratégiques sur le marché, conception des produits et les coûts de commercialisation et de publicité |
| Dirigée par les firmes de négoce | capitalistique : forte<br>technologique : faible<br>main d'œuvre : faible | Fournir des volumes spécifiques dans les meilleurs délais et en offrant différentes gammes de qualité | Niveau de capital circulant, connaissance précise de l'ensemble du marché en amont et en aval                                |

Chaque mode de gouvernance offrirait des opportunités spécifiques de valorisation de leur activité aux acteurs subordonnés. Selon Gereffi, participer aux chaînes impulsées par les acheteurs est l'option offrant les opportunités de valorisation les plus significatives. « *En s'inspirant de l'évolution historique de la chaîne de valeur des produits de l'habillement et des équipements électroniques, Gereffi et al. affirment que le processus continu d'externalisation impulsés par les grands commerçants et /ou les distributeurs offrent des opportunités aux pays en développement. Ces dernières sont liées à un contrôle progressif par ces pays d'un nombre croissant d'étapes de la transformation. Pour les sous-traitants des pays en développement, la participation aux chaînes de valeur mondiales se traduit pas des gains en terme d'apprentissage – sur les plans organisationnel et technologique –, de transfert des technologies et d'entraînement positif des industries locales* » (DAVIRON, PONTE, p.56).

L'analyse par la chaîne de valeur a cela d'intéressant qu'en procédant à la décomposition des étapes productives, en mettant en avant les mécanismes de fonctionnement de chaque marché, il devient possible de formuler des recommandations afin de permettre aux agents de tirer profit du caractère modulaire de la chaîne de valeur. Nombre d'auteurs ont ainsi formulés des recommandations sur les modes de valorisation spécifique offerts aux différents acteurs. Par exemple, Humphrey et Schmitz distinguent quatre modes de valorisation possible au sein des chaînes de valeur : valorisation du processus (assurer une transformation plus efficace des matières premières en produits grâce à la réorganisation des activités de production), valorisation du produit (élaborer des produits plus sophistiqués dont la valeur unitaire est supérieure), valorisation fonctionnelle (introduire des nouvelles fonctions ou abandonner d'anciennes afin d'accroître la spécialisation des activités) et la valorisation intersectorielle (appliquer les compétences acquises au sein d'une chaîne vers une autre).

Les recherches de Gereffi sur les chaînes globales de produits de bases ont eu une influence notoire sur la façon d'appréhender l'insertion des firmes des pays en développement au commerce international et ont inspiré de multiples auteurs et études. Cependant, un certain nombre de critiques, modérées, signalent que la typologie des modes de gouvernance des chaînes connaît des limites liées au fait que l'auteur avait une conception statique des barrières à l'entrée et de la technologie<sup>32</sup>. Cette vision plus dynamique a fait apparaître le concept de chaîne de valeur globale, qui part d'un constat différent de celui de l'époque où Gereffi a élaboré son concept de chaîne globale de produit de base. “ *As we adopt a more*

<sup>32</sup> “To sum up, the buyer and producer driven G.C.C. typology was based on a static, empirically situated view of technology and barriers to entry, but both are dynamic because of technological change and firm – and industry – level learning” (STURGEON, p.8).

*dynamic view of chain governance two things became clear :1) there was a clear shift away from the vertically integrated producer driven variant in a range of industries, and 2) the buyer driven type could not characterize all of the networks types being observed in the field. We also chose to replace the term “commodity” with “value” because of popular connotations of the word “commodity” with undifferentiated products, especially primary products (...), and because the term “value” captured both the concept of “ value added”, which fit well with the chain metaphor we were using, and focused attention on the main source of economic development: the application on human effort, often amplified by machines, to generate returns on invested capital” (STURGEON, p.9-10).*

Les études empiriques adoptant l'approche de la chaîne de valeur globale concernent majoritairement le secteur industriel en particulier l'industrie textile et de l'habillement (ce secteur étant l'un des premiers à se mondialiser grâce à l'assemblage *offshore* et des stratégies d'externalisation chaque fois plus poussées). Pour autant, le secteur primaire, et plus particulièrement agricole, e eu également droit à des études précises. A l'instar du secteur industriel, on y trouve tous les types de gouvernance. Que ce soit des chaînes dirigées par les producteurs de produits bruts (diamants), par le dernier échelon industriel (caoutchouc), par des firmes multinationales ayant une stratégie verticale, à la fois producteur et promoteur (banane, et dans une moindre mesure sucre et thé) ou encore par les firmes de négoce. L'étude de *Dolan et al.* sur les secteurs d'exportation de produits agricoles frais en provenance d'Afrique fait également ressortir l'existence de chaînes impulsées par les acheteurs.

Les analyses de filières et de Chaîne Globale de produit de base s'apparentent davantage à des outils d'étude sectorielle qu'à des théories<sup>33</sup>. Chacun de ces instruments dispose d'avantages capables d'améliorer le fonctionnement de l'autre. Selon Raikes : “(...), *the G.C.C. approach seems to hold more potential for the study of commodity chain restructuring because it is generally concerned with the full lenght of global chains, while the filiere tradition mostly focuses on local or national levels of the chain. Also, the G.C.C. approach deals with power issues more specifically , and stresses the control of key agents within the chain, while filière analyses have generally attached more importance to the technical side of the material flow than the role of social actors (except for anthropological tradition). Until*

---

<sup>33</sup> La diversité des analyses filières a provoqué des appels à une plus grande unité. Quant à la chaîne de valeur des produits de base, si elle offre un cadre plus unifié et une méthodologie unique, elle manque tout de même d'un solide paradigme théorique.

*recently, the only powerful agents in filières studies were the public institutions which regulate trade and marketing” (RAIKES et al., p.21).*

Si l’analyse par la G.C.C. semble la plus adéquate pour l’étude de chaînes mondialisée et la compréhension de la répartition du pouvoir entre les différents acteurs, il est possible de la perfectionner grâce à des apports provenant des études filières comme le rappelle le même auteur. Le fait de s’intéresser aux changements du type de régulation et des spécificités liées à des groupes particuliers de produits serait intéressant pour les approches des chaînes de valeur globale car cela inciterait à déterminer les différences de mode de gouvernance pour la production et le commerce de produits agricoles d’une part et ceux des produits industriels de l’autre. De même, l’application de certaines thématiques de la théorie de la convention peut aussi bénéficier à l’approche de la G.C.C., en particulier pour déterminer comment les conventions sur la qualité agissent sur la structure d’une chaîne de valeur et comment ce paramètre détermine les stratégies de compétitivités liées aux labels et normes. Les deux instruments séquentiels gagnant ainsi à s’inspirer mutuellement pour permettre une analyse plus exhaustive de leur objet d’étude.

Aussi bien l’analyse par les filières que par la Chaîne Globale des produits de base favorisent une meilleure compréhension du fonctionnement intra sectoriel d’une industrie particulière. Elles visent le plus souvent à formuler des propositions pour améliorer la situation de certains acteurs au sein de la chaîne. Elles permettent également de mieux appréhender les relations de pouvoir se nouant entre les différents acteurs. Les outils d’analyse séquentiels mésoéconomiques ont cela de particulier qu’ils s’intéressent à la façon dont les relations entre agents microéconomiques nationaux et internationaux peuvent influencer positivement ou négativement sur le développement d’un secteur particulier.

## 2.2) Intégrer la qualité au centre des études mésoéconomiques.

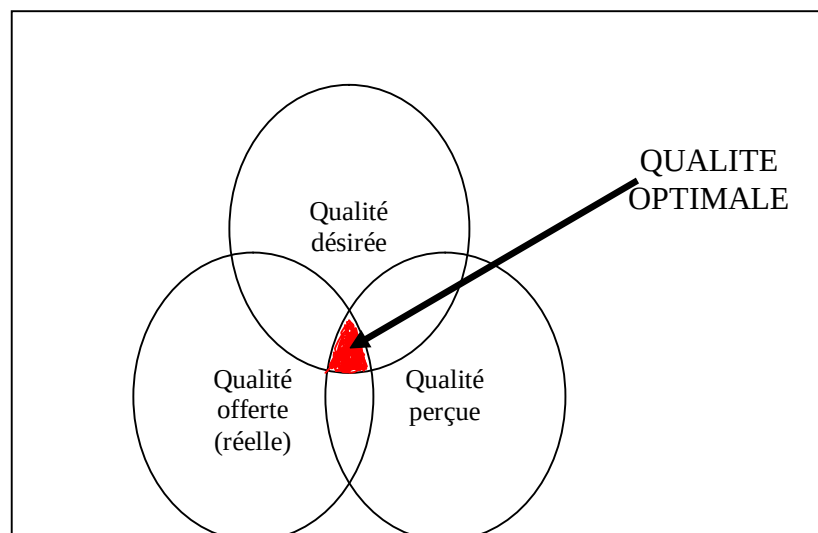
La qualité est un concept difficile à appréhender car pouvant renvoyer à des réalités diverses. Au niveau du producteur (de biens ou services), la définition de la qualité peut s’appréhender selon la définition des normes ISO. Ces dernières en l’espace d’une vingtaine d’années ont connu des évolutions considérables :

- « *aptitude d’un produit ou d’un service à satisfaire à moindre coût et dans les moindres délais les besoins des utilisateurs* » (ISO 9000 : 1982)

- « ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites » (ISO 9000 : 1987)
- « ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites » (ISO 9000 : 1994)
- « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences » (ISO 9000 : 2000)

Malgré des modifications significatives, une constante demeure au sein des ces définitions de la qualité : ***c'est la capacité à respecter et satisfaire les exigences des clients qui fait la qualité d'un bien ou service.*** L'offre d'un producteur doit ainsi être en mesure de respecter la triple dimension du concept de qualité : *qualité désirée* (qualité souhaitée par le client), *qualité offerte ou réelle* (respect des normes et cahiers des charges fixés) et *qualité perçue* (qualité ressentie par le client). C'est lorsque ces 3 dimensions de la qualité coïncide (qualité optimale) comme sur la figure I.1 que la qualité devient un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Atteindre cette qualité optimale implique des relations continues entre la firme et ses clients, afin de parvenir à définir la qualité désirée et les facteurs influençant la qualité perçue.

Figure I.1 : Représentation des différents types de qualité



Si l'obtention de la qualité optimale est le gage d'un avantage concurrentiel individuel (propre à une firme), la démarche qualité concerne généralement l'ensemble des acteurs d'une

filière ou d'une sous filière précise. On a longtemps considéré la qualité comme le résultat d'un système unidimensionnel. Un acteur, généralement en aval, mettait au point une nouvelle conception de la qualité afin de s'imposer face à ses concurrents. On s'intéressait finalement assez peu à ce que cela pouvait impliquer pour le reste des acteurs de la filière. L'émergence de nouvelles approches et de nouvelles tendances de consommation doit nous inciter à considérer la qualité comme le résultat d'un système interactif, dont il est nécessaire de prendre en compte toutes les composantes pour savoir comment se définit la qualité. Il est en effet fréquent que dans certaines chaînes de valeur la multiplicité des interactions entre les différents acteurs soit à l'origine d'une **définition consensuelle** de la qualité. Il s'agirait dans ce cas d'une approche normative de la qualité. C'est-à-dire à l'adoption d'un cahier des charges précis à respecter au niveau de la chaîne productive afin d'être en mesure de proposer un produit conforme aux attentes et standards. Il est évident que ce type de qualité peut-être imposer par des rapports de force spécifiques entre les différents acteurs en amont et en aval de la filière. Mais, même quand cela est le cas, l'approche et la définition de la qualité concernent l'ensemble des acteurs de la filière. En ce sens, la qualité devient un phénomène mésoéconomique.

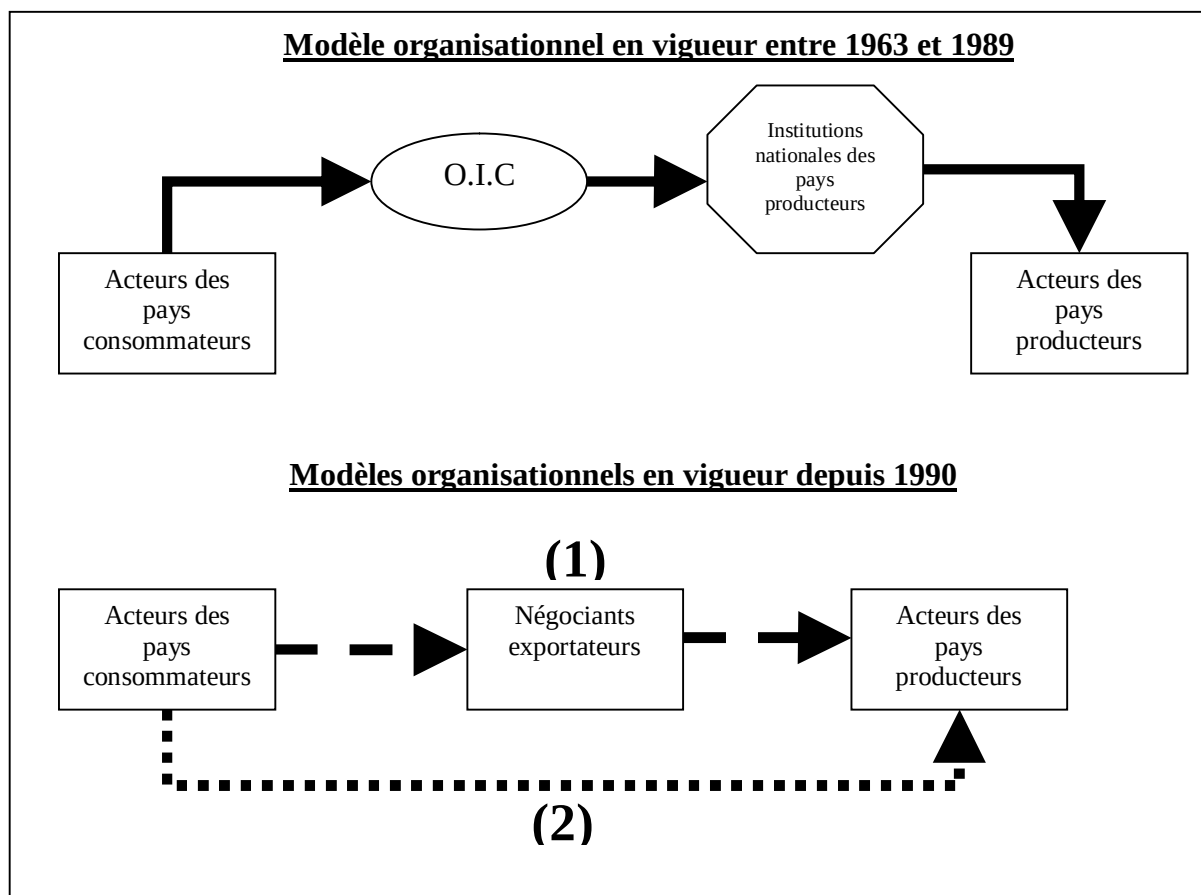
L'application de cette qualité normative passe évidemment par des modèles organisationnels spécifiques. Ainsi, dans le contexte industriel actuel, avec une production *modulaire* engageant des acteurs de multiples pays, l'acteur donneur d'ordre sera celui qui fixera généralement les normes élémentaires que devront respecter les matières premières et produits semi finis inclus au sein de son processus productif. C'est donc une relation directe qui est à l'œuvre, se traduisant généralement par l'apparition de liens spécifiques et de fournisseurs exclusifs.

Sur les marchés de *commodities*, les normes basiques de qualité sont fixées par des contrats standards (origine, traitement, nombre de défauts,...) qui sont imposés à l'ensemble des acteurs. Une qualité supérieure ou inférieure à ces normes se soldera par un bonus et un malus par rapport au cours standard. Si les acteurs peuvent avoir le choix d'exiger ou proposer une qualité supérieure, ils n'ont cependant pas la capacité individuelle de peser sur la définition standard de la qualité. Sur ce type de marché, le modèle organisationnel peut-être sensiblement différent de celui évoqué précédemment.

Sur le marché international du café par exemple, pendant plusieurs décennies c'est un modèle organisationnel spécifique et original qui a permis un ajustement des définitions de la qualité entre acteurs des pays producteurs et ceux des pays consommateurs. Ce modèle institutionnel comprenait une organisation supranationale – l'Organisation Internationale du

Café (OIC) - et de multiples institutions nationales au sein des pays producteurs dont l'un des objectifs était de diffuser les informations nécessaires afin de permettre aux caféiculteurs de fournir un café respectant les normes basiques de qualité.

Figure I.2 : Représentation des modèles organisationnels permettant la diffusion des normes basiques de qualité sur le marché international du café



La fin de ce modèle organisationnel à la fin des années 1980 s'est traduite par l'apparition de deux autres modèles. Le premier, représenté par le circuit (1) sur la figure I.2, est le plus courant : les torréfacteurs des pays consommateurs fixent des objectifs de qualité aux firmes de négoce, directement chargées de fournir un produit avec les spécificités exigées et donc de faire en sorte que les caféiculteurs livrent un produit répondant à ces exigences. Au sein de ce type de circuit les négociants exportateurs ne livreront aux caféiculteurs que les informations strictement nécessaires à la réalisation de leurs objectifs et ne feront pas mention d'autres possibilités de valorisation par la qualité s'ils n'ont pas à y gagner. Ce modèle organisationnel est donc souvent à l'origine d'un flux d'informations partiel, voir biaisé, au sein des pays producteurs. Il existe un autre type de modèle organisationnel où les torréfacteurs des pays consommateurs se mettent directement en relation avec les acteurs des pays producteurs afin



de fixer directement et conjointement les normes de qualités à respecter. Ce qui correspond au circuit (2) sur la figure I.2. Il est évident que le circuit (2) est bien plus efficient en ce qui concerne la diffusion des informations relatives à la qualité au sein des pays producteurs et est donc le plus à même de permettre aux acteurs en amont de tirer profit de nouvelles opportunités provenant de nouvelles approches de la qualité. Mais ce type de circuit est néanmoins plus complexe à mettre en œuvre étant donné la faible connaissance que les acteurs peuvent avoir sur les pays étrangers, leur réalité et la capacité des acteurs à faire face à leurs exigences.

La qualité a échappé à une conception *individuelle* et *statique* pour devenir véritablement une notion mésoéconomique. Il faut prendre en compte ce changement de conception pour être en mesure de mieux appréhender la mise en place de modèles organisationnels spécifiques en vue de répondre à des problématiques liées à la diffusion des normes de qualité.

Il est maintenant nécessaire de tenter de définir à quoi renvoie cette notion de « qualité », c'est-à-dire ce qu'elle représente concrètement pour les acteurs d'une filière. Il existe de nombreux critères pour tenter de saisir ce que pourrait être concrètement la qualité d'un bien ou d'un service. Cependant, procéder à une simple énumération des facteurs pouvant agir sur la perception de la qualité ne constitue tout au plus qu'une première étape et reste limitée en terme d'approche conceptuelle. Il serait plus pertinent d'élaborer une typologie de la qualité. Ce travail a déjà été réalisé, notamment par Daviron B. et Ponte S. dans leur ouvrage **Le Paradoxe du café**. Ces derniers distinguent trois grands types de qualité appliqués au café: matérielle, symbolique et de services personnalisés.

- *Les attributs matériels* sont inhérents au produit et les qualités qui en découlent sont souvent qualifiées d'objectives. Ce sont certainement les attributs dont le rôle est le plus évident et le plus facile à déterminer dans la perception de la qualité. Ce type d'attributs offre en effet l'avantage de pouvoir être évalués grâce aux cinq sens ou à des machines spécifiques. C'est ainsi que la qualité matérielle du café au sein des pays producteurs comprend aussi bien des facteurs endogènes (type génétique du caféier, cultivar, conditions agro-climatiques) qu'exogènes (pratiques culturelles, méthodes de récolte, transformation primaire, préparation pour l'exportation, manutention et stockage)<sup>34</sup>. Ces éléments, associés à l'absence de défauts, au calibrage et la qualité en tasse constituent les principaux éléments de la qualité matérielle.

<sup>34</sup> Brown J.G., Agro-industry Profiles: coffee, EDI Working Papers, World Bank, 1991

La notion de qualité en tasse est chaque fois davantage à l'œuvre sur le marché du café et renvoie également à un attribut matériel. A travers ce concept, et à l'image de ce que pourrait réaliser un œnologue lors de la dégustation d'un vin, les acteurs de la filière (principalement les torréfacteurs) essaient de déterminer les meilleurs cafés pour l'élaboration de leurs produits<sup>35</sup>. Le mouvement consistant à mesurer la qualité en tasse du café s'accroît et avec lui apparaissent des acteurs dédiés uniquement au conseil sur la qualité du café comme par exemple Vermont's Coffee Entreprises<sup>36</sup>. La qualité gustative génère en outre des contraintes particulières. Chaque pays (voir région) a ses préférences et les torréfacteurs se doivent d'adopter leurs mélanges à ces multiples réalités. Ces préférences nationales particulières se traduisent par des sources d'approvisionnement spécifique à chaque pays<sup>37</sup>.

- *Les attributs de la qualité symbolique* sont impossibles à mesurer que ce soit par les sens humains ou les machines. Ils renvoient généralement à la réputation du produit et sont donc souvent le fait d'une marque, d'indications géographiques (AOC ou IGP) ou encore de labels de durabilité (commerce équitable, produits biologiques et autres produits respectant l'environnement). Dans le cas du café, ces multiples tendances sont, à des degrés divers, à l'œuvre. On trouve aussi bien l'application d'I.G.P (Indication Géographique Protégée) dans quelques cas, que de labels de durabilité. Autre concept tiré de la réalité viticole et s'appliquant chaque fois davantage à la caféiculture : le terroir<sup>38</sup>. Avec l'essor des initiatives provenant d'acteurs des pays producteurs et consistant à proposer des modèles s'apparentant à des AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) ou des IGP<sup>39</sup>, la référence à un terroir devient une stratégie potentiellement attractive pour certains producteurs. Si ces attributs ne peuvent être mesurés, ils acquièrent néanmoins une importance considérable avec l'essor des nouvelles tendances de consommation. Ce type d'attributs rappelle que la qualité est également affaire de stratégie de différenciation. Même si les critères physiques demeurent essentiels, des

<sup>35</sup> Les critères déterminants pour la qualité en tasse sont le corps, la fragrance, la saveur, la saveur résiduelle et l'acidité. Il est évident que si ce genre de critères permet de sélectionner un café susceptible de plaire davantage à une certaine clientèle, ils ne sauraient définir quels sont les bons et les mauvais cafés, puisque les goûts varient considérablement d'un pays à l'autre. Ainsi, alors que la plupart des consommateurs des pays consommateurs n'apprécient pas le café « Rio-Y », ce dernier est particulièrement recherché par les consommateurs de certains pays méditerranéens comme la Grèce ou la Turquie. Cf Mabbet T., *Stored coffee come of age*, *Tea and coffee*, Mai 2007

<sup>36</sup> Luxner L., *A look at Vermont's Analytical Coffee Minds*, *Tea and Coffee*, Septembre 2008

<sup>37</sup> Des différences notables apparaissent lorsque l'on s'intéresse aux variétés de café importées au sein des nations consommatrices Les Etats-Unis importent environ 40% de *Other Milds*, provenant majoritairement d'Amérique Centrale et du Mexique, aussi bien pour des raisons politiques que pour le faible coût des transports. Les mélanges en Suède et Japon comprennent une part importante de café arabica de type colombien combiné à des *Other Milds* (chacun représentant plus de 40%). Les pays d'Europe du Sud (Espagne, Italie et France) utilisent plus de 75% de robusta et de *Natural Arabica*, notamment à cause de la popularité de l'espresso, créant ainsi des opportunités pour des cafés supposés de moindre qualité par les principaux pays consommateurs (cf Pelupessy W., *The world behind the world coffee market* (p.191) )

<sup>38</sup> En ce qui concerne la notion de terroir, elle ne saurait uniquement faire référence au milieu physique mais devrait plutôt définir l'interaction entre les actions et techniques des producteurs, la production agricole et le milieu physique. Ce ne sont donc pas les seules considérations sur la qualité des sols ou les microclimats qui importent, mais aussi la qualité du travail des producteurs ou encore les variétés sélectionnées. Ce concept de *terroir* joue un rôle fondamental dans l'élaboration de cafés gourmets.

<sup>39</sup> Notamment avec la commercialisation de micro lots. Ces derniers sont constitués généralement de quelques quintaux de cafés, censés disposer d'une excellente qualité en tasse et produit sur des surfaces optimales pour la production de café de grande qualité organoleptique.

stratégies marketing efficaces et bien menées peuvent jouer un rôle certain dans la perception de la qualité (symbolique). D'ailleurs, un grand nombre d'acteurs de secteur agricole et agro-alimentaire ont compris que certaines pratiques marketing favorisent l'instauration du sentiment chez le consommateur d'avoir affaire à un produit fortement différencié et offrant une valeur ajoutée que peu d'autres produits peuvent prétendre fournir<sup>40</sup>.

- *Les attributs de service personnalisés* sont immatériels et accompagnent chaque fois davantage les biens matériels vendus. Dans le cas du café, ces attributs ont à voir avec le lieu de consommation ou encore l'attitude du personnel. Ils ont à voir avec l'ambiance du lieu de consommation et le traitement reçu par le consommateur. Avec l'émergence des *coffee shops*, *espresso bars* et autres acteurs du sous segment des cafés de spécialité, ce type d'attribut est amené à jouer un rôle central dans la perception de la qualité du café.

L'impact de la qualité sur la stratégie des acteurs des filières agricoles est devenu une réalité tangible. En ce qui concerne des biens tels que les commodities, il serait tentant de ne considérer la qualité que sous l'angle de critères de classification internationale et de la standardisation de la production, c'est-à-dire que d'une qualité conçue sous l'angle des attributs matériels. Néanmoins, d'autres approches de la qualité ont progressivement émergées sur certains segments des marchés de commodities, notamment dans le cas des biens agricoles.

Une nouvelle conception de la qualité s'est imposée au sein des stratégies des acteurs de certaines filières agricoles, notamment au sein des pays industrialisés. « *La révolution agricole européenne des années 1950-60 bouleverse ensuite la donne de la production alimentaire. On passe en quelques années de situations où les pénuries étaient toujours possibles (c'était encore le cas à la fin de la Seconde Guerre Mondiale) à une surproduction structurelle. La conséquence la plus immédiate est la saturation des marchés agricoles. La concurrence exacerbée entraîne alors dès les années 1970 un processus de différenciation des produits. Ecouler toute la production ne va pas de soi : il faut trouver un moyen de se distinguer des autres fabricants et produits devenus concurrents, tant à cause de la saturation des marchés que de la globalisation des échanges. Jouer la baisse des coûts de production est une stratégie possible. Mais la différenciation s'appuie aussi depuis les années 1970 sur ce qu'avait laissé de côté l'orientation productiviste : la « qualité » des aliments.* » (BOISSEAUX, BARJOLLE, p.60). C'est justement dans le but de favoriser l'adoption de

---

<sup>40</sup> Le secteur du vin constitue un des cas les plus emblématiques

stratégies de diversification de la part des acteurs des filières agricoles que les gouvernements européens adopteront des règles précises en terme d'agriculture biologique et d'AOC<sup>41</sup>. La mise en place de ces stratégies rappelle le caractère mésoéconomique de l'approche qualité.

Pour que la qualité ait une définition consensuelle et transversale au sein d'une filière, les acteurs adoptent différentes conventions. Le prix est censé généralement être un révélateur de la qualité d'un bien. Cependant, dans certains cas, le prix ne dispose pas de cette capacité à indiquer à l'ensemble des acteurs quelle est la qualité d'un bien. C'est pourquoi, les acteurs d'une filière peuvent être amenés à mettre en place des conventions particulières lorsque les prix ne permettent pas d'évaluer objectivement la qualité d'un bien. On distingue généralement trois types de convention : la coordination domestique (où l'incertitude sur la qualité est résolue grâce à la confiance ; par exemple grâce à des relations de long terme entre les acteurs, l'utilisation de marques privées ou d'Indication Géographique Protégée signalant la réputation d'un produit), la coordination industrielle (l'incertitude sur la qualité est limitée grâce à l'action d'un tiers définissant des normes et standards communs) et la coordination civique (la qualité est appréhendée à travers l'impact du produit sur la société et l'environnement)<sup>42</sup>. Ces conventions représentent autant de conceptions particulières de la qualité. La convention industrielle pourrait être qualifiée de **normative** (ou **moderne**) et renvoie à une approche courante de la qualité chez les grands groupes industriels. Ce type de qualité est compatible avec la recherche de la productivité maximale. Les deux autres types de conventions renvoient à une conception **postmoderne** la qualité sur des critères *a priori* différents de ceux de la qualité normative.

Tableau I.4 : Impact des différents types de convention au niveau des chaînes de valeur globales

| Convention sur la qualité                                               | Principe d'organisation      | Type de firmes dominantes                                                                                      | Mode de gouvernance                                              | Exemple                            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Convention Industrielle<br>(qualité moderne // attributs matériels)     | Productivité / compétitivité | Distributeurs, discounters, industriels                                                                        | Dirigée par l'acheteur                                           | Mainstream market                  |
| Convention Civique<br>(qualité postmoderne // attributs symboliques)    | Bien-être                    | Fabricants de produits éthiques, groupes de certificateurs de la société civile, auditeurs                     | S'apparente chaque fois plus à une chaîne dirigée par l'acheteur | Cafés soutenable                   |
| Convention Domestique<br>(qualité postmoderne // attributs symboliques) | Loyauté                      | Groupes de producteurs utilisant un système de certification, négociants internationaux, produits de niche,... | Dirigée par le producteur (parfois pas de mode de gouvernance)   | Café de spécialité et café gourmet |

Source: Ponte S., Gibbon P., *Quality Standards, conventions and the governance of global value chains*

<sup>41</sup> « La Commission [européenne] prévoit de lutter contre une baisse trop importante des prix et du revenu des agriculteurs par des mesures de soutien aux productions écologiques et / ou de qualité supérieure. On discute dès la fin des années 1980 plusieurs projets de règlements européens. Le 24 juin 1991 est promulgué le règlement sur l'agriculture biologique (2092/91) ; il est suivi du règlement du 14 juillet 1992 sur les appellations d'origine protégées et les indications géographiques protégées (2081/92). » (BOISSEAU, BARJOLLE, p.21-22).

<sup>42</sup> Ponte S., Gibbon P., *Quality Standards, conventions and the governance of global value chains* (p.8)

Il est important de se demander si la qualité moderne et postmoderne sont excluanes, c'est-à-dire que l'adoption de l'une se traduit nécessairement par l'exclusion de l'autre. Cela n'est évidemment pas le cas. En effet, si ces deux types de qualité renvoient à des réalités particulières, elles sont en réalité complémentaires. L'adoption de la qualité postmoderne ne pourra se réaliser que si préalablement le respect d'une qualité normative existe. La capacité à présenter une offre standardisée reste le fondement minimal de la qualité, même dans le cas de la qualité postmoderne. Il serait particulièrement dangereux de concevoir les deux types de qualité comme antagoniste.

La qualité n'est donc pas seulement affaire de stratégies individuelles et de positionnement. Elle peut relever d'une démarche collective, impliquant la participation d'un nombre conséquent d'acteurs d'une même filière. Comprendre l'évolution des modes de fonctionnement d'une chaîne de valeur globale ne sera possible, dans certains cas, qu'en ne tenant compte des modifications relatives aux conventions sur la qualité adoptées par les acteurs d'un marché ou d'un segment.

Il est vrai que les outils d'analyse séquentiels et l'approche de la qualité sous l'angle mésoéconomique offrent des perspectives d'analyses intéressantes pour la compréhension du mode de fonctionnement des marchés internationaux. Cependant, ils ne s'intéressent guère à la manière dont les acteurs microéconomiques se révèlent individuellement efficaces ou pas. De même, ils ne répondent pas à la question de savoir pourquoi il peut exister un avantage concurrentiel national dans certains secteurs spécifiques. Répondre à ces questions oblige à porter une attention particulière à des considérations microéconomiques sur les stratégies organisationnelles et de prendre en considération une analyse originale du concept de *compétitivité nationale*.

### III) La compétitivité : élément central des stratégies de valorisation

La *compétitivité* est une notion éminemment microéconomique. Elle correspond à la capacité d'un agent à faire face avec succès à ses concurrents. Le concept de compétitivité ne se définit donc que par rapport à la concurrence. Il existe évidemment une multiplicité de facteurs permettant d'être compétitif, faisant ainsi émerger différents types de compétitivités. On peut parler d'une *compétitivité coût* (capacité à comprimer au maximum ses coûts pour dégager une marge maximale), d'une *compétitivité prix* (proposer un produit à prix réduit sur le marché) ou encore d'une *compétitivité produit* (offrir un produit avec des qualités différentes et uniques). Il est courant de penser que la compétitivité des acteurs des filières

primaires, en particulier agricoles, repose exclusivement sur leur capacité à maintenir les coûts au niveau le plus faible possible et ainsi être en mesure d'offrir des produits au prix le plus bas, c'est-à-dire d'allier la compétitivité coût et la compétitivité prix. Cependant, un ensemble de nouvelles tendances prouvent que les acteurs de certaines filières agricoles disposent d'une large gamme d'options permettant de valoriser leurs offres. Il est évident que tous les produits agricoles ne disposent pas des mêmes possibilités de valorisation. De manière générale, plus les critères de qualité organoleptique ou la Responsabilité Sociale et Environnementale joueront un rôle important et plus l'ensemble des acteurs de la filière pourra adopter des stratégies de différenciation. Lorsqu'il s'agit de produits banalisés, ce sont essentiellement les industriels ou les distributeurs qui seront le plus à même de créer le processus de différenciation grâce à l'usage de leur marque, l'innovation ou encore des campagnes publicitaires. La compétitivité *individuelle* des acteurs dépend de l'adéquation entre un positionnement pertinent (donc leur stratégie basique) et leur capacité à s'imposer face à la concurrence. Mais il existe aussi un avantage concurrentiel national commun à un ensemble d'acteurs d'un secteur spécifique d'un même pays et qui dépend de multiples facteurs.

### 3.1) Les stratégies organisationnelles au centre des avantages concurrentiels *individuels*

Les opportunités de valorisation existantes pour les produits agricoles, et primaires en général, avant de concerner les stratégies, ont directement à voir avec le processus productif. En effet, plus les produits utilisés comme matières premières peuvent servir à la création de biens différenciés ou à générer des sous produits dont l'impact économique sur le revenu des acteurs peut être significatif, plus le développement de la production de ce type de bien sera susceptible d'être rapide<sup>43</sup>. Mais au-delà des opportunités offertes directement par les processus productifs, la valorisation des activités agricoles s'accompagne souvent d'une stratégie particulière. En effet, en supposant que les opportunités de valorisation offertes par le processus productif soient accessibles à un nombre conséquent d'acteurs, il serait dangereux pour une firme de ne considérer la valorisation de son offre que sous cet angle. C'est pourquoi les stratégies organisationnelles acquièrent une telle importance. La stratégie adoptée par un acteur microéconomique dans un environnement concurrentiel sera à la base de son avantage concurrentielle. En définissant une stratégie, un acteur définit quels devront être les sources de sa compétitivité.

<sup>43</sup> Par exemple, un produit comme la canne à sucre peut aussi bien permettre la production de sucre, de boissons alcoolisées ou encore d'éthanol. De plus, dans certains cas, les produits résidus comme la bagasse peuvent avoir un impact concret sur les revenus des acteurs.

La stratégie implique une **répartition des ressources** financières, humaines, matérielles, techniques. Elle se décline en 3 niveaux au sein d'une organisation : **la stratégie d'entreprise** concerne l'orientation générale et le périmètre de l'entreprise (couverture géographique, types de produits, répartition des ressources entre les activités), **les stratégies par domaines d'activités** qui identifient les facteurs clé de succès (FCS) sur un marché particulier (clients, concurrents) et **les stratégies opérationnelles** qui déterminent chaque composante de l'entreprise (ressources, processus, savoir-faire) participe aux stratégies de niveau supérieur. Pour qu'un acteur microéconomique puisse s'imposer face à ses concurrents, il est fondamental qu'il adopte, de manière logique et coordonnée, ces trois niveaux stratégiques.

Cependant, pour que les stratégies opérationnelles et par domaine d'activité soient efficaces, il est nécessaire que l'acteur ait préalablement défini sa stratégie basique et donc son positionnement sur le marché. L'élément fondamental du positionnement des acteurs économiques (producteurs, entreprises, coopératives, associations,...) réside dans la définition de l'avantage concurrentiel. Seul ce dernier est susceptible de garantir à un acteur économique de l'emporter face à ses concurrents. *Porter M.* distingue deux grands types d'avantage concurrentiel : par les coûts et par la différenciation.

- *Un avantage par les coûts* signifie que l'entreprise fait preuve de plus d'efficacité que ses concurrents en termes de conception, production et commercialisation d'un produit. L'entreprise dispose de deux grands moyens pour acquérir un avantage par les coûts : contrôler les facteurs d'évolution des coûts et / ou remodeler sa chaîne de valeur<sup>44</sup>. Un avantage concurrentiel reposant sur la domination par les coûts ne sera synonyme de performance supérieure que si une organisation peut la conserver durablement, c'est-à-dire qu'il existe des obstacles à l'entrée ou à la mobilité interdisant aux concurrents de l'imiter et d'utiliser les mêmes sources. De fait, certains facteurs semblent exercer une influence plus durable que d'autres telles que : l'échelle de production, les interconnexions, les liaisons, la

<sup>44</sup> Cf Porter, **L'avantage concurrentiel** (p.128). En ce qui concerne la chaîne de valeur de l'entreprise – qui ne doit pas être confondue avec la chaîne de valeur que nous avons évoqué précédemment – Porter la considère comme un instrument de premier ordre et donne la définition suivante : « *Le principal instrument qui permet de diagnostiquer un avantage concurrentiel et trouver les moyens de le renforcer est la chaîne de valeur, qui décompose la firme en ses diverses activités de conception, production, commercialisation et distribution. L'étendue de ces activités, (...), peut avoir un puissant impact sur l'avantage recherché* ». (Idem, p.41-42). Outre la notion de chaîne de valeur, Porter accorde également une grande importance à celle de système de valeur. Porter, l'avantage concurrentiel des nations (p.46) : « *La chaîne de valeur d'une firme, qui est à la base de sa compétitivité dans une industrie, s'inclut dans un flux d'activités plus large que je qualifie de systèmes de valeur. Ce système comprend les fournisseurs, qui procurent les moyens de production (matières premières, composants,...) à la chaîne de valeur de la firme. Dans son parcours à destination de l'acheteur final, un produit va souvent passer par les chaînes de valeur de divers circuits de distribution. Les produits passent de chaîne de valeur en chaîne de valeur – celles des acheteurs successifs - , devenant chaque fois moyens de production* ».



propriété exclusive de l'apprentissage et les mesures discrétionnaires visant à créer des droits de propriété sur un produit ou un procédé technologique<sup>45</sup>.

● *La différenciation* réside dans la capacité à fournir à l'acheteur un produit unique et supérieur aux autres en termes de qualité, de caractéristiques particulières ou de services après-vente. Les principaux facteurs d'unicité sont : les mesures discrétionnaires, les liaisons (au sein de la chaîne de valeur, avec les fournisseurs et les circuits de distribution), le calendrier, la localisation, les interconnexions l'apprentissage et les effets de diffusions, l'intégration l'échelle et les facteurs institutionnels<sup>46</sup>. La différenciation réellement atteinte dépend en partie des critères de jugements utilisés par les clients, tels que la publicité, la réputation, l'emballage, le professionnalisme, le style et la personnalité des employés ainsi que l'attrait des installations et les informations fournies. Porter désigne par le terme *signaux de valeurs* les critères que le client utilise pour déduire la valeur créée par la firme. Certains de ces signaux occasionnent des dépenses courantes de la part de la firme (par exemple l'emballage ou la publicité) tandis que d'autres traduisent la notoriété et la réputation que la firme s'est acquise avec le temps<sup>47</sup>. De fait, dans de nombreux secteurs les signaux de valeur sont aussi importants que la valeur réellement créée pour déterminer le niveau de différenciation<sup>48</sup>. Dans le cas de certains secteurs agroalimentaires, la réputation de la marque et la publicité jouent un rôle majeur sur la perception de la qualité chez le consommateur. Il ne s'agit pas nécessairement d'une qualité physique et organoleptique supérieure à celle des concurrents ; le sentiment peut être impulsé par d'autres facteurs. Il demeure donc important de faire la différence entre qualité(s) et signaux de valeur. Une fois déterminée la nature de l'avantage concurrentiel désiré, l'entreprise doit s'attarder sur l'autre critère de son positionnement : le champ concurrentiel, c'est-à-dire la largeur de la cible visée au sein d'une industrie. Il appartient à l'entreprise de déterminer l'étendue de la gamme de produits qu'elle proposera et les circuits de distribution qui seront utilisés. Cette étape est particulièrement importante puisque toute industrie est segmentée et que chaque segment a des besoins spécifiques. Fournir plusieurs segments implique que pour chacun l'entreprise ait les capacités requises et qu'elle mette au point une stratégie spécifique. A partir de ces deux concepts – avantage concurrentiel désiré et champ concurrentiel visé – Porter détermine la

<sup>45</sup> Cf Porter, L'avantage concurrentiel, p.143-144

<sup>46</sup> Idem (p.158-161)

<sup>47</sup> Idem (p.174-176)

<sup>48</sup> C'est particulièrement vrai lorsque les effets qu'une firme exerce sur les coûts ou la performance sont subjectifs, indirects ou difficile à quantifier, lorsque les clients achètent pour la première fois, lorsqu'ils ne disposent que de peu d'informations ou lorsque le renouvellement est peu fréquent.



notion de *stratégie de base*. Cette dernière correspond à la stratégie type qu'une entreprise doit mettre en place pour obtenir une performance supérieure dans une stratégie donnée. On distingue quatre grands types de stratégies correspondant à quatre conceptions radicalement différentes du jeu concurrentiel : la différenciation, la domination par les coûts, la différenciation spécialisée et la stratégie de coûts<sup>49</sup>. Par la suite Porter changea la dénomination de stratégie de coût et différenciation spécialisée pour ceux de concentration sur les coûts et concentration différenciée. Nous avons choisi de garder les premières dénominations.

Figure I.3 : Les quatre stratégies de base selon Porter

|                            |               | <b>Avantage concurrentiel</b>   |                                    |
|----------------------------|---------------|---------------------------------|------------------------------------|
|                            |               | Coûts                           | Différenciation                    |
| <b>Champ concurrentiel</b> | Cible large   | <b>Domination par les coûts</b> | <b>Différenciation</b>             |
|                            | Cible étroite | <b>Stratégie de coût</b>        | <b>Différenciation spécialisée</b> |

La préservation d'un avantage concurrentiel dépend de trois conditions. La première est relative à la source de l'avantage. Ce que Porter appelle les avantages mineurs (niveau des coûts de main d'œuvre ou des coûts de matières premières, un avantage de coûts associé à une économie d'échelle au niveau de la technologie, du matériel, des méthodes ou tout élément existant ou pouvant exister chez les concurrents,...) n'offrent que peu d'intérêt car facilement accessible aux concurrents ou alors il suffit d'une nouveauté technologique ou méthodologique ou l'apparition d'un autre produit pour rendre ces avantages obsolètes. L'entreprise doit s'attarder sur les avantages majeurs (plus durables) tels que : la possession d'une technologie particulière, une différenciation fondée sur l'unicité du bien ou du service sur le marché, une réputation résultant d'efforts de commercialisation soutenus ou de relations avec une clientèle réticente à faire des frais de changements fréquents de fournisseurs. Le deuxième facteur crucial en ce qui concerne l'avantage concurrentiel réside dans le nombre de

<sup>49</sup> Cf Porter, L'avantage concurrentiel des nations, p.40-42

sources d'avantage dont dispose l'entreprise. Toute firme ayant dominé un marché ou souhaitant le faire a cherché et cherche à multiplier les avantages dont elle peut disposer tout au long de sa chaîne de valeur. Le troisième facteur et le plus important tient aux efforts ininterrompus de perfectionnement et modernisation<sup>50</sup>. La définition d'une stratégie basique est primordiale pour concevoir la compétitivité d'une firme. Chacune des grandes stratégies oblige à considérer des éléments particuliers comme source d'avantages compétitifs individuels. L'adéquation entre une stratégie basique et la vigilance des sources particulières de compétitivité est le plus sûr moyen pour un acteur microéconomique de tirer profit des opportunités offertes par le marché international. Dans le cas des marchés agricoles, il existe de nombreuses possibilités de valorisation dépendantes de la stratégie adoptée par chaque acteur. Outre l'émergence de nouveaux segments de marchés (alimentation gourmet, commerce équitable, agriculture biologique,...), les acteurs du monde agricole peuvent aussi utiliser des variétés spécifiques, décider de commercialiser leur produit selon le calendrier leur semblant le plus judicieux (à contre saison par exemple) ou encore privilégier des actions de promotion spécifiques. Autant de possibilités de valorisation qui sont disponibles même pour des produits apparemment banalisés, mais qui restent bien plus perceptibles dans le cas des produits apparemment différenciés. La compétitivité des firmes dépendra donc de la pertinence de leur positionnement et des choix concrets qu'elles seront emmenées à prendre pour asseoir ce positionnement.

### 3.2) Compétitivité nationale : réalité ou chimère ?

Si le concept de compétitivité des firmes est une notion relativement facile à aborder, lorsque l'on tente de l'appliquer à des pays, la démarche devient beaucoup plus difficile, voir critiquable. L'une des principales interrogations que nous nous formulons est celle de savoir ce qui rend les entreprises et acteurs d'un secteur spécifique d'une nation compétitifs (dans notre cas le secteur du café). Depuis plusieurs années, des indices censés mesurer la compétitivité des pays apparaissent. Les deux plus célèbres étant le *Competitiveness Yearbook* de l'International Institute for Management – I.M.D. - (de Lausanne) et l'*indice de compétitivité* du Forum économique mondial. Malgré tout l'intérêt qu'ils peuvent avoir, de nombreuses critiques, notamment au niveau méthodologique, sont apparues<sup>51</sup>.

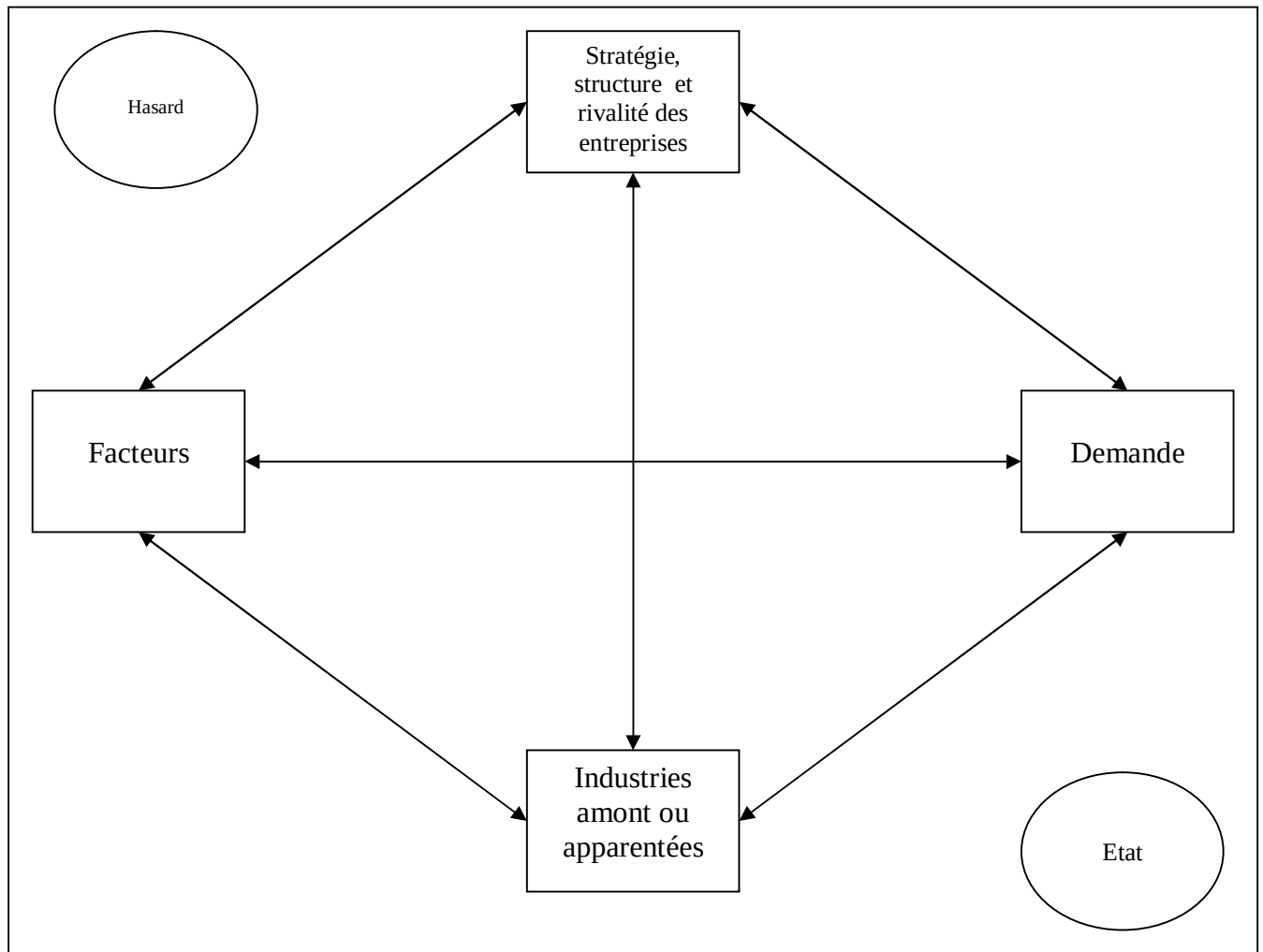
<sup>50</sup> Porter, **L'avantage concurrentiel des nations** (p.54-55)

<sup>51</sup> Pour les critiques méthodologiques, cf Grégoir S. et Maurel F., Les indices de compétitivité des pays : interprétation et limites, INSEE, Série des documents de travail de la direction des études et synthèses économiques, G. 2002 / 16, Décembre 2002

Cependant, il est indéniable que la nation joue un rôle primordial dans la compétitivité des entreprises et il appartient de savoir comment l'appartenance des firmes à un pays peut influencer la compétitivité des acteurs de certains secteurs. En effet, il n'est pas rare que les firmes d'une même origine se révèlent particulièrement compétitives et performantes sur un marché précis. En France, les firmes du secteur de luxe ou des cosmétiques se révèlent particulièrement compétitives au niveau national. En Allemagne, l'industrie automobile est également reconnue comme l'une des plus compétitives. Il convient donc de se demander quels sont les raisons et les déterminants de la compétitivité des firmes d'une certaine origine. Les explications traditionnelles de la compétitivité dans le cadre du commerce international (avantages absolus et relatifs ou encore les dotations factorielles) ont cela de particulier qu'elles considèrent la nation comme une sorte de *stock* de capital, travail ou autres ressources et expliquent donc la réussite des pays dans certains secteurs spécifiques à partir de l'utilisation et la disponibilité de ces *stocks* de facteurs, sans prendre en compte l'impact des stratégies des firmes sur cette réussite.

M. Porter, dans une optique industrielle, distingue quatre grands types de déterminants dans l'environnement national des firmes jouant un rôle majeur dans la capacité de ces dernières à s'imposer sur le marché mondial, ce qu'il nomme *avantage concurrentiel national*. Ces quatre grands paramètres sont: *les facteurs, la demande, les industries en amont ou apparentées* et *la stratégie, structure et rivalité des firmes*. Porter désigne du nom de **losange** (ou diamant) ces déterminants en tant que système interactif et interdépendant (la portée d'un déterminant étant fonction des trois autres). Les secteurs ou segment d'industrie dans lesquelles une nation réussira le mieux seront ceux pour lesquels le losange est le plus favorable. De plus, le caractère interactif du losange assure des effets bénéfiques difficilement reproductibles pour des concurrents étrangers. Outre les quatre déterminants constituant le losange, Porter ajoute deux variables dont l'influence peut-être considérable : le hasard et la puissance publique.

Figure I.4: Représentation du losange de Porter



En ce qui concerne **les facteurs**, Porter en distingue cinq grandes catégories: les ressources humaines, les ressources physiques, les ressources en savoirs, les ressources en capitaux et l'infrastructure. L'important en matière d'avantage concurrentiel réside dans la réalité et l'efficacité du déploiement des facteurs. Reflétant les choix des entreprises ou organisations d'une nation quant au type de mobilisation des facteurs ainsi que la technologie adoptée dans le cadre de la mobilisation. Pour Porter, ce n'est pas seulement « comment », mais aussi « où » les facteurs sont déployés qui importe puisque l'excellence technologique et humaine peut exister dans différents secteurs. Porter fait également une double opposition entre différents types de facteurs : *facteurs élémentaires* (qui échoient au pays de façon naturelle ou sont obtenus grâce à des investissements relativement faibles<sup>52</sup>) et *facteurs complexes* (qui sont relativement rares et exigent des efforts conséquents d'investissements<sup>53</sup>)

<sup>52</sup> Ressources naturelles, climat, situation géographique, main d'œuvre non qualifiée ou moyennement qualifiée,...

<sup>53</sup> Infrastructure de communication, personnel hautement qualifié, instituts de recherche dans les domaines de pointes,...

et *facteurs non spécialisés* (qui contribuent à générer des avantages sommaires et qui sont disponibles dans de nombreux pays<sup>54</sup>) et *facteurs spécialisés* (qui requièrent des investissements publics et privés spécifiques et audacieux). C'est quand un pays dispose de facteurs complexes et spécialisés que l'avantage concurrentiel est le plus pertinent et durable. Pour autant, l'absence de facteurs élémentaires pourra difficilement être surmontée. En effet, l'absence de conditions climatiques optimales sera un frein puissant pour la réussite agricole de certains pays. On s'imagine assez difficilement comment des pays au climat tempéré pourraient être compétitifs dans la production de denrées tropicales, si ce n'est par l'implantation de leur firme au sein des nations où les conditions seront optimales.

**La demande** détermine le rythme et la qualité des progrès et innovations accomplies par les entreprises d'un pays et est significative à trois égards : composition de la demande intérieure, volume et type de croissance et mécanismes par lesquels les préférences domestiques sont transférées au marché étranger. Au sein du nouveau contexte international, il n'est pas forcément nécessaire que la demande intérieure soit importante pour que les firmes d'une nation dispose d'une compétitivité internationale. L'implantation des firmes internationales ou les nouvelles modalités de la division internationale du travail peuvent se substituer à la demande intérieure. En effet, dans le cadre du commerce textile, la réussite de certains pays asiatiques est moins le fait d'une demande intérieure puissante et exigeante que le respect d'un cahier des charges précis imposé par les acheteurs étrangers. Néanmoins, tant que la demande intérieure ne peut exercer un rôle réel sur un secteur, la compétitivité des firmes d'une nation repose avant tout sur celles des firmes en aval.

**La détention d'avantages concurrentiels dans des industries en amont** produisant des composants abondamment utilisés en aval ou spécialement intéressants pour l'internationalisation ou l'innovation confère aux entreprises domestiques des avantages potentiels dans beaucoup d'autres industries. La présence d'industries apparentées compétitives est à considérer avec autant d'intérêt. L'avantage concurrentiel des entreprises en amont permet ainsi: d'accéder aux intrants offrant le meilleur rapport qualité prix de façon efficace, rapide et précoce, voire même préférentielle ; d'améliorer la coordination entre les différentes activités que procurent la présence d'industries amont locales et surtout de favoriser les processus d'innovation et de modernisation. L'existence dans un pays d'une industrie apparentée compétitive au plan international permet : la circulation de l'information et les échanges de techniques ; la perception d'opportunités nouvelles et la promotion d'autres biens ou services nationaux.

---

<sup>54</sup> Réseau routier, marché financier,....

Le quatrième déterminant de l'avantage concurrentiel national dans une industrie concerne **le contexte dans lequel les firmes sont créées, organisées, dirigées, de même que la nature de la concurrence domestique**. Les objectifs, stratégies et types d'organisation des entreprises varient considérablement d'un pays à l'autre. L'avantage national est le résultat d'une conjugaison des options prises à ces niveaux et des sources d'avantages concurrentiels dans une industrie spécifique. Le type de concurrence s'instaurant dans le cadre national joue un rôle majeur dans le processus d'innovation et dans la réussite finale au plan international.

En ce qui concerne la notion de **hasard**, Porter la définit comme des événements n'ayant que peu ou pas de lien avec les événements survenus dans un pays précis et qui échappent au pouvoir des entreprises et, bien souvent, à celui des gouvernements. A titre d'exemples, quelques faits influençant particulièrement l'avantage concurrentiel : les inventions, les grands bouleversements technologiques, modifications au niveau des prix de revient, une évolution marquante des marchés financiers mondiaux et des taux de change, gonflement soudain d'une demande régionale ou mondiale, des décisions politiques des gouvernements des pays tiers et les guerres.

Beaucoup considèrent l'influence de **l'Etat** comme essentielle, voire comme le facteur crucial en matière de concurrence internationale et sont tentés de faire de l'Etat le cinquième grand déterminant. Porter juge cette approche ni très utile ni pertinente pour appréhender le rôle de l'Etat dans la concurrence internationale. La réalité de son rôle se situe en fait dans l'influence qu'il peut exercer sur les quatre déterminants. Ainsi, l'Etat peut jouer sur les facteurs grâce à des subventions, des politiques financières, l'éducation,...L'intervention de l'Etat en ce qui concerne la demande domestique est souvent plus subtile grâce à l'élaboration de normes et réglementations induisant ou orientant les besoins formulés par les acheteurs. L'Etat agit également auprès des industries en amont ou apparentées grâce à la réglementation des services annexes. Enfin, la politique gouvernementale oriente la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises à travers la réglementation des marchés des capitaux, la politique fiscale et la législation sur la concurrence. L'influence de l'Etat est importante mais notons qu'elle est inévitablement partielle. L'action gouvernementale ne saurait demeurer la seule source de l'avantage concurrentiel national sans échouer. Les politiques d'intervention publique réussissent dans les industries où les déterminants de l'avantage concurrentiel sont présents et où l'intervention de l'Etat vient en renfort. Si Porter admet que l'action gouvernementale puisse hâter ou favoriser l'acquisition d'un avantage concurrentiel, il ne lui reconnaît pas la capacité d'en créer elle-même. L'Etat ne peut ainsi stimuler la détention d'un avantage concurrentiel que parce que les conditions basiques sont déjà réunies.

Le losange de Porter est critiqué car n'ayant qu'une capacité explicative ex post de la compétitivité des nations. Ainsi : « *Il faut remarquer de ces déterminants ne se prêtent pas facilement à la quantification, (...). Aussi intéressante que cette théorie puisse être, elle est inopérante pour fournir une analyse économique quantitative des avantages « concurrentiels » (les competitive advantages de Porter au lieu des comparative advantages de la théorie néoclassique du commerce international). En particulier, cette approche ne permet pas de prédire les types d'activités susceptibles de réussir en un lieu donné. Elle explique surtout ex post les exemples de réussite de secteurs ou pays au plan mondial. Bâtir un indicateur quantitatif de compétitivité sur ces bases théoriques semble être une tâche particulièrement difficile* » (GREGOIR, MAUREL). Pour autant que ces critiques soient justifiées, le losange de Porter demeure néanmoins l'outil le plus pertinent pour aborder la compétitivité dans un contexte national. Il évite les écueils fréquents sur une compétitivité *intégrale* des pays et tente de fournir une analyse dynamique des échanges internationaux et de la compétitivité. De plus, le fait qu'il puisse difficilement définir à l'avance quels seront les secteurs qui se révéleront compétitifs n'est pas en soi un défaut. Aucun outil à ce jour ne peut modéliser le comportement des acteurs microéconomiques, l'orientation de la formation de capital humain, la volonté des gouvernements à réaliser des investissements pertinents, etc. Autant de facteurs qui se révèlent décisifs dans l'émergence de secteurs particuliers. Les déterminants du losange et leurs interactions peuvent néanmoins aider à définir si un secteur peut devenir compétitif au niveau international et surtout il est efficace pour décrire ex post les réussites. Il demeure donc intéressant pour comprendre comment et pourquoi un secteur d'un pays est compétitif et si la réussite sur le long terme est viable.

Une fois décrit le principe du losange de Porter, rappelons que cet outil a été initialement élaboré pour l'analyse de secteurs industriels. Porter n'accorde que peu d'intérêt aux entreprises opérant dans la production et l'exportation de produits primaires pas ou peu transformés. Selon lui, le seul déterminant jouant un rôle significatif sur leur compétitivité est celui relatif aux facteurs. Il est indéniable que la compétitivité des entreprises exportant des produits primaires non transformés (ou peu) dépend essentiellement des facteurs physiques disponibles. Doit-on pour autant considérer que le losange de Porter ne puisse être pertinent dans le cadre de l'analyse de la compétitivité des firmes de la filière café ?

Il nous semble qu'au contraire, cet instrument s'adapte parfaitement à ce projet. En effet, comme nous le verrons plus tard, s'il est certain que le café est avant tout un *produit de base* et que le marché mondial est dominé par un nombre restreints de grandes firmes continuant à considérer le café comme un produit quasiment banalisé, des nouvelles tendances

sont à l'œuvre (cafés alternatifs et particulièrement cafés gourmets et cafés durables) favorisant l'essor de cafés différenciés et donc l'émergence de nouvelles sources de compétitivité.



## Conclusion partielle

L'étude des stratégies de valorisation et de leur pertinence implique de s'intéresser aux trois champs de l'analyse économique : macroéconomique, mésoéconomique et microéconomique.

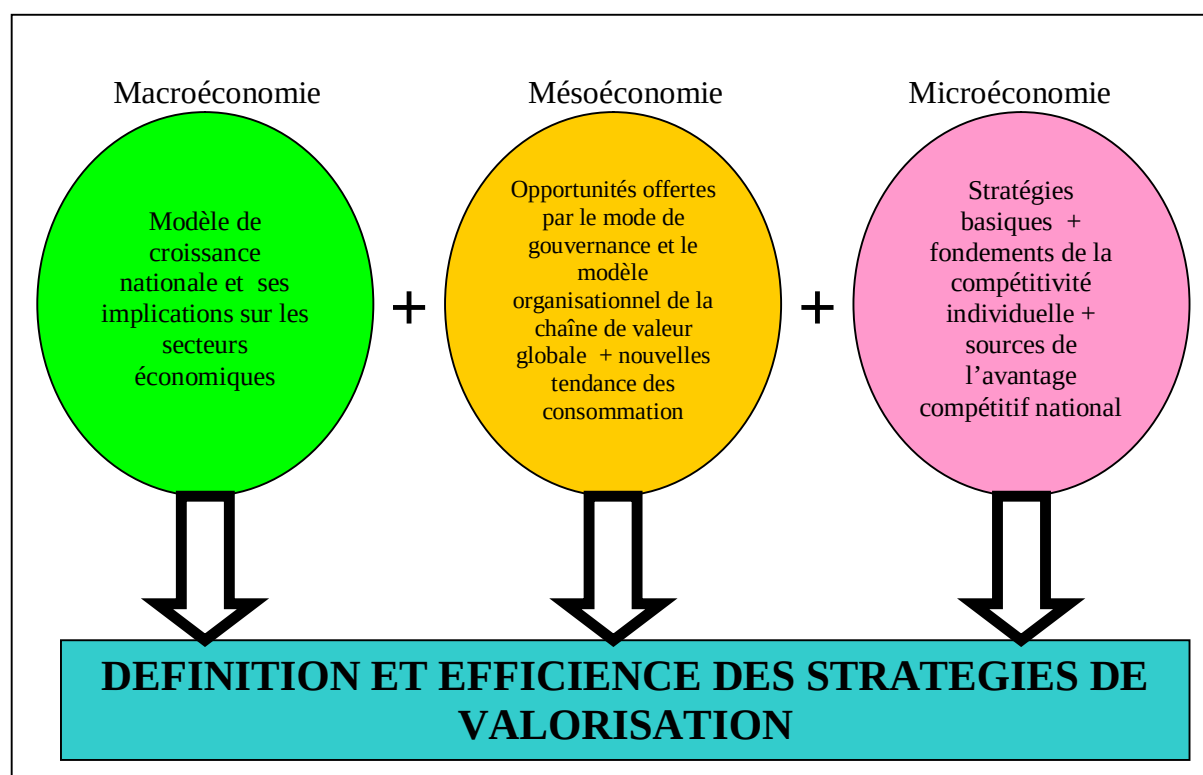
En s'intéressant aux modèles macroéconomiques il est possible de saisir quels sont les secteurs favorisés et ceux marginalisés. Au sein des pays en développement, l'application de politiques d'ISI s'est ainsi généralement traduite par l'application de mesures discrétionnaires à l'encontre des agricultures nationales afin de permettre le décollage industriel. Le retour à des modèles d'inspiration néoclassiques permettra l'essor de certains secteurs agricoles (notamment l'agriculture d'exportation) au sein des pays du sud. L'adoption d'un modèle économique (extraverti ou autocentré) se traduit mécaniquement par l'apparition ou la consolidation de conditions optimales ou défavorables pour l'ensemble des activités économiques. C'est aussi sous l'angle macroéconomique que doit être abordée la relation entre l'exploitation de matières premières, la croissance économique et le développement. S'il est généralement admis que l'exploitation des ressources naturelles joue un rôle négatif sur la croissance économique et le développement (détérioration des termes de l'échange, mal hollandais ou encore voracity effect), ce constat doit être néanmoins nuancé dans la mesure où des pays ont pu concilier exploitation et exportation des ressources naturelles avec un processus de croissance économique solide. Le caractère apparemment maudit des produits de base doit se comprendre à partir des liens que ces derniers peuvent entretenir avec l'endettement croissant et à la faiblesse de formation de capital humain.

L'approche mésoéconomique (analyses filières ou chaîne de valeur) permet de comprendre les modalités d'articulation entre les différents acteurs. En particulier lorsqu'il s'agit de marchés mondialisés. Ce genre d'étude permet en outre de considérer la qualité comme une convention réunissant plusieurs acteurs d'une même filière. Dans cette optique, la qualité ne relève pas seulement d'une stratégie individuelle, mais se conçoit comme une action collective. Il est ainsi possible de discerner deux grands types de qualité : une traditionnelle (normative) correspondant aux respects des exigences de l'acheteur et une autre post-moderne où le produit se définit comme unique et typique.

Sous l'angle macroéconomique doit être abordée la question de la compétitivité. A la source de cette notion se trouve la stratégie de base des firmes. C'est en effet l'adoption d'une stratégie particulière et l'adéquation des moyens mis en œuvre qui permettra à une firme de se

révéler compétitive face à ses concurrents. Outre cette compétitivité individuelle, il est également possible de distinguer une compétitivité nationale, ce que l'on pourrait nommer « avantage concurrentiel national ». L'adéquation de plusieurs paramètres (demande, facteurs, structure du marché ou encore l'existence d'industries amont ou apparentées) permettrait ainsi aux firmes d'une même nation d'être compétitives sur les marchés internationaux. Notre conception de ce à quoi renvoie le concept de stratégie de valorisation peut être résumée par la figure ci-dessous.

Figure I.5: Définition et efficacité des stratégies de valorisation



**Partie II : De la place de l'activité caféière au  
sein d'un univers agricole hétérogène et  
fragmenté**

Avant même d'aborder les stratégies de valorisation adoptées par les acteurs de la filière café au Pérou, il convient de s'intéresser aux déterminants de la compétitivité agricole au Pérou. Il faut considérer la compétitivité des activités agricoles sous un double angle d'étude : *ce qui rend l'agriculture rentable par rapport aux autres activités économiques* (c'est-à-dire ce qui incitera les individus à consacrer leur capital et leur force de travail aux activités agricoles plutôt qu'à d'autres secteurs) et *ce qui est à l'origine de la performance de certaines activités agricoles plutôt que certaines autres* (par exemple, dans le cas péruvien, pourquoi les acteurs de la filière asperge au Pérou paraissent plus compétitifs que la majorité des acteurs de la filière pomme de terre). Il nous semble que deux éléments sont à prendre en compte pour tenter de déterminer les fondements de la compétitivité des activités agricoles au Pérou : l'impact des modèles macroéconomiques et l'extrême hétérogénéité de l'univers agricole au Pérou. En effet, les modèles macroéconomiques ont toujours eu une influence tangible sur le développement des activités agricoles au Pérou. Enfin, l'étude de l'hétérogénéité des agricultures au Pérou permet de saisir que l'accès au crédit, le modèle institutionnel ou encore l'approche de la qualité sont autant de déterminants de la compétitivité des activités agricoles au Pérou. Au sein de cette agriculture fragmentée, l'activité caféière fait figure d'activité iconoclaste. Que ce soit au niveau historique, géographique ou économique, l'apport de l'activité caféière fut particulièrement original et suffirait à lui seul à justifier une étude sur la filière café. Un regard un peu plus précis sur ce dernier permet de distinguer deux sous filières aux caractéristiques singulières.

#### I) L'évolution des modèles macroéconomiques et leur impact sur le développement agricole péruvien

Un des principaux déterminants du développement agricole au Pérou concerne l'adoption de modèles macroéconomiques spécifiques. Il s'agit là d'un déterminant indirect, extérieur à la sphère agricole, mais ayant un impact particulièrement marqué sur les performances des activités agricoles. Tenter de déterminer la corrélation entre modèles macroéconomiques et compétitivités de l'agriculture au Pérou implique de procéder à une étude historique permettant de constater les phases de développement économique et de développement agricoles. Nous savons que ce genre d'étude est pour le moins complexe. *« L'identification de périodes est délicate, car la notion de stabilité d'une agriculture est toute relative. Cette opération dépend du degré de finesse que l'on souhaite et que l'on peut atteindre. (...). Poussé à l'extrême, le découpage en périodes pourrait être infini. (...). Les périodes de recomposition sont des moments charnières où des formes d'exploitation*

*régressent et d'autres émergent, où des mouvements sociaux importants s'opèrent. Dans l'histoire, il est important de faire la part entre les moments où les signes précurseurs d'une transformation apparaissent (par exemple, telle nouvelle variété est introduite, telle innovation est adoptée par des paysans pilotes) et le moment où le changement se généralise. Enfin, il faut être très prudent quand on se risque à expliquer le changement et donc à établir les relations de cause à effet. Fréquemment, des explications simples, mono-causales, sont avancées pour expliquer, par exemple, la disparition d'une culture. (...). C'est donc chaque fois un ensemble d'éléments de nature économique, technique et sociale qu'il faut mettre en perspective. » (Ferraton, Touzard, pp.24-25). Il est évident qu'une étude historique sur l'agriculture péruvienne est un exercice particulièrement difficile, dont les résultats prêteront sans aucun doute à contestations. Cependant, notre objectif n'est nullement de saisir le développement de chaque activité agricole au Pérou que de déterminer l'influence des politiques macroéconomiques sur les différents types d'agriculture au Pérou. A travers une succincte histoire économique et agricole il devrait néanmoins être possible de mettre en avant une corrélation entre politique économique nationale et développement agricole. La périodisation adoptée correspondra aux grandes ruptures d'orientation des politiques de développement économique.*

#### 1.1) Histoire économique du Pérou ou la faible évolution des modèles macroéconomiques

Procéder à une périodisation dans le cadre d'une histoire économique péruvienne est une étape relativement simple. En effet, les modifications des modèles d'accumulation nationale au Pérou furent peu nombreuses et facilement discernables. Nous pouvons ainsi distinguer trois grands bouleversements au sein des modèles macroéconomiques au Pérou : les modèles extravertis, le modèle autocentré et le retour à un modèle extraverti.

- **L'époque des modèles extravertis (1542 – 1968) :** Durant plus de quatre siècles, le Pérou adopta un modèle économique qualifié de *primario exportador*, par lequel le processus de croissance national repose principalement sur l'exportation de matières premières; comme ce fut souvent le cas pour les pays latino-américains durant l'époque coloniale. Dans le cas péruvien, la prédominance de ce modèle de développement a connu deux étapes distinctes: un modèle *extraverti* hyper spécialisé et un autre davantage *perfectionné*. Bien que les différences entre ces deux étapes peuvent sembler minimes, les effets qu'elles auront sur

l'agriculture péruvienne seront fondamentalement distinctes. C'est pourquoi il convient de s'attarder sur les caractéristiques de chacune de ces périodes.

Entre 1542 et 1890, le Pérou fit reposer son processus d'accumulation nationale sur l'exportation d'un seul type de matières premières, provenant toujours des activités d'extraction. L'exploitation minière était le véritable poumon économique de l'époque coloniale, celui qui impulsait le développement des autres secteurs économiques. Dès que l'extraction de métaux faiblissait, comme entre la seconde moitié du XVII<sup>ème</sup> et 1770, l'économie dans son ensemble entrait dans un état léthargique prolongé.

Les décennies suivant l'indépendance (1821) furent instables, tant au niveau politique qu'économique. Le pays, qui n'avait connu d'autre modèle économique que celui reposant sur l'exportation de matières premières, resta isolé des flux internationaux. La situation économique était d'autant plus délicate que le commerce intérieur était limité par les faibles possibilités de circulation au sein d'un pays marqué par une réalité géographique adverse<sup>55</sup>. Le Pérou ne se réintègrera au commerce international qu'aux alentours des années 1840, grâce aux exportations de guano vers les pays européens. Le *boom* de ce type d'exportation fut spectaculaire et intéressa rapidement l'Etat péruvien qui ne tarda pas à déclarer le guano patrimoine de la nation. Jamais, depuis sa création, le Pérou n'avait disposé d'une telle manne financière<sup>56</sup>.

Cependant, les répercussions sur les autres secteurs étaient somme toutes limitées, voir même négatives dans certains cas<sup>57</sup>. Les contributions du guano sur la structure économique furent essentiellement indirectes (constitution d'une bureaucratie, construction de voies ferrées, très forte réduction des impôts, abolition de l'esclavage,...).

Cette première période, longue de plus de trois siècles, aura été synonyme d'un projet économique reposant quasi-exclusivement sur les exportations d'un nombre restreint de matières premières. Si finalement ce genre de modèle de développement n'avait rien d'original dans le contexte de la colonisation, le choix de la continuité après l'indépendance (à

<sup>55</sup> La côte était un des déserts les plus arides au monde où l'utilisation de la roue ou d'animaux de monture était plus que limitée et la *sierra* (ou vivaient les trois quarts de la population en 1830) était une succession de sentiers escarpés, de profonds canyons et de montagnes s'apparentant à de vertigineux murs. Il n'existait pas véritablement de routes, mais plutôt des sentiers sur lesquels la vitesse d'un cheval était à peine supérieure à celle d'un homme (permettant un trajet quotidien entre 30 à 40 kilomètres) (cf Contreras C., El aprendizaje del capitalismo : estudios de historia economica del Peru Republicano (p.76) )

<sup>56</sup> L'Etat multiplia par sept ses revenus en deux décennies (passant de 5 millions de soles à 35 millions de soles); les revenus tirés de l'exploitation du guano jusqu'en 1879 atteignaient les 80 millions de livres sterling (soit 400 millions de soles), ce qui représentait 80 fois le budget péruvien de 1850 et dépassait largement la valeur de l'or et de l'argent extraits durant l'époque coloniale. Cf Contreras C., Cueto M., Historia del Peru contemporaneo (p.127)

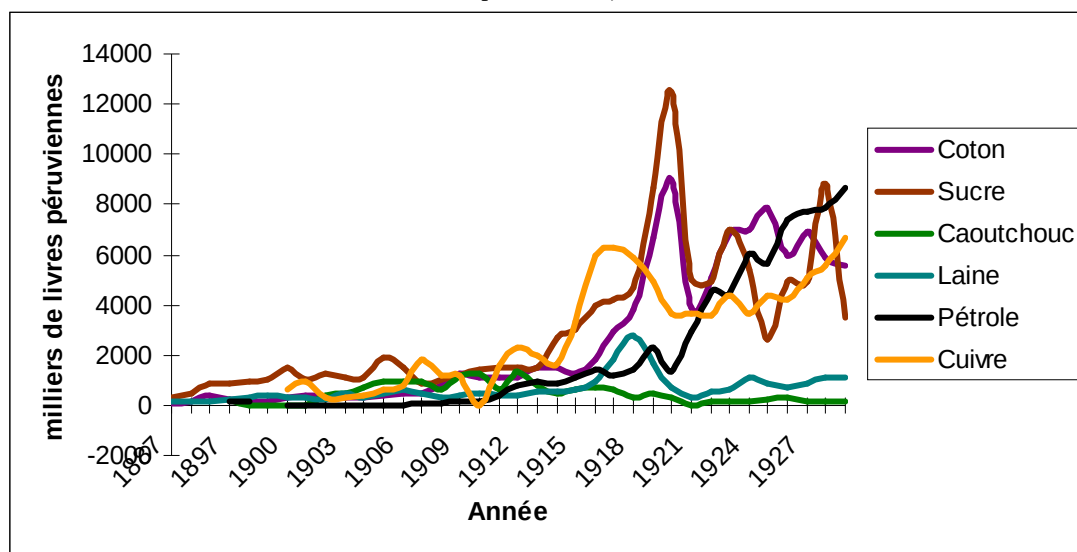
<sup>57</sup> Le secteur du guano s'apparentait à une enclave quasi-parfaite au sein de l'économie péruvienne, ne générant aucune nécessité de biens ou services locaux : le faible nombre d'outils et matériaux utilisés pour l'extraction (pelles, pics,...) était importé, les travailleurs venaient de l'étranger (étant donné l'absence locale de main d'œuvre et la peur chez les péruviens de contracter la maladie de ) et travaillaient sous un régime proche de l'esclavage, l'extraction a été le plus souvent administrée par des entreprises étrangères et le marché était également étranger. On s'imagine bien que la combinaison entre cet isolement de l'extraction du guano, l'abondance de devises, des faibles droits de douanes et le manque de main d'œuvre qualifié provoquait une situation peu propice au développement d'une industrie nationale. Ce qui n'est pas sans rappeler les effets classiques du célèbre *mal hollandais*.

travers les exportations de guano) souligne la faible volonté de l'Etat, de même que celle de l'élite économique, à chercher d'autres voies de développement. Les élites péruviennes s'accommodaient du fait que le processus d'accumulation nationale reposait sur des activités qu'il est possible de qualifier de rentières. A quoi s'ajoute une autre constante de l'histoire du Pérou qui ne fit que conforter le choix de l'hyper spécialisation dans les activités d'extraction: **le manque chronique de main d'œuvre disponible pour les activités économiques.**

Beaucoup d'indigènes ayant succombés aux maladies importées par les espagnols et un grand nombre de ceux ayant survécus préférant se consacrer à l'agriculture de subsistance aux seins de leur communauté lorsqu'ils en avaient la possibilité. Dans ce contexte, les formes de travail forcé et non rémunéré monétairement (l'esclavage ou l'importation de main d'œuvre corvéable) se généralisèrent au sein des *haciendas* et de l'activité minière et ont finalement toujours prévalu par rapport à une incitation à travers une meilleure rémunération. Et cela même durant le boom économique de l'exploitation du guano.

La cuisante débâcle péruvienne lors de la *guerre du Pacifique* face au Chili, laisse le Pérou sans une partie de son territoire, le prive de la possibilité d'exporter le guano et le salpêtre et creuse la dette extérieure. Il faudra attendre les années 1890, pour voir la situation économique du pays s'améliorer grâce notamment à la mise en place d'un système fiscal effectif. Le pays va continuer à privilégier un modèle de croissance extravertie, mais ce dernier fut perfectionné grâce **la diversité des matières premières exportées**, comme nous pouvons le constater sur le graphique II.1.

Graphique II .I : Evolution de la valeur des principaux produits exportés entre 1887 et 1929 (milliers de livres péruviennes)



Source: Contreras C., Cueto M., *Historia del Peru contemporaneo* (p.212)

Un facteur important dans la réussite économique du pays entre la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle fut sa faculté à trouver des nouveaux produits primaires d'exportation lorsque la croissance des exportations traditionnelles faiblissait. A l'exception d'une très brève parenthèse entre 1945 – 1948, la primauté du modèle *extraverti* perfectionné n'est jamais remise en cause, même au cours de la Grande Dépression débutant en 1929. Les gouvernements successifs se concentraient ainsi sur le contrôle de l'inflation mais ne s'intéressaient guère à la pauvreté rurale et à la concentration de l'offre de travail. De plus, ils continuèrent à lier la croissance économique du pays aux exportations de matières premières et aux investissements étrangers.

La situation économique du pays semblait correcte, en particulier en comparaison avec les autres pays d'Amérique Latine. Par exemple, le revenu par habitant était de 25% supérieur à la moyenne régionale en 1960<sup>58</sup>. La croissance économique péruvienne fut relativement robuste entre la fin de la seconde guerre mondiale et les années 1960 (taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 4%)<sup>59</sup>, alimentée par une stratégie d'exportation de matières premières, un taux de change flottant, des comptes fiscaux équilibrés, un investissement public financé par les ressources fiscales et une intervention de l'Etat au sein de la vie économique réduite à sa plus simple expression.

Entre 1960 et 1970, l'association d'une croissance soutenue et de programmes sociaux progressistes a permis une chute significative de l'inégalité des revenus : le coefficient de Gini passant de 0,61 à 0,49<sup>60</sup>. Cependant, l'inégalité (bien que diminuant) restait forte, et les modes de travail pré-capitaliste et les conflits sociaux persistaient. Démontrant de la sorte les limites inhérentes de ce type de modèle.

● **L'adoption du modèle de développement autocentré (1968 – 1990) :** Entre 1968 et 1990, le pays abandonna son orientation extravertie et adopta un modèle *autocentré* particulièrement poussé dont les principales mesures étaient : quotas ou prohibitions d'importations industrielles, droits de douanes élevés, exclusion des IDE, nationalisation, contrôle des prix agricoles et une surévaluation monétaire. Les résultats positifs de ce modèle de croissance ne furent guère probants et l'économie péruvienne ne connut que trois courtes de périodes de croissance entre 1970 et 1990 : lors de la première moitié des années 1970 sous le gouvernement de Velasco, en 1980-81 et entre 1985 et 1987. Quatre facteurs rendaient quasiment impossible d'atteindre une croissance économique soutenue. Des *forts niveaux de*

<sup>58</sup> (Sheatan J., p.149)

<sup>59</sup> (Fretes-Cibils V., Humprhey C., Polastry R., p.50)

<sup>60</sup> Idem



*protection* qui élevaient la rentabilité des ventes domestiques par rapport aux exportations et qui fonctionnaient comme une déviation anti-exportatrice persistante. Les périodes de croissance étaient liées à la demande domestique, ce qui *augmentait les besoins de machines-outils et matières premières tout en éliminant la production potentiellement exportable* qui se dirigeait vers le marché intérieur. Une préférence constante de maintenir à un faible niveau le prix des monnaies étrangères, ce qui favorisait la demande pour les produits importés tout en maintenant la rentabilité des exportations à un faible niveau. *Les politiques d'expansion monétaires et fiscales* élevèrent la demande et la stimulaient lors de courtes périodes mais ne furent pas révisées lorsque la demande commençait à excéder la capacité productrice. L'endettement extérieur joua également un rôle négatif. La hausse de près de 70% de la dette extérieure totale entre 1970 et 1975 ouvrit la voie à un processus coûteux.

Un ensemble d'indicateurs prouvent à quel point la politique d'ISI se révéla désastreuse pour l'économie péruvienne. Si le revenu par habitant du pays était de 25% supérieur à la moyenne régionale en 1960, il était de 13% inférieur en 1992<sup>61</sup>. Entre 1970 et 1990, le nombre de vendeurs ambulants au sein de population active de Lima passa de 3% à 13%. Dans le même temps, le nombre d'emplois d'ouvriers et employés stables des entreprises du secteur privé passa de 46% à 33% de la population active de Lima<sup>62</sup>. En termes d'industrialisation, les résultats furent mitigés. Si les exportations de produits textiles et de vêtements représentaient 11% des exportations totales du pays en 1990, celles de machines et équipements de transports (secteur intensif en main d'œuvre qualifiée et en capital) ne représentaient que 2% à la même date<sup>63</sup>. Les déséquilibres économiques étaient constants et atteignirent leur paroxysme après 1987, notamment en termes d'inflation et de dévaluation. Au sein de ce contexte macroéconomique désastreux, les activités agricoles ne purent guère trouver un cadre favorable à leur développement.

● **Le retour à un modèle extraverti (1990 – 2000) :** L'échec flagrant du modèle *autocentré* et la situation économique désastreuse du pays à la fin des années 1980, rendaient obligatoire un virage de la politique économique du pays et le retour à un modèle extraverti devint une évidence. L'essentiel de la question étant de savoir comment procéder à l'installation de ce modèle économique tout en mettant en œuvre les ajustements nécessaires. Fujimori, élu sur la promesse d'un programme d'ajustement économique progressif, mit en réalité en œuvre l'essentiel des mesures de stabilisation en une seule étape : le *fujishock* du mois d'août 1990.

<sup>61</sup> (Sheatan J., p.149).

<sup>62</sup> Idem (p.127)

<sup>63</sup> Idem (p.87)

La politique économique de Fujimori était conforme aux prescriptions classiques édictées par le *consensus de Washington* : libéralisation, stabilisation, dérégulation, déréglementation et primauté aux secteurs d'exportation. Les privatisations, la réduction (et le contrôle des dépenses publiques), une réforme fiscale (cette fois pour augmenter les revenus de l'Etat), le contrôle des déséquilibres macroéconomiques (inflation en particulier) et la création d'un cadre favorable aux IDE devinrent les leitmotivs du gouvernement de Fujimori.

Il était évident qu'une grande partie des IDE se dirigerait vers les activités minières étant donné la dotation du pays dans ce type de ressources. C'est pourquoi le gouvernement de Fujimori modifia tout particulièrement le cadre économique et législatif relatif au secteur minier. Celui-ci se trouva doublement favorisé. D'abord par le cadre économique général où se déroulait cette activité et ensuite par le règlement des relations conflictuelles avec les autres activités économiques (en particulier avec l'agriculture)<sup>64</sup>.

Le secteur minier se révèle à la fois une chance et une malédiction pour le Pérou. Il aura incontestablement permis au pays de connaître des niveaux d'exportation tout à fait remarquables, contribuant à une amélioration du niveau de vie d'une partie de la population péruvienne. Mais au sein de nombreuses zones minières la pollution est devenue un problème majeur<sup>65</sup>.

Malgré l'ensemble des réformes menées, le modèle *de croissance extravertie* ne fonctionnait encore qu'imparfaitement durant les gouvernements de Fujimori. Les exportations augmentèrent mais à un rythme inférieur à celui des importations. Entre 1990 et 1997, les exportations et les importations passèrent respectivement de 3,321 milliards et 2,922 milliards de dollars à 6,814 milliards et 8,552 milliards de dollars<sup>66</sup>. Tant que Fujimori appliqua les recommandations strictes des technocrates, le cadre économique s'améliora

<sup>64</sup> Parmi les principales mesures législatives favorisant l'apparition d'un cadre attractif pour les acteurs du secteur minier mentionnons le D.L. 757 (Ley Marco para el crecimiento de la Inversión Privada) du 13 novembre 1991 qui modifia le Código de Medio Ambiente de 1990 en éliminant les normes considérées par les entreprises comme irréelles, excessives ou trop coûteuses à mettre en place tout en supprimant toute possibilité pour l'Etat de réaliser des activités économiques ou d'exploiter des ressources naturelles – sauf dans le cas de réserves naturelles. Le D.L. 758 (Ley de Promoción de Inversión en el Sector Minero) du 14 novembre 1991 déclara comme intérêt national la promotion des investissements dans le secteur minier et proposa une série de principes fondamentaux pour le développement de l'activité minière : stabilité fiscale et administrative, taux d'imposition avantageux, non discrimination entre investisseurs nationaux et étrangers, liberté de rapatriement des bénéfices,... En ce qui concerne la résolution des conflits avec l'agriculture, la Ley 25 670 de 1996 modifia l'article 7 de la Ley 26 505 (Ley de Tierras) afin de définir un nouveau cadre pour l'utilisation de la terre dans le cadre des activités minières. Désormais, et dès lors que les négociations entre investisseurs miniers et communautés échouaient, débute un processus de *servidumbre* à travers lequel le propriétaire de la terre serait indemnisé par le titulaire minier à des conditions fixées par l'Etat. Le Decreto Supremo 017-96-AG du 19 octobre 1996 a donné la préférence au titulaire de la concession minière par rapport au propriétaire de la terre. De fait, les communautés paysannes le ressentent toujours comme une violation de leur droit de propriété et considèrent la *servidumbre* comme une expropriation déguisée – le prix fixé lors du processus de *servidumbre* étant généralement largement inférieur à celui du marché. Bien que l'agriculture soit censée être l'un des secteurs les plus privilégiés du pays – puisque selon l'article 88 de la dernière constitution du Pérou déclare *El Estado apoya preferentemente el desarrollo agrario. Garantiza el derecho de propiedad sobre la tierra, en forma privada o comunal o en cualquier forma asociativa* – en réalité, dans le rapport de force l'opposant au secteur minier, les gouvernements ont souvent décidé de donner la raison au second. (cf De Echave J., Diez A., Huber L., Revesz B., Lanata X.R., Tanaka M., *Minería y conflicto* p.297-298; 314)

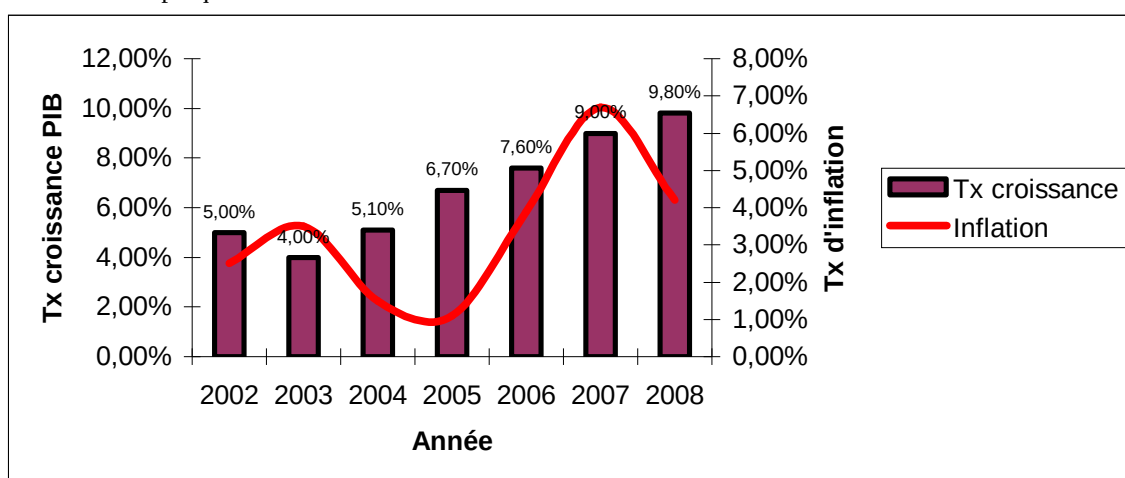
<sup>65</sup> Les cas de Cajamarca et de La Oroya étant les exemples les plus emblématiques des effets nocifs de l'activité minière non seulement sur l'environnement mais aussi en termes de santé publique. La Oroya serait ainsi l'une des cinq villes les plus polluées au monde et la presque totalité de sa population souffre d'un empoisonnement au plomb (Arce Suárez A., *Entre cuatro espadas y una pared*)

<sup>66</sup> Contreras C., Cueto M., *Historia del Perú contemporáneo*

sensiblement. Dès que la collusion avec le milieu entrepreneurial et ses partisans personnels s'affirma, les résultats économiques se firent beaucoup plus ambiguës, notamment lors de son second mandat (il est vrai marqué par une conjoncture internationale peu favorable). Pour limiter l'impact politique des performances économiques, le gouvernement n'hésita pas modifier les chiffres du PIB et ceux de la pauvreté<sup>67</sup>. Il est étonnant qu'un ex chef de gouvernement aujourd'hui prisonnier pour crimes contre l'humanité et corruption, qui a créé un vaste réseau mafieux grâce à l'intermédiaire de son conseiller Montesinos V., dont la tradition démocratique est pour le moins douteuse (auto coup d'Etat en 1992 pour se débarrasser du congrès) et reconnu à son époque comme l'un des dix chefs de gouvernement les plus corrompu au monde soit paradoxalement toujours considéré par les péruviens comme l'un des meilleurs présidents que le pays ait connu. Cela est certainement imputable à son succès dans la lutte contre le Sentier Lumineux et le MRTA et à la suppression de l'héritage économique de la période 1968 – 1990, mais traduit également le sentiment de défiance de la population péruvienne vis-à-vis de la sphère politique.

• **Le « miracle » économique péruvien (2002 – 2010) :** Avec le gouvernement de Toledo débute un processus de croissance économique soutenue qui durera sept ans (de 2002 à 2008). Ce septennat constitue indéniablement une des périodes d'expansion économique les plus dynamiques depuis les années 1950. Ainsi, le taux de croissance annuel moyen sur la période 2002-2007 a été de 6,20%, une performance d'autant plus digne d'intérêt que l'inflation a été maintenue à un niveau relativement faible, toujours inférieure à 7% (voir à 4% jusqu'en 2007).

Graphique II.2 : Taux de croissance du PIB et taux d'inflation entre 2002 et 2008



Source : INEI

<sup>67</sup> (cf Arce M., p.202-204)

La structure du PIB n'a néanmoins que peu évolué depuis la fin du gouvernement de Fujimori. Le seul changement notable résidant dans la participation accrue du secteur minier dont la participation au sein du PIB passe de 5,2% à 7,3% entre 1997 et 2005, avant de redescendre à 6,9% en 2006. Quelles sont les raisons de cette sorte de *miracle économique péruvien* ? La vigueur et continuité de la croissance péruvienne sont évidemment à mettre à l'actif du modèle économique *de croissance extravertie*. Si le taux de croissance du PIB est tout à fait remarquable, celui des exportations est bien plus impressionnant. Entre 2002 et 2008, les exportations connaissent un taux de croissance de 307,5%, passant de 7,665 milliards de dollars à 31,236 milliards de dollars, soit un taux de croissance annuel moyen de 26,38%. Comme avant 1968, les périodes de forte croissance économique repose sur la vigueur des exportations. Et comme avant 1968 les exportations sont surtout constituées de matières premières (minières) qualifiées d'*exportations traditionnelles*. La valeur des exportations par habitant passe de 287 dollars en 2002 à 1 136 dollars en 2008. Pour mieux se rendre compte du processus d'ouverture et de dépendance de l'économie péruvienne, précisons que si en 2002 les exportations représentaient 13,3% du PIB, en 2007 elles s'élevaient à 28,9%. Le processus d'ouverture économique fut également accompagné par une croissance continue des importations, passant de 7,514 milliards de dollars à 30,92 milliards entre 2002 et 2008 (avec un boom spectaculaire entre 2007 et 2008). Malgré une hausse considérable des importations au cours de ces années, il est à noter que le solde de la balance commerciale a augmenté considérablement jusqu'en 2007 (les exportations augmentant plus rapidement que les importations), passant de 150,36 millions de dollars en 2002 à 7,654 milliards de dollars en 2007, avant de redescendre à 1,352 milliard en 2008.

En 2008, les seules exportations minières traditionnelles constituaient 58,71% du total des exportations nationales (les exportations d'or et de cuivre représentant 33,5%). Finalement, le modèle économique péruvien actuel repose sur les mêmes bases que celui de la période 1893-1968. Si les résultats en termes de croissance économique et de contrôle des équilibres macroéconomiques sont tout à fait respectables, les mêmes limites que durant la période prè-1968 apparaissent. Tout d'abord, s'il existe bien une diversification des exportations, les produits miniers représentent néanmoins plus de 59% de celles-ci. Et cette dépendance de l'économie péruvienne quant aux exportations minières représente un danger réel pour l'économie péruvienne à plusieurs niveaux. En premier lieu le budget national s'amenuise considérablement lorsque les exportations minières s'effondrent (que ce soit en valeur ou en volume), les revenus fiscaux reposant largement sur les impôts affectant le secteur minier. En 2008, 30% des impôts intérieurs provenaient du secteur minier (contre 5%

en 2001). Une partie du système de retraite est aussi en péril lorsque le secteur minier connaît des difficultés. En effet, les *Administradoras de Fondos de Pensiones* qui sont chargées de placer l'épargne des employés affiliés doivent l'investir majoritairement à la bourse de Lima. Or, celle-ci repose en grande partie sur les valeurs minières. L'indice IGBVL est constitué à plus de 50% par des valeurs minières. Lorsque les cours des matières premières minières chutent, il en est de même pour les entreprises du secteur, l'IGBVL et donc pour les fonds destinés à financer les retraites<sup>68</sup>. De plus, le fait d'avoir privilégié l'activité minière n'a nullement contribué à augmenter le niveau de vie des populations des zones minières, qui demeurent parmi les plus pauvres du pays.

Une des grandes surprises de cette période d'euphorie économique est qu'une partie non négligeable de la population ne semblait guère partager cet optimisme économique, au moins jusqu'à la fin des années 2000. Entre 2003 et 2006, une proportion considérable de la population considérait qu'elle n'avait tiré aucun bénéfice de la croissance économique. Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer : une forte inégalité d'accès quant aux opportunités offerte par la croissance économique, une faible incidence sur l'emploi et les revenus ou encore le retard technologique de l'économie paysanne de la *sierra*.

Peut-être l'un des facteurs les plus significatifs de ce développement inégal concerne l'hétérogénéité de la structure entrepreneurial du pays<sup>69</sup>. Ainsi, l'emploi au sein des grandes et moyennes entreprises n'a que peu augmenté alors qu'il a progressé à un rythme annuel moyen de 6,4% au sein des petites entreprises et de 5% dans les micro entreprises<sup>70</sup>. En 2006, les micro entreprises continuaient à fournir 53,4% des emplois du pays, avec une forte proportion d'emplois non qualifiés. Dans les faits, 70% de la population active péruvienne était concernée par la précarité de l'emploi. A ce titre, 55% des employés du secteur privé ne disposaient pas d'un contrat légal de travail en 2006<sup>71</sup>, se traduisant par des salaires inférieurs au minimum légal et l'impossibilité d'accéder aux bénéfices tels que la sécurité sociale (*EsSalud*) ou la cotisation pour la retraite.

Cette situation de *mal développement* déboucha sur la division politique du pays lors de l'élection présidentielle de 2006, que gagna Alan Garcia Perez malgré une bonne performance du candidat nationaliste Ollanta Humala. La division politique reflète finalement de la division du peuple péruvien quant aux choix économiques. Alan Garcia, cette fois, ne

<sup>68</sup> (Torres-Zorrilla J., Guillen J., 138-139)

<sup>69</sup> 97 % des entreprises péruviennes sont des micros entreprises, 2,8% des petites entreprises et à peine 0,2% des moyennes et grandes entreprises (cf Garcia N.E., p.142)

<sup>70</sup> (Garcia N.E., p.139)

<sup>71</sup> Idem(p.140)

provoqua pas la rupture du programme d'ouverture entrepris sous la présidence de Fujimori et perfectionné par Toledo.

Preuve particulièrement visible du mécontentement de la population, les protestations sociales ont continué malgré la croissance. Si entre 1995 et 2006 on a dénombré 5 443 protestations sociales, 1 976 ont été réalisées lors du gouvernement de Fujimori (36,3%) et le reste (soit 3 471 conflits) lors de l'époque post-Fujimori<sup>72</sup>. De plus, alors qu'entre 1995 et 2000 *seulement* 29,55% du nombre de protestations étaient liés à des questions d'emplois, entre 2001 et 2006 le pourcentage atteignait 40,99%<sup>73</sup> ! Malgré les succès macroéconomiques, le Pérou continue à affronter des niveaux élevés de pauvreté et d'inégalité.

L'inégalité, mesurée par le coefficient de Gini, même s'il est plus faible au Pérou que la moyenne latino-américaine (0,43 et 0,52 respectivement), reste tout de même élevé selon les standards internationaux<sup>74</sup>. En réalité, la croissance économique, n'a pas forcément, dans le contexte péruvien, une incidence positive à court terme sur la pauvreté et l'inégalité. Comme le rappelle GIUGALE M.M. : *“El problema de la pobreza y desigualdad en el Peru, sin embargo, no se va a resolver solo con crecimiento, ni con una nueva generacion de empleadores que pueda surgir de un crecimiento mas rapido. Una gran parte de la sociedad peruana, quiza hasta uno de cada dos peruanos, carece del capital humano necesario y de los sistemas iniciales de apoyo para poder ganarse la vida – aun en las fases de auge del ciclo economico. Para ellos, una politica social progresiva es la unica esperanza. Pero, con contadas excepciones, la politica social del Peru, ha sido, desde hace mucho tiempo, una decepcion para sus ciudadanos (...). Un nuevo contrato social es ahora necesario”*(GIUGALE M.M, p.3). Accompagner la croissance économique par un programme social de redistribution s'avère être une nécessité pour atteindre des objectifs sociaux légitimes. Si la croissance économique doit être accompagnée de programmes sociaux spécifiques pour qu'elle puisse avoir une incidence concrète sur le niveau de vie de millions de péruvien, elle demeure une composante essentielle dans la réduction de la pauvreté et de l'inégalité.

Bien que le modèle de croissance extravertie mené au Pérou a, jusqu'à maintenant, fait ses preuves, des axes stratégiques doivent être suivis pour rendre cette croissance durable. Deux sont particulièrement évidents: la lutte contre la corruption et l'investissement public.

En ce qui concerne le phénomène de la corruption, rappelons que l'indice de Corruption de *Transparence International* pour le Pérou est très faible : 3,5 (sur une échelle de 1 à 10 où

---

<sup>72</sup> (Garay C., Tanaka M., p.59)

<sup>73</sup> Idem (p.67)

<sup>74</sup> (Sanchez-Parano C. et al., p.17)

10 est le niveau le plus faible de corruption). Les affaires de corruption (attribution de lots pétroliers, ventes frauduleuses de terres,...) ne semblent guère avoir diminué depuis 2006, ce qui se traduit par un taux d'avis favorable pour le gouvernement actuel particulièrement faible (parfois inférieur à 20%) alors même que les performances économiques ont été pour le moins correctes.

Pour maintenir des taux de croissance élevés, le Pérou devra nécessairement accroître le rythme de l'investissement (public et privé). Entre 1990 et 2004, le pays a à peine consacré 4% du PIB à l'investissement public avant d'atteindre 2,5% en 2005<sup>75</sup>. En outre, le gouvernement a du mal à respecter les délais de dépenses en investissement public. Alors que l'Etat péruvien projetait d'investir entre 20% et 25% du montant total dédié à l'investissement public en 2009 lors du premier trimestre de cette même année, le chiffre fut en réalité de 2,5%<sup>76</sup>. Ce faible niveau d'investissement public menace directement de réduire la capacité du pays à connaître des taux de croissance soutenus. Cet investissement public devrait être orienté prioritairement vers :

- *La formation de capital humain* : En effet, à l'exception des activités d'extraction, le niveau technologique du pays (et donc la productivité) reste généralement faible. La plus grande partie du transfert de connaissance se réalisent d'ailleurs à travers l'importation de machines et équipements. Seule une petite partie (croissante) des entreprises locales acquièrent des technologies de licences, des projets clé en main ou des spécifications techniques incluses dans les contrats d'exportations. Les technologies autochtones et leur adaptation sont marginales. Il est dès lors peu étonnant que l'investissement en recherche et développement, aussi bien privé que public, équivaut à 0,1% du PIB, à peine le quart de la moyenne latino-américaine<sup>77</sup>.

- *La construction d'infrastructures adéquates* : Pour comprendre à quel point le manque d'infrastructure adaptée peut nuire à l'économie péruvienne, citons le fait que pour chaque dollar que le pays exporte, presque le tiers correspond à des coûts logistiques – contre moins de 10% pour la moyenne des pays de l'OCDE. Ce qui revient à dire que la compétitivité de l'offre péruvienne se trouve fortement réduite. Le pays a une des densités de routes asphaltées les plus faibles de la région. Son principal port (Callao), qui manie 90% des containers entrant et sortant du pays, ne dispose pas de grues et il n'est donc guère surprenant

<sup>75</sup> (Fretes-Cibils V., Humprhey C., Polastri R., p.57)

<sup>76</sup> Vera Ramírez N., Parchando el camino

<sup>77</sup> (Giugale M.M., p.14-15)



qu'il soit deux fois plus cher d'y faire transiter des marchandises par rapport aux ports chiliens. A quoi s'ajoute le fait que le flux de marchandises arrivant jusqu'au port se trouve asphyxié par un système de circulation non fonctionnel au sein du Lima *metropolitana* et de ses alentours<sup>78</sup>. Chaque année, plus de 25% des produits primaires se perdent entre leur lieu de production et le marché de destination étant donné la mauvaise infrastructure de transport<sup>79</sup>. Annuellement, le pays investit environ 2% du PIB en infrastructure, la moitié provenant en outre du secteur privé<sup>80</sup>. La brèche en infrastructure du pays est donc élevée. Selon l'IPE, fin 2008, il aurait été nécessaire que le pays investisse 35,760 milliards de dollars (soit un tiers du PIB) pour disposer d'une infrastructure lui permettant de répondre aux problématiques nationales<sup>81</sup>. Les infrastructures routières sont plus que défaillantes (hors de 150 km au sud de Lima et 100 km au nord, le pays ne compte pas d'autoroutes), de même que portuaires (exporter un container de 20 pieds depuis le port de Callao revient à 879 dollars, contre 450 dollars en Malaisie)<sup>82</sup>. Il est évident que la réalité nationale doit présider dans le processus de prise de décision sur les infrastructures à privilégier<sup>83</sup>.

Le Pérou semble avoir repris le modèle qui fut le sien entre 1890 et 1968 : exportation de matières premières (relativement diversifié), cadre attractif pour les IDE et la stabilité macroéconomique. Malgré le fait qu'un tel modèle, associé aux faibles investissements en infrastructures, ne parviendra que difficilement à poser les bases nécessaires à l'amélioration de la compétitivité de la majorité des secteurs économiques, notamment les secteurs industriels, les élites politiques et économiques restent clairement favorables à maintenir le même modèle et acceptent difficilement les critiques soulignant les limites inhérentes au modèle dans sa modalité d'application au Pérou<sup>84</sup>.

<sup>78</sup> (Giugale M.M., p.9-10)

<sup>79</sup> (Fretes-Cibils V., Humphey C., Polastri R., p.58)

<sup>80</sup> Idem

<sup>81</sup> Arce Suárez A., *Asia el desarrollo*

<sup>82</sup> Arce Suárez A., Vera N., *A medio camino*

<sup>83</sup> Le fait que le pays se soit spécialisé dans les exportations minières devrait inciter à favoriser la construction de voies ferrées, bien plus adaptées au transport de charges lourdes. Cf Vera Ramírez N., *De vuelta a los rieles*

<sup>84</sup> Lors d'une visite au Pérou en 2010, Porter signala que malgré les réussites péruviennes, les limites du modèle étaient évidentes. Ce qui provoqua une réaction outrée de certains hommes politiques, notamment du président de la République, Alan García. Pour se rendre compte de la polémique suscitée par l'analyse de Porter, nous pouvons consulter : Córdova D., *Lo que Porter dijo y no dijo*, (<http://elcomercio.pe/impresas/notas/lo-que-porter-dijo-no-dijo/20091208/378785>); *El comercio*, García responde críticas a economía, (<http://elcomercio.pe/impresas/notas/garcia-responde-criticas-economia/20091211/379999>); *El comercio*, Porter : "El Perú recién está empezando la tarea", (<http://elcomercio.pe/impresas/notas/porter-peru-recien-esta-empezando-tarea/20091201/375823>); *El comercio*, Presidente García cuestiona las críticas de Michael Porter, (<http://elcomercio.pe/impresas/notas/presidente-garcia-cuestiona-criticas-michael-porter/20091211/380084>); Porter M., "Cantar Victoria es el peor riesgo", (<http://elcomercio.pe/noticia/407861/cantar-victoria-peor-riesgo-declaro-michael-porter>); Ferrero A., Michael Porter y el Perú.



## 1.2) Histoire agricole du Pérou et l'adaptation du monde agricole au modèle macroéconomique en vigueur

L'application de politiques économiques nationales a eu une influence considérable sur le développement des activités agricoles au Pérou. Nous pouvons ainsi constater que les périodes d'application d'un modèle d'accumulation extraverti et perfectionné ont coïncidé avec la stimulation de certains secteurs agricoles alors que l'application de modèles extravertis et hyper spécialisés ou autocentrés eurent des répercussions fondamentalement négatives sur le développement agricole du pays.

• ***D'une agriculture marginalisée à une agriculture dynamique mais inégale (1542 – 1968) :*** L'agriculture ne joua qu'un rôle mineur au sein du processus d'accumulation nationale au cours de l'époque coloniale. Bien que la population était presque entièrement rurale, l'agriculture commerciale, c'est-à-dire les cultures préhispaniques comme la coca ou le maïs ou les cultures introduites par les espagnols comme le blé, la canne, la vigne ou l'olivier, n'était stimulée que par l'exploitation minière. De plus, la production agricole commerciale était destinée à la satisfaction de la demande intérieure et non à l'exportation. Ce qui réduisait d'autant plus son impact au sein de la structure économique du pays.

L'agriculture péruvienne était le plus souvent une agriculture de subsistance, sans réelle influence positive sur la croissance nationale. Durant le *boom* du guano, l'agriculture évolua assez peu. Certes, le mécanisme de consolidation de la dette intérieure avait permis un processus de modernisation de l'agriculture côtière, chaque fois plus orientée à satisfaire la demande internationale. Mais cette agriculture commerciale d'exportation n'était toujours que très faiblement stimulée. De plus, l'abolition de l'esclavage accentua considérablement la problématique de l'offre de main d'œuvre pour les grands propriétaires. Plutôt que d'inciter des populations européennes à venir s'installer au Pérou (comme ce fut le cas en Argentine ou au Brésil), l'élite foncière péruvienne réussit à influencer sur la politique du gouvernement pour attirer des *coolies* asiatiques, qui débarquèrent dès 1849. Ce nouveau type de travailleurs devait remplacer la main d'œuvre africaine dans le travail agricole sur la côte et également travailler dans les îles à guano.

Cette première étape de l'histoire économique péruvienne fut donc peu propice au développement d'une agriculture commerciale dynamique. Les fondements même du modèle extraverti hyper spécialisé expliquent en grande partie le faible développement des activités agricoles. L'insertion économique internationale était subordonnée à la richesse du sous-sol péruvien et les capitaux étaient prioritairement investis dans les activités d'extraction ou des

prêts à l'Etat. Les activités agricoles ne pouvaient que difficilement paraître rentables pour les investisseurs dans ce contexte. A l'inverse, avec l'adoption d'un modèle extraverti perfectionné entre 1890 et 1968, l'agriculture jouera un rôle capital au sein du processus de croissance péruvien. Et cela pour la première fois depuis la conquête espagnole. En outre, les activités agricoles d'exportation furent essentielles pour une autre raison : si le secteur minier était dominé par des entreprises étrangères, l'oligarchie péruvienne va consolider sa domination sur l'agriculture d'exportation, avec des *latifundos* modernes dans les secteurs du sucre et du coton, situés principalement sur la côte Nord et centrale du pays. Les grands propriétaires agricoles de la côte vont constituer la base de l'élite sociale péruvienne. L'essor des activités agricoles d'exportation fut tel qu'en 1950, les exportations agricoles représentaient un peu plus de 50% de la valeur totale des exportations du pays. A partir de cette date, et bien que les quantités exportées augmentaient tout au long de la décennie, elles représentaient une part chaque fois moindre au sein des exportations péruviennes.

Le boom des exportations se traduisit par une politique de grands travaux hydrauliques en faveur de l'agriculture côtière<sup>85</sup> et concerna presque exclusivement le secteur de l'agriculture commerciale d'exportation et en particulier la production sucrière et celle de coton. L'agriculture d'exportation ne fut pas la seule à avoir été stimulée. D'autres activités agricoles destinées à satisfaire la demande intérieure connurent également une croissance soutenue durant la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. C'est le cas de la production du riz, localisée principalement au sein de la région de Lambayeque. L'élevage fut un des autres secteurs qui s'incorpora au cycle de croissance agricole à partir des années 1890 jusqu'aux premières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle.

Malgré l'industrialisation du pays à partir des premières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle, le secteur agricole continuait à jouer un rôle majeur. En 1940, plus de la moitié de la population active du pays travaillaient dans le secteur agricole. En ce qui concerne la structure du PIB, en 1942 la principale composante était le secteur agricole et l'élevage (32% du PIB)<sup>86</sup>. Il est indéniable que l'agriculture joua un rôle significatif dans le processus d'accumulation nationale et de modernisation de l'économie péruvienne à partir de la fin du XIX. Pour autant, le monde agricole était caractérisé par un clivage tenace : d'un côté une agriculture dynamique et de l'autre une agriculture arriérée où dominaient les exploitations de petite

<sup>85</sup> Pour se rendre compte de l'importance du secteur agricole d'exportation au sein de l'économie péruvienne, précisons que les dirigeants politiques décidèrent de mener des grands travaux en faveur de l'agriculture. C'est ainsi que dès 1919, Leguia entrepris des grands travaux d'irrigation au sein des vallées de Chira et d'Olmos (au nord) et au sein de celle d'Imperial (au sud), afin d'accroître les terres disponibles pour la culture de la canne et celle de coton, les deux plus importantes cultures d'exportation.

<sup>86</sup> Les cultures les plus répandues étaient celles du maïs et de la pomme de terre avec respectivement 278 000 et 218 000 hectares. Venaient ensuite le coton et l'orge. La culture du coton et de la canne à sucre étaient présentes sur 157 000 et 52 000 hectares. La superficie cultivée du Pérou représentait 1 138 000 hectares, soit moins de 1% de la superficie totale du pays (Cf Contreras C., Cueto M., p.279)

taille. Plus que pour tout autre secteur, l'antagonisme entre un secteur dynamique et moderne et un autre arriéré et marginalisé se faisait sentir et démontrait clairement les carences du modèle de développement.

Pour la majorité des agriculteurs, la période fut loin d'être positive. Dès l'époque de la *Patria Nueva* (1919 – 1931), apparurent des mouvements luttes ou manifestations paysannes dans le sud du pays. De plus, la structure latifundiste – minifundiste était particulièrement marquée, parfois jusqu'à la caricature<sup>87</sup>. Les structures sociales agraires étaient ainsi duales et polarisées : d'un côté les latifundos de la sierra et de la selva faisaient face aux communautés et paysans serviles ; de l'autre, les travailleurs salariés et les *yanaconas* faisaient face aux *haciendas* de la côte pour une amélioration des salaires ou des conditions de travail. Le centre des revendications paysannes était la reconquête des terres. Entre 1956 et 1964, les grèves et mobilisations paysannes rappelaient à quel point étaient anachronique la structure de propriété de la terre et les relations sociales, de même que la fragilité d'un système politique reposant sur l'exclusion des majorités rurales<sup>88</sup>.

● **Le déclin agricole (1968 – 1990)** : Depuis l'époque coloniale l'agriculture péruvienne était caractérisée par la dualité *minifundo* – *latifundo*. Bien que certains de ces *latifundos* étaient productifs et se consacraient à des activités agricoles d'exportation (principalement sur la côte), la majorité était improductifs, quand ce n'est dans un état proche de l'abandon. Ce type d'exploitation, symbole de l'inégalité, de l'inefficience et à l'origine de la domination de l'oligarchie péruvienne, devint la cible des gouvernements militaires. La réforme agraire imposée par le gouvernement de Velasco du 24 juin 1969 élimina effectivement toutes les grandes propriétés agricoles, mais aussi les moyennes.

Cette réforme visait plusieurs objectifs : détruire la base traditionnelle du pouvoir de l'élite nationale, transformer les grands propriétaires en industriels, tout en favorisant la création d'une société plus coopérative. Ces objectifs sociopolitiques prédominèrent sur les questions de production agricole ou d'une quelconque planification de changement dans les schémas d'utilisation de la terre. Il semblait que le thème de la propriété était le seul ayant de l'importance, au lieu des conséquences de celle-ci sur la production et la pauvreté rurale. Jusqu'en 1979, plus de 9,1 millions d'hectares de terre agraire furent expropriées (sur les 30

<sup>87</sup> Les exploitations de petite taille (inférieure ou égale à 5 hectares) étaient les plus nombreuses et celle de 1000 hectares ou plus étaient numériquement insignifiantes. Néanmoins, dans la réalité, les exploitations de petites tailles ne concentraient qu'une très faible part de la superficie agricole exploitée du pays alors que celles de 1000 hectares et plus concentraient l'immense majorité de celles-ci.

<sup>88</sup> Valcarcel M., *Sociedad rural y agricultura en el Peru (1950-1994)*, Ensayos sobre economía peruana

que comptaient le pays), affectant 160 000 propriétaires<sup>89</sup>. Durant le gouvernement de Velasco ce furent près de 6 400 000 hectares qui furent expropriés et plus de 5 900 000 hectares qui furent redistribués. Sous les gouvernements militaires, les terres expropriées passèrent aux mains des travailleurs et bénéficièrent à 369 000 familles paysannes (soit environ deux millions de personnes)<sup>90</sup>. Bien que ce chiffre ne soit pas négligeable, il ne représente au final qu'un quart de la population rurale du pays et précisément le quart le mieux situé. Sous le slogan « La terre pour celui qui la travaille », le nouveau modèle agraire se proposait de concentrer les terres sous différentes formes associatives au lieu des terres distribuées individuellement aux familles. Ce choix obéissait à une logique d'économie d'échelle qui, sous la consigne de « distribuer la richesse et non la misère » devait, comme indiqué dans le Plan du Gouvernement des Forces Armées ou Plan Inca, *concilier le sens social et de forts rendements*. Parmi les principales vertus de la Réforme Agraire 17716 citons le fait qu'elle contribua à libérer une bonne partie des travailleurs ruraux des formes archaïques de domination et d'exploitation, entraîna une conscience citoyenne et de dignité paysanne et créa un contexte favorable (bien que contradictoire) pour le développement des mouvements paysans et des associations du secteur agricole. Dans le même temps qu'il supprima la *Sociedad Nacional Agraria* qui représentait les intérêts des *hacendados* agro exportateurs, l'Etat créa la *Confederacion Nacional Agraria* comme base sociale d'appui au régime pour faire face à la réactivation de la *Confederacion Campesina del Peru* (d'une tendance marquée à gauche). La modalité d'adjudication des terres expropriées, en étant collective et non individuelle, favorisa l'émergence des *entreprises associatives*. De nombreuses voix s'élèvent pour dénoncer le caractère centraliste, anti-paysan et non distributif de ce modèle de réforme et voit dans celle-ci un schéma de modernisation sélective, n'attribuant aux paysans qu'une fonction : fournir des aliments à bas prix pour soutenir l'effort d'industrialisation et la croissance urbaine et dans certains cas (production de sucre ou coton) les devises nécessaires au développement industriel<sup>91</sup>. En réalité, la réforme agraire incluait plusieurs arrangements coopératifs, appliqués distinctement selon les régions. Cette différente application de la réforme agraire sur l'ensemble du territoire s'accompagnait d'une nouvelle structure de la propriété dans le secteur agricole variant également selon les régions<sup>92</sup>. Un autre problème majeur de la réforme fut que les anciens propriétaires

<sup>89</sup> (Contreras C., Cueto M., p.336)

<sup>90</sup> (Contreras C., Cueto M., p.338)

<sup>91</sup> (Pozo-Vergnes (del) E., Godelier M., p.95)

<sup>92</sup> C'est ainsi qu'apparurent les *Cooperativas Agrarias de Produccion (C.A.P)* situées principalement sur la côte et produisant avant tout pour l'exportation, les *Sociedades Agricolas de Interes Social* situées surtout dans la sierra et se consacrant aussi bien à la production destinée au marché national qu'international et les *Empresas Rurales de Propiedad Social* situées à Puno et produisant de la laine et fibre pour le marché national et international.

commencèrent à décapitaliser leur propriété – tout ce qui était possible – lorsqu'ils comprirent qu'ils allaient les perdre. Autre difficulté de taille : les nouveaux administrateurs envoyés par le gouvernement manquaient souvent d'expérience en administration ou de connaissance du marché. Un phénomène peut-être encore plus important que ces deux limites pour expliquer l'échec de la réforme fut le fait que les incitations pour les membres des coopératives n'étaient pas liées aux efforts ou à l'efficacité : un effort important ou moindre de travail sur les terres de la coopérative ne créait que peu de différence dans les revenus familiaux.

L'association de ces facteurs contribua à rendre inefficace les différentes formes d'entreprises agricoles. Si l'on y ajoute un grand nombre de cas de corruption (notamment après la contre réforme de Belaunde), nous comprenons mieux pourquoi les entreprises agricoles étaient considérées comme une *malédiction* pour une grande majorité des agriculteurs. Le gouvernement militaire qui menait à bien cette réforme, l'a soutenu grâce à une forte hausse de l'investissement public entre 1970 et 1975. Au cours des années 1970, le produit agricole total augmenta de 10%, à peine de quoi égaler l'augmentation de la force de travail agricole<sup>93</sup> : la productivité de la main d'œuvre ne s'améliora absolument pas. La hausse de 10% du produit total agricole de cette décennie ne représente en outre qu'un cinquième de l'augmentation de cet indicateur en Amérique du sud<sup>94</sup>, prouvant à quel point l'agriculture péruvienne fut marginalisée au sein du modèle autocentré.

La réforme Agraire n'aura de toute évidence pas inversée la perte de dynamisme du secteur agricole. Ainsi, entre 1970 et 1979, le taux de croissance annuel moyen du secteur agraire continua à diminuer, se maintenant à 0,17%, alors que la croissance de la population atteignait les 2,9%<sup>95</sup>. L'agriculture ne pouvait que difficilement se développer si parallèlement la politique macroéconomique favorisait le secteur urbain, subventionnait l'importation des aliments et était favorable à une agro-industrie oligopolistique.

Face à l'incapacité du monde agricole à faire face aux besoins d'une population en augmentation, le gouvernement de Belaunde prit des mesures qui accentuèrent le malaise des agriculteurs, notamment avec la promulgation de la *Ley de Promoción y Desarrollo Agrario* (D.L. n°2) qui signifia le démontage partiel de la Réforme agraire à travers la possibilité de parcellisation. Mais sans effet sur la débâcle agricole.

---

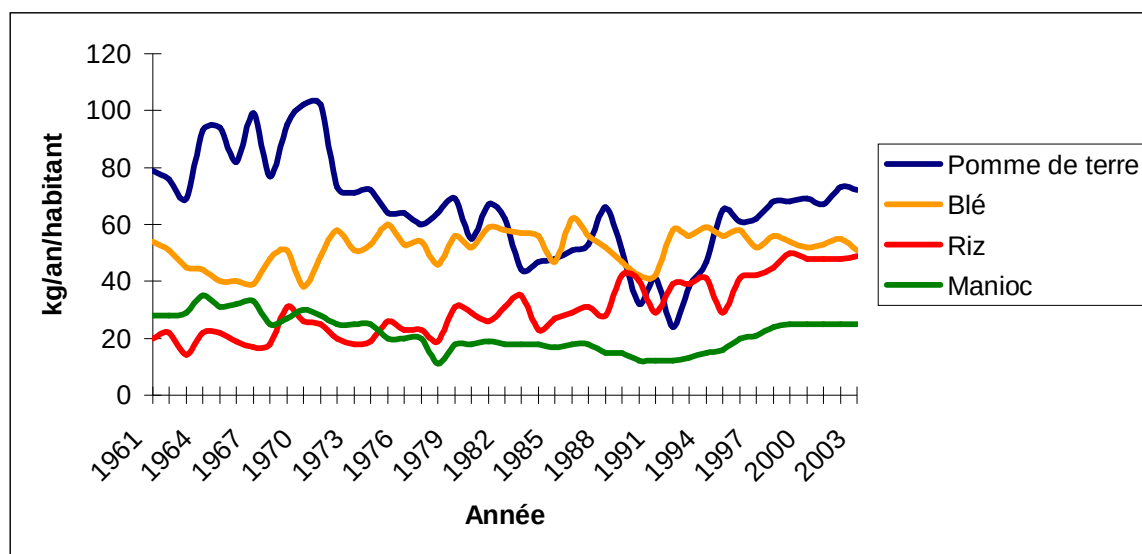
<sup>93</sup> (Sheatan J., p.101)

<sup>94</sup> Sheatan J., *La economía peruana desde 1950 : buscando una sociedad mejor*

<sup>95</sup> (Valcarcel M., p.256)

La période 1968 – 1990 a été incontestablement négative pour l’agriculture, et davantage que pour le reste des secteurs économiques. Malgré la réforme agraire des gouvernements militaires et les modifications imposées lors du second gouvernement de Belaunde, les acteurs du monde rural n’ont cessé d’être désavantagés pour soutenir l’effort d’industrialisation, en dépit d’une légère appréciation des prix agricoles par rapport aux prix industriels lors des deux premières années du gouvernement de Garcia. Ce qui n’a rien de surprenant dans un contexte d’application de stratégies d’ISI, ou le contrôle des prix agricoles, directement ou indirectement (grâce aux importations), étaient une norme. En effet, dès les années 1970, les producteurs locaux de pomme de terre, entre autre, devaient affronter la concurrence déloyale du blé importé nécessaire à l’élaboration des pâtes, qui, outre le fait de ne pas s’acquitter de droits de douanes se trouvait parfois doublement subventionné : aussi bien dans leur pays d’origine qu’au Pérou pour des raisons de *populisme alimentaire*<sup>96</sup>. Les différentes politiques de subvention ont d’ailleurs contribué à modifier profondément les habitudes alimentaires de la population péruvienne.

Graphique II.3: Disponibilité alimentaire d’un panier d’aliments au Pérou entre 1961 et 2007



Source : FAO

La production agricole péruvienne ne pouvait que chuter dans ce contexte marqué par les inefficiences d’un système agricole dirigé par l’Etat et le contrôle des prix. Ce qui a eu des effets désastreux sur la disponibilité alimentaire. L’offre de calorie a été restreinte entre 1970

<sup>96</sup> La politique d’importation d’aliments bon marché adoptée par les forces armées afin de faire diminuer les dépenses alimentaires des populations urbaines atteint son expression maximale lors du premier gouvernement d’Alan Garcia lorsqu’il inventa le célèbre dollar MUC, moins cher pour importer des aliments à prix réduit. Ce qui se traduit par des effets négatifs pour la population la plus pauvre du pays, à savoir les paysans andins, qui se trouvaient exclus de leur marché. Ainsi, la consommation moyenne par habitant de pomme de terre a fortement chuté, passant de 102 kilos à 33 kilos entre 1970 et 1990 (cf *Althaus Guarderas (de) J.* p.16-17)

et 1990, avec des niveaux plus qu'alarmants en 1979, 1991 et 1992 (inférieure à 1950 calories par jour et par personne). Il faudra attendre 1996, soit près de quatre décennies, pour que le niveau minimal de 2400 calories soit atteint. Au cours des années 1970 et 1980, l'offre de protéine était également inférieure au niveau minimum recommandé (56,8 grammes par jour et par personne)<sup>97</sup>.

• **La réapparition d'activités agricoles dynamiques (1990 – 2010) :** Le retour à une agriculture dynamique ne fut pas instantané malgré la résurgence d'un contexte *a priori* favorable. Le souhait du gouvernement de Fujimori à travers son programme agraire était simple : favoriser de nouveau la pénétration du capitalisme en milieu rural. Cependant, le manque de culture entrepreneuriale, l'étroitesse des parcelles et les difficultés d'accès au crédit et à la technologie moderne n'ont pas permis à l'ensemble des paysans et autres petits producteurs de se dédier efficacement à la production de denrées agricoles destinées au marché. Les impacts de la politique de Fujimori furent fondamentalement récessifs à moyen terme en ce qui concerne la production et les revenus des agriculteurs ; avec une chute quasiment généralisée de la production et des prix réels<sup>98</sup>.

Le phénomène ayant eu l'impact négatif le plus fortement ressenti pour les agriculteurs fut la désactivation du *Banco Agrario*. Disparition qui affecta immédiatement le financement des campagnes agricoles, en particulier des petits agriculteurs commerciaux, et qui se traduisit par une réduction de la superficie dédiée aux cultures, une faible productivité et donc une diminution de la production et des revenus.

Après les premières années du premier gouvernement de Fujimori vont émerger rapidement quelques secteurs agricoles, notamment ceux destinés à l'exportation. C'est par exemple le cas des asperges ou encore du café. La tendance ne fera que se confirmer par la suite : avocat, mangue, raisin, artichauts, paprika, riz ou encore élevage de volailles (notamment hors sol) seront des activités particulièrement dynamiques. Des pans entiers de l'agriculture ont ainsi connu une modernisation remarquable et retrouvent un rôle central dans le système économique péruvien, même si les cultures d'exportations ont été les principales à être fortement stimulées. Il convient de préciser que les secteurs agricoles les plus modernes restent toujours concentrés sur la côte.

<sup>97</sup> cf Garcia Cueva H.G., Gomez Gamarra R., *Agricultura y alimentacion* (p.234)

<sup>98</sup> Durant la campagne agricole 1992-1993, les revenus agraires étaient inférieurs aux déjà faibles revenus perçus au cours de la campagne 1989-90 (cf Valcarcel M., p.260 )

Afin d'impulser l'essor des activités agricoles, le gouvernement de Fujimori décida de démanteler la dernière réforme encore en vigueur des gouvernements militaires : la réforme agraire. La *Ley de Promocion y el Desarrollo de la Agricultura* de 1980 avait déjà offert la possibilité de procéder à une parcellisation au sein des entreprises associatives (surtout au sein des C.A.P de la côte) ; mais l'incertitude en ce qui concerne les titres de propriété empêchait le développement d'un marché des terres agricoles. C'est pourquoi, en 1991, le gouvernement de Fujimori décréta à travers la *Ley de Promocion de la Inversion en el Sector Agrícola*, signifiant la fin du *Decreto-Ley 17 716* (concernant la réforme agraire) de 1969. En 1995, une autre disposition, la *Ley de Tierras*, se proposait comme objectif d'améliorer la sécurité de la propriété agricole, éliminant les limites de taille imposées aux exploitations (malgré des impôts élevés pour les exploitations de plus de 3 000 hectares) tout en offrant une liberté d'usage des terres agricoles sans recourir à une permission de l'Etat. Les coopératives de paysans, qui avaient une dette à l'égard de l'Etat devaient se transformer en société anonyme ou disparaître. La loi de 1995 peut aussi être analysée comme outil initiant la disparition des communautés paysannes traditionnelles (pouvant individualiser les terres de la communauté et les vendre si un accord réunissant la moitié des membres, dans le cas des communautés de la côte, ou les deux tiers dans le cas des communautés de la sierra et de la selva). En 1990 on dénombrait 6 872 communautés paysannes ou indigènes, possédant 68% de la superficie exploitée et 32,5% des terres agricoles<sup>99</sup>.

Une autre problématique agricole accapare l'attention nationale et internationale : la production de coca à des fins délictueuses. En 1992, le nombre d'hectare dédié à la culture de coca atteignait les 129 000 hectares, constituant avec le riz, le café, la pomme de terre et le maïs l'une des cultures les plus répandues du pays<sup>100</sup>.

On le voit, la définition du modèle économique a toujours eu une incidence tangible sur l'activité agricole. Le retour à un modèle de croissance extravertie depuis 1990 a permis l'émergence d'une agriculture dynamique, principalement destinée à l'exportation et localisée sur la côte du pays. Le nouveau cadre économique et législatif a procédé au démantèlement de la réforme agraire de 1969. La situation de l'agriculture péruvienne n'est pas foncièrement

<sup>99</sup> Contreras C., Cueto M., *Historia del Peru contemporaneo*

<sup>100</sup> L'expansion de la production de coca dédiée à la production de cocaïne entraîna des tensions entre le Pérou et les Etats-Unis, qui conditionnèrent l'aide économique à l'éradication de la production de coca. En 1997 il ne restait officiellement que 69 000 hectares, près de la moitié se situant dans la région de *Huallaga*, au sein de la *selva* du nord est. Cependant, la politique d'éradication de la coca ne tenait pas compte du fait que la production de coca était la meilleure opportunité de production pour les paysans et autres petits producteurs. Les revenus tirés de l'exploitation de la coca pouvaient être sept fois supérieurs à ceux des cultures légales alternatives. Les producteurs de la *valle del Alto Huallaga* gagnaient près de 4 500 dollars par hectare de coca contre 600 dollars pour le café, la meilleure alternative légale. (Cf Sheatan J., p.109)



plus mauvaise actuellement que durant la période précédente, mais est loin d'être parfaite, comme nous serons amenés à le constater par la suite. Malgré l'apparition d'une agriculture dynamique, l'impact des activités agricoles au niveau fiscal restait limité. L'agriculture ne générant que 2% de la TVA et 1% de l'*impuesto a la renta*<sup>101</sup>. Prouvant finalement que son poids reste toujours marginal au sein de la structure économique du pays. Ce qui pourrait expliquer un certain désintérêt de la part de l'Etat pour la question agraire et les privilèges accordés aux intérêts miniers au détriment des acteurs de la sphère agricole.

## II) Les sources actuelles de compétitivité d'une agriculture péruvienne fragmentée

S'attarder sur la compétitivité de l'agriculture péruvienne implique de considérer avec attention l'ensemble des adversités affectant la réalité agricole du pays et face auxquelles les acteurs péruviens ont apporté des solutions originales. Ces limites concernent aussi bien la réalité géographique, sociale et économique. Ces difficultés ne font qu'exacerber la fragmentation de la réalité agricole. Ce n'est en effet pas à une, mais à des agricultures péruviennes auxquelles nous devons nous intéresser. On trouve ainsi une agriculture commerciale moderne, une agriculture commerciale classique et une agriculture de subsistance. Cet éclatement de la sphère agricole peut se constater aussi bien au niveau des institutions nationales que des entités financières. L'intérêt provenant des institutions et l'accès au crédit peuvent être considérés comme des déterminantes de la compétitivité des activités agricoles au Pérou. Autre axe de différenciation des agricultures péruviennes et déterminantes de la compétitivité agricole : l'application des principes basiques de qualité.

### 2.1) Une réalité agricole marquée par un ensemble d'adversités

Au sortir des années 1980, le Pérou devait faire face à un contexte agricole adverse. Il faut attendre l'arrivée au pouvoir de Fujimori et plus particulièrement la fin de son second mandat pour constater une reprise de l'activité agricole. Tendance qui s'est accentuée depuis 2000 et reste encore d'actualité. En effet, le PIB *agraire* du pays a connu une expansion soutenue entre 2000 et 2006, passant de 14,642 milliards de soles (constants de 1994) à 18,262 milliards de soles (constants de 1994). Soit un taux de croissance total de 24,72% et un taux de croissance annuel moyen de 3,75%. Le renouveau agricole est également symbolisé par une intégration marquée au commerce international. Alors que le pays n'exportait que 779 millions de dollars de produits agricoles en 2000, six ans plus tard le chiffre atteignait 2,066

---

<sup>101</sup> Garcia Cueva H.G., Tealdo Alberti A., *Agricultura y tributación* (p.141)

milliards de dollars. Dans le même temps, les importations de produits agropecuarios ont cru à un rythme inférieur ; permettant ainsi à la balance agricole du pays d'être excédentaire dès 2005. Solde positif qui n'aura duré que deux ans. Avant de redevenir légèrement positif en 2009.

Tableau II.1 : Evolution des exportations et importations de biens agricoles au Pérou entre 2000 et 2009

|         | Exportations<br>(millions de dollars) | Importations<br>(millions de dollars) | Solde (millions de<br>dollars) | Stock solde |
|---------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|-------------|
| 2000    | 779                                   | 930                                   | -151                           | -1053       |
| 2001    | 783                                   | 1051                                  | -268                           |             |
| 2002    | 932                                   | 1083                                  | -151                           |             |
| 2003    | 1015                                  | 1146                                  | -131                           |             |
| 2004    | 1320                                  | 1407                                  | -87                            |             |
| 2005    | 1562                                  | 1541                                  | 21                             |             |
| 2006    | 2066                                  | 1690                                  | 376                            |             |
| 2007    | 2185                                  | 2341                                  | -156                           |             |
| 2008    | 2706                                  | 3224                                  | -518                           |             |
| 2009    | 2570                                  | 2558                                  | 12                             |             |
| TC      | 229,91%                               | 175,05%                               |                                |             |
| T.C.A.M | 14,18%                                | 11,90%                                |                                |             |

Source: Agroenfoque n°166, Las exportaciones agropecuarias en franco proceso de recuperacion (p.13)

Ce retour à un déficit de la balance agricole du Pérou en 2007 et 2008 laisse finalement apparaître les limites de la politique agricole péruvienne, consistant à favoriser l'exportation de produits frais pas ou peu consommés nationalement (prioritairement vers les marchés des pays industrialisés) et l'importation de denrées agricoles destinées à satisfaire les besoins du secteur agro-industriel fournissant les aliments transformés à la population péruvienne. Il est évident qu'un pays n'a pas vocation à avoir une balance commerciale excédentaire dans tous les secteurs et que dans le cas péruvien l'excédent de la balance commerciale des produits miniers couvre largement le déficit de la balance agricole. Néanmoins, pour un pays ayant souffert d'un manque chronique d'aliments il y a encore une vingtaine d'années, il est surprenant de voir s'opérer un tel choix.

En ce qui concerne les importations de produits agricoles, elles sont incompressibles, en volume, à court terme car la surface agricole nécessaire pour mener à bien une substitution d'importation est trop élevée. Les cinq principaux produits agricoles importés sont le blé, le maïs, le riz, l'huile de soja et le coton, qui a eux cinq représentaient, en 2008, 1,5339 milliards de dollars d'importation, soit plus de 47,5% du total des importations agricoles. S'il ne fait aucun doute que le pays pourra difficilement subvenir à ces besoins de blé et de soja (il serait nécessaire d'utiliser une superficie de 1 113 773 hectares et 829 000 hectares respectivement pour couvrir la demande de produits importés), pour les autres produits il n'est pas impossible

qu'un processus de substitution aux importations prennent place (il faudrait respectivement mettre en culture 381 414 hectares pour le maïs, 30 482 hectares pour le riz, 60 929 hectares pour le coton et 16 912 hectares pour la canne à sucre)<sup>102</sup>.

Au sein du secteur agricole, les principales cultures (en termes de PIB généré) sont, par ordre décroissant, la pomme de terre, l'*alfalfa*, le café, le riz, la banane, la canne-à-sucre, le maïs jaune et le manioc qui représentaient en 2006 entre 7,2% et 2,1% du PIB agraire. Parmi les principaux produits d'élevage, citons la production de viande de volaille (21,8% du PIB sectoriel), la viande bovine (7,7%), la production laitière (4%), le porc (2,7%) et les œufs (2,3%).

Tenter de comprendre la réalité agricole péruvienne c'est d'abord prendre en compte que le pays est constitué d'espaces peu propices à la valorisation des activités agricoles. Ainsi, sur les 128,5 millions d'hectares constituant le Pérou<sup>103</sup>, à peine 7,6 millions peuvent être utilisés à des fins agricoles (6% de la superficie totale du pays), 17,9 millions sont susceptibles de servir de pâturages et 48,7 millions sont aptes à la sylviculture. Finalement, à peine 57,74% du territoire offre une possibilité d'utilisation agraire<sup>104</sup>. Certes, les progrès techniques (notamment en terme d'irrigation et de création de nouvelles espèces) peuvent élargir le territoire potentiellement disponible à des fins agraires ; mais le relief accidenté, le manque ou plutôt la mauvaise distribution de ressources hydrauliques, les plus hauts étages des Andes ou encore la densité de la forêt amazonienne constituent autant de freins à la consolidation d'activités agraire sur l'ensemble du territoire. Bien que disposant de 4,314 millions d'hectares de terres aptes au labourage (plus de la moitié au sein de la sierra), les cultures annuelles ne sont présentes que sur 2,115 millions d'hectares, c'est à dire moins de la moitié des terres théoriquement disponibles à cet usage. Le reste de ces terres étant en jachère ou non utilisées. Parmi les principales cultures annuelles, citons le riz, le maïs jaune, la pomme de terre, le maïs amylicé, l'orge, le manioc, le coton et les haricots secs qui, en 2006, couvraient respectivement 346 900 hectares, 288 700 hectares, 264 800 hectares, 239 300 hectares, 152 100 hectares, 104 000 hectares, 92 300 hectares et 76 100 hectares. Ces cultures occupent une superficie totale de 1 564 200 hectares, soit plus de 76,5% de la superficie totale dédiée aux cultures annuelles.

<sup>102</sup> Hernandez Calderon J.M., Agro: Brecha comercial y seguridad alimentaria

<sup>103</sup> 11% constituant la côte, 30% la sierra et 59% la selva

<sup>104</sup> Malca G. O., Perfiles de productos con potencial agroexportador

Tableau II.2: Superficie agricole utilisée selon le type de culture et la zone (milliers d'hectares)

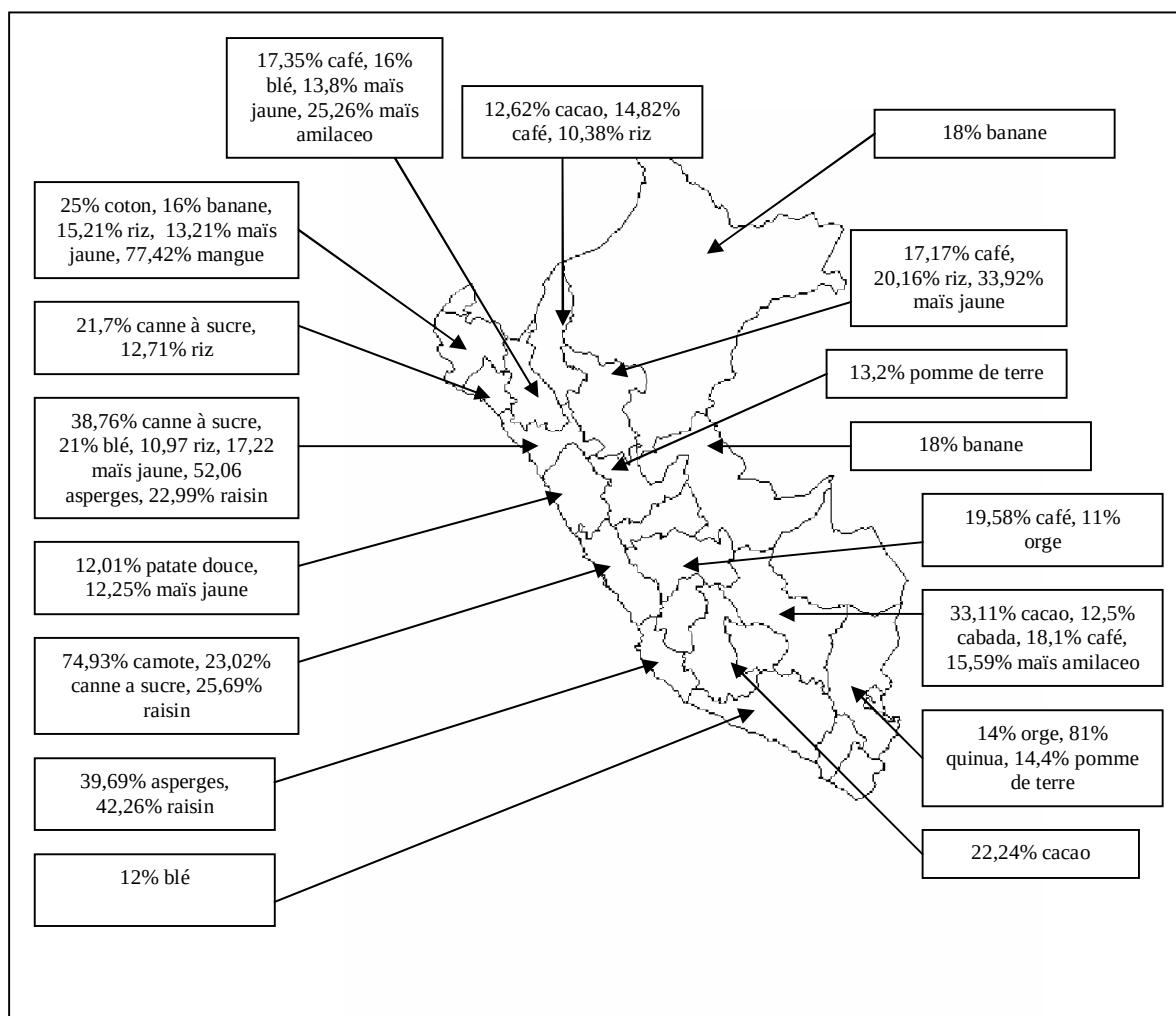
|                                 | Côte   | Sierra   | Selva   | Total    |
|---------------------------------|--------|----------|---------|----------|
| Terres de labour                | 713,8  | 2472,2   | 1128,4  | 4314,4   |
| Culture annuelle                | 447,5  | 1138,8   | 528,8   | 2115,1   |
| En jachère                      | 187,3  | 520,6    | 228,4   | 936,3    |
| En repos                        | 0      | 551      | 0       | 551      |
| Terres agricoles non utilisées  | 79     | 261,8    | 371,2   | 712      |
| Cultures pérennes et assimilées | 118,3  | 240,7    | 533,3   | 892,3    |
| Cultures pérennes               | 81,6   | 82,9     | 297     | 461,5    |
| Pâturage                        | 36,4   | 132,4    | 229,4   | 398,2    |
| Sylviculture                    | 0,3    | 25,4     | 6,9     | 32,6     |
| Cultures associées              | 38,1   | 120,09   | 111,3   | 269,49   |
| Total superficie agricole       | 870,2  | 2832,99  | 1773    | 5476,19  |
| Pâturage naturel                | 469    | 15947,4  | 490,1   | 16906,5  |
| Manejado                        | 19     | 514      | 95,3    | 628,3    |
| No manejo                       | 450    | 15433,4  | 394,8   | 16278,2  |
| Forêts                          | 373,7  | 1195,6   | 7484,4  | 9053,7   |
| Autres types de terres          | 891,5  | 2717,4   | 335,8   | 3944,7   |
| Total superficie non agricole   | 1734,2 | 19860,4  | 8310,3  | 29904,9  |
| Total superficies               | 2604,4 | 22693,39 | 10083,3 | 35381,09 |

Source : MINAG

En termes de cultures pérennes (ou assimilées), le pays dispose de 892 300 hectares aptes à ce type de culture. La majorité se situant au sein de la selva. Plus de la moitié de ces terres sont effectivement destinées aux cultures pérennes, 44,5% à la constitution de zones de pâturage et un peu plus de 3,6% à la sylviculture. Les zones de pâturages et de forêts naturelles sont présentes, respectivement, sur 16,906 millions et 9,053 millions d'hectares. Parmi les principales cultures pérennes ou semi pérennes citons le café, la banane, le cacao et la canne à sucre, couvrant respectivement en 2006 337 400 hectares, 173 800 hectares, 66 700 hectares et 65 800 hectares. A elles quatre, ces cultures couvrent 643 700 hectares, soit près de 71% de la superficie totale dédiées aux cultures pérennes et semi pérennes. Si la production de café et celle de cacao se concentrent quasi-exclusivement au sein de la *ceja de selva* ou *selva alta*, celles de bananes et canne à sucre est répandue plus uniformément au sein du pays.

Sur la côte sont produites habituellement les denrées exportables ou destinées à l'agro industrie (sucre, viande de volaille,...) alors que de la selva et la sierra proviennent essentiellement des denrées destinées à la consommation domestique, locale et quelque fois nationale. On le voit, l'agriculture péruvienne est fortement fragmentée. Cette division est en outre accentuée par un ensemble de difficultés affectant l'ensemble des activités agraires.

Carte II.1 : Principaux départements agricoles du Pérou



### Les limites naturelles

Parler de limites naturelles en ce qui concerne la réalité agricole d'un pays comme le Pérou peut sembler paradoxal. En effet, ce pays dispose d'une grande diversité d'écosystèmes, d'espèces et de ressources génétiques. Il compte 11 écorégions situées entre la côte et la savane de la *selva baja*. Des 104 zones de vies répertoriées dans le monde, on en dénombre 84 au Pérou. De plus, les forêts nationales hébergent 11% de la faune et 8% de la flore sylvestres du monde. De fait, le Pérou dispose d'une variété de sols tout à fait remarquable.

Tableau II.3: Principales régions et écorégions du Pérou

|        | Régions naturelles | Ecorégions                    |
|--------|--------------------|-------------------------------|
| Côte   | Chala              | Désert du Pacifique           |
|        |                    | Forêt sèche équatoriale       |
|        |                    | Forêt tropicale du Pacifique  |
| Sierra | Yunga              | Serrania esteparia            |
|        | Quechua            | Puna                          |
|        | Suni (Jalca)       | Parano                        |
|        | Puna               | —                             |
| Selva  | Rupa Rupa          | Selva alta                    |
|        | Omagua             | Forêt tropicale amazonienne   |
| Autres | —                  | Mer froide (courant péruvien) |
|        |                    | Mer tropicale                 |

Cependant, de nombreux facteurs naturels exercent un rôle fondamentalement négatif sur la réalité agricole. Ainsi, la longue barrière constituée par les Andes rend difficile et long le passage entre les trois grands espaces péruviens et surtout le faible accès à l'eau dans une grande partie du pays rend problématique le développement d'activités agricoles.

Carte II.2 : Les trois grands espaces péruviens



Si selon l'UNESCO le Pérou occupe la 17<sup>ème</sup> place (sur 180 pays) en ce qui concerne la disponibilité en eau douce (le pays disposant d'ailleurs de plus de 70% des glaciers tropicaux), faisant de lui le premier pays d'Amérique Latine en terme de disponibilité d'eau par habitant (en moyenne 77 600 mètres cube par an et par habitant), il occupe la 128<sup>ème</sup> place selon ce même organisme en terme de distribution et d'accès à l'eau. En réalité, le Pérou est le troisième pays le plus menacé au monde (après le Bangladesh et le Honduras) par le manque chronique d'eau pour cause du réchauffement global de la planète. La disponibilité hydraulique est certainement la principale limite naturelle au développement agricole du pays. Ce problème n'est pas exclusivement agricole. Avant de concerner l'agriculture, la problématique des ressources hydrauliques affecte directement la vie quotidienne de millions de péruviens<sup>105</sup>.

La côte, vaste étendue désertique, concentre 65% de la population nationale (soit environ 18 315 000 habitants), mais ne dispose que de 1,8% des ressources en eau du pays alors que dans le même temps, la selva et la sierra concentrent plus de 98% des ressources aquatiques (pour 35% de la population nationale). L'exode rural massif à destination principalement des villes de la côte qui s'amorce au début du XX<sup>ème</sup> siècle a généré de nombreux défis pour permettre à une population croissante de satisfaire ses besoins en eau au sein d'une des régions les plus arides du monde. De plus, la disponibilité en eau du Pérou, hors saison des pluies, dépend à 70% des neiges et glaciers des Andes, qui sont irréversiblement en voie d'extinction. La question de la disponibilité de l'eau est centrale pour l'avenir du pays. Et il est facile d'imaginer ce que cela implique de contraintes pour l'agriculture péruvienne. Aujourd'hui la côte est la principale région des produits d'agro exportations (asperges, mangues, bananes biologiques, raisins, paprika, olive, avocat,...). Et ce n'est qu'au prix de gigantesques travaux que l'eau (parfois en provenance d'autres *écorégions* du pays) a été détournée pour satisfaire les besoins de l'agriculture côtière<sup>106</sup>. Il est d'ailleurs remarquable qu'un pays où la question de l'eau est centrale ait fait le choix d'utiliser cette ressource – dans une région où elle est rare - pour produire des denrées essentiellement destinées à l'exportation et qui n'ont parfois aucun ou de très faibles débouchés sur le marché intérieur. Et il n'est pas moins étonnant que dans un pays où la concentration géographique de l'activité économique (principalement au sein des villes côtières et notamment la capitale Lima) est particulièrement marquée se décide à mener de

<sup>105</sup> A Lima, on estime qu'environ deux millions de personnes ne disposeraient pas d'eau au sein de leur demeure.

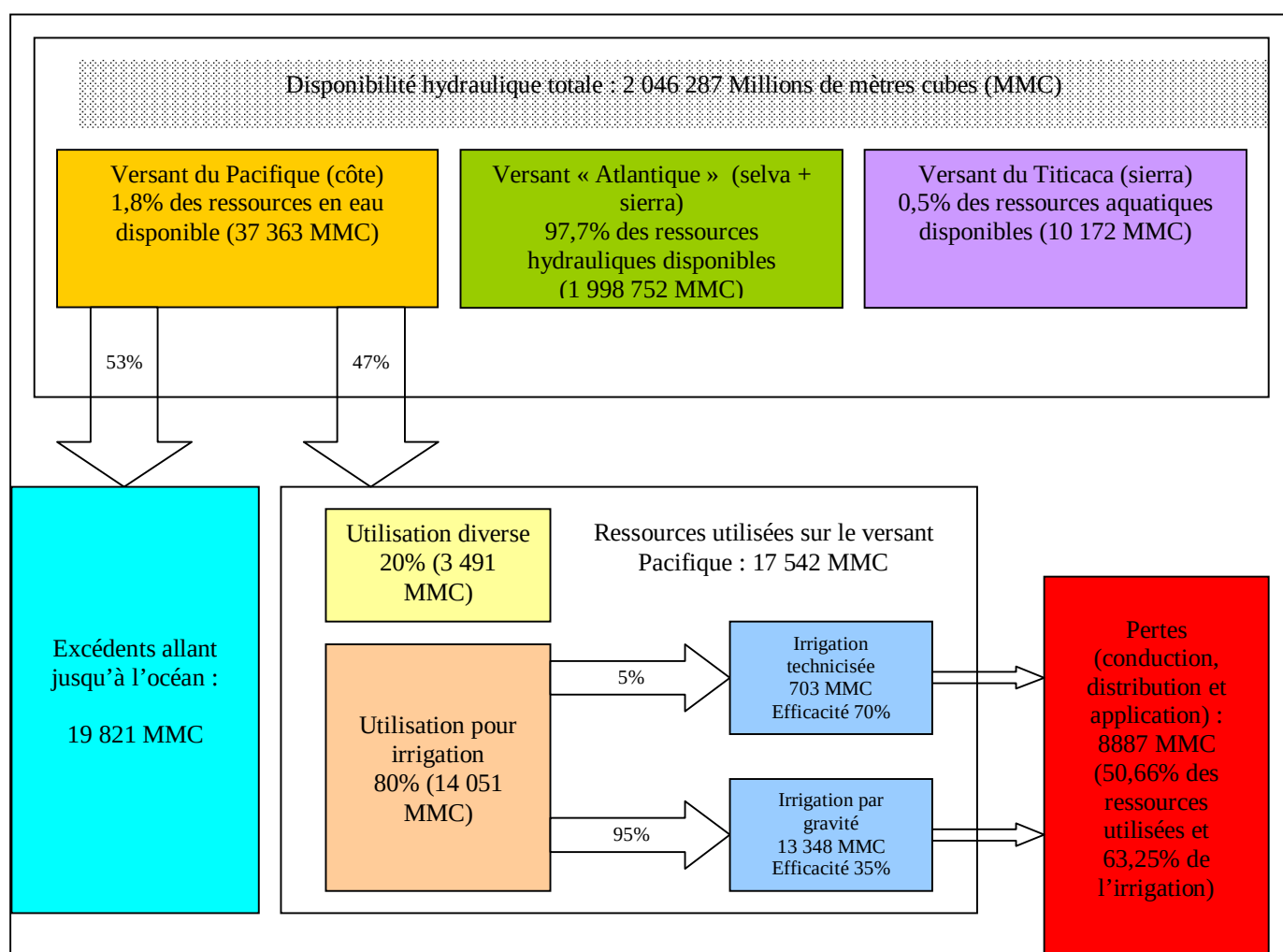
<sup>106</sup> Les projets Olmos et Alto Piura actuellement en cours ne sont que la continuation de ces projets de détournement des eaux.



pharaoniques travaux de construction d'infrastructures d'irrigation pour favoriser le développement de l'agriculture au sein de la côte.

La disponibilité en eau de la côte n'est d'ailleurs pas le seul problème. La manière dont cette ressource est utilisée laissant également à désirer. Une grande partie des ressources hydrauliques de la côte n'est pas exploitée correctement. Outre le fait que plus de la moitié de l'eau dont dispose cette région arrive jusqu'à l'océan, les méthodes d'irrigation sont particulièrement déficientes. Plus de 63% de l'eau utilisée pour le processus d'irrigation est perdue. D'où la création du *Programa subsectorial de Irrigacion* dont le but est de promouvoir l'utilisation de l'irrigation technicisée<sup>107</sup>.

Figure II.1: Problématique de l'utilisation des ressources hydrauliques sur la côte péruvienne



Source: Agro noticias, Afrontar el reto hídrico hoy mismo! (p.13)

<sup>107</sup> Cf Agro noticias, Rol de programa subsectorial de irrigaciones en el marco de la nueva ley de Recursos Hídricos y su reglamento (p.19)



Les Andes sont également concernées par le manque de ressources hydrauliques à cause de la disparition des glaciers. L'une des solutions privilégiées pour remédier à cette problématique serait la construction de tranchées d'infiltration afin de capter et canaliser l'eau des pluies, afin de la réutiliser pour l'agriculture au cours de la période sèche<sup>108</sup>.

Outre la disponibilité en eau, une autre problématique cruciale concerne le Pérou. En 2009, sur les 455 cours d'eau évalués par le Ministère de la Santé (DIGESA), 40% présentaient des niveaux de contamination supérieurs aux limites maximales autorisées<sup>109</sup>. Dans un pays où plusieurs millions de personnes n'ont pas accès à l'eau potable, il serait primordial d'apporter une réponse adéquate à ce phénomène.

### *Les limites humaines*

L'autre grande limite au développement agricole du pays est en relation avec le facteur humain. Si la réduction de la pauvreté au Pérou au cours des dernières années est une constante, c'est un phénomène qui est majoritairement urbain. La pauvreté rurale, bien qu'ayant connu une diminution, reste tout de même élevée, notamment au sein de la sierra et de la selva. Ainsi, en 2007, 73,3% de la population rurale de la sierra était qualifiée de pauvre (40,8% entrant dans le cadre de la pauvreté absolue) et 55,3% de la population rurale de la selva était considérée comme pauvre (23,4% étant concerné par la pauvreté absolue). Au final, la population rurale est pauvre à 64,5% (contre 25,7% pour la population urbaine) et extrêmement pauvre à 32,9% (phénomène ne concernant que 3,5% de la population urbaine)<sup>110</sup>. La pauvreté rurale est à la fois la cause et la conséquence de la faible compétitivité agricole d'une grande partie des exploitants et des problèmes affectant le cadre agricole. Il est ainsi courant de parler de cercle vicieux de la pauvreté rurale : la pauvreté empêchant la satisfaction des besoins les plus élémentaires, ce qui se traduit par un faible niveau de scolarisation, donc par une main d'œuvre très faiblement qualifiée et des revenus dérisoires. D'où la généralisation d'activités de subsistance et une faible institutionnalisation et donc une compétitivité réduite d'une grande partie l'agriculture péruvienne. Ce qui à son tour favorise la persistance de la pauvreté en milieu rural.

<sup>108</sup> Si ces tranchées étaient réalisées sur 1 000 000 d'hectares il serait ainsi possible de capter sept milliards de mètres cubes d'eau par an. Le tout pour un coût approximatif compris entre 300 et 400 millions de dollars. cf *Vasquez Villanueva A., Construir zanjas de infiltracion en todos los andes para retener y regular las aguas de lluvia en favor de la propia region y la Costa* (p.25)

<sup>109</sup> (Gonzalez del Valle Begazo A.M., p.32)

<sup>110</sup> Ces chiffres proviennent de l'étude *Una mirada a la evolucion reciente de la pobreza en el Peru: avances y desafio* (p.39)

### *Les limites économiques*

Les petits producteurs doivent en outre faire face à un contexte économique adverse dans bien des cas. Tout d'abord, la distribution de la terre et l'extrême fragmentation de la propriété agricole (héritage à la fois de la réforme agraire de 1969 et des tentatives de réformes menées par Belaunde) rend difficile pour les petits exploitants d'atteindre une taille critique permettant l'adoption de technologies nettement plus efficaces, qui se traduiraient probablement par des revenus supplémentaires pour les producteurs isolés. Selon le troisième recensement national agraire de 1994, près de 84,5% des exploitants agricoles peuvent être considérés comme des petits exploitants (disposant de moins de 10 hectares) et occupent moins de 10,5% de la superficie agricole du pays et 55,42% des exploitants disposent de moins de 3 hectares et occupent 3,15% de la superficie agricole nationale.

Peut-on pour autant parler d'une structure mini latifundiste comme ce fut le cas précédemment? Probablement pas. Car une grande partie des terres du pays sont détenues par des groupes de paysans, communautés paysannes et des communautés indigènes (respectivement 108 702 hectares, 14 171 967 hectares et 5 251 873 hectares). Il est vrai que dans le cas de certaines cultures d'exportation, des entreprises ont acquis des surfaces agricoles particulièrement importantes, comme dans le cas de la production d'asperges ou de la canne à sucre. Mais ces cas sont encore limités, même s'ils deviennent plus fréquents, et il reste rare d'assister à la mise en valeur de plusieurs centaines d'hectares par une seule entreprise ou un seul propriétaire. Cette fragmentation de la terre, dans un contexte de pauvreté aiguë, ne peut que difficilement déboucher sur une compétitivité et un développement soutenable. D'autres problèmes, tel que l'accès à l'information et l'état des infrastructures constituent autant de limites.

#### 2.2) De la compétitivité d'un univers agricole fragmenté

Comprendre quelles sont les déterminantes majeures de la compétitivité des activités agricoles au Pérou nous oblige à considérer les axes de différenciation des agricultures péruviennes. Ce n'est qu'en prenant en compte les divisions existantes au niveau du cadre institutionnel, de l'accès au crédit ou de la place accordée à la qualité que nous serons à même de saisir leur importance.

### 2.2.1) Pour une typologie de l'agriculture péruvienne

La typologie que nous utilisons pour définir l'agriculture péruvienne dépend d'un ensemble de variables telles que la méthode et la logique de production, l'articulation institutionnelle, la productivité ou encore la pénétration du capital. Elle ne fait donc nullement référence à des secteurs agricoles pris dans leur ensemble. Par exemple, tous les producteurs de pomme de terre au Pérou ne peuvent être classés dans la même catégorie. Même si généralement la grande majorité des exploitants d'une activité agricole appartiennent à un même type d'agriculture. Pour notre part, nous distinguons trois grands types d'agriculture au Pérou : une agriculture commerciale moderne (ACM), une agriculture commerciale classique (ACC) et une agriculture de subsistance (AS).

#### *L'agriculture commerciale moderne*

L'agriculture commerciale moderne est une notion difficile à aborder et comme toute tentative de typologie, elle est réductrice et imparfaite. Cette notion renvoie à une réalité complexe et hétérogène. La difficulté de conceptualisation est liée à l'utilisation du terme *moderne*. Dans son acception courante, ce mot est synonyme d'existence récente ; c'est pourquoi il semble que par « moderne » il faille comprendre l'introduction d'éléments novateurs qui étaient absents du système agricole ou agro-industriel il y a une quinzaine d'années. Ce n'est donc pas l'ancienneté de la présence de la culture dans un pays qui définit si celle-ci appartient à l'agriculture commerciale moderne mais plutôt un ensemble de facteurs et caractéristiques liés aux méthodes de production, à la technicisation et l'industrialisation de la culture. Selon Gomez R., *“La agricultura comercial moderna corresponde a un sistema de produccion que es parte de un agronegocio competitivo que tiene las siguientes características : flexibilidad, capacidad de inovacion (en los ambitos productivos, comercial y empresarial), uso de buenas practicas ambientales y laborales, respuestas oportunas a las exigencias del mercado e inversion tecnologica con la finalidad de mejorar la eficiencia de sus operaciones productivas, comerciales y logisticas, entre otros”*<sup>111</sup>. Les caractéristiques mentionnées semblent être pertinentes, à l'exception peut-être des pratiques environnementales et relatives aux conditions de travail<sup>112</sup> et signalent avant tout l'existence d'une logique capitaliste à quasiment tous les échelons de la chaîne de valeur de ce type

<sup>111</sup> Gomez R., *Agricultura comercial moderna en el Peru. El caso de la agricultura de exportacion no tradicional (1995-2007)*, **Sepia XII – Peru: El problema agrario en debate**

<sup>112</sup> Ainsi l'ONG Norwatch a dénoncé les mauvaises pratiques de Camposol, la première entreprise exportatrice de produits agricoles non traditionnels (cf *Pomar Hermosa O., Nubosidad parcial* )

d'agriculture. C'est bien la maximisation des profits qui est le moteur de cette agriculture et toutes les caractéristiques mentionnées sont liées à cet objectif.

Quels secteurs agricoles sont représentatifs de l'ACM au Pérou? Si cette dernière ne saurait être résumées aux simples produits agricoles d'exportations non traditionnelles (des cultures considérées comme traditionnelles, du moment où elles sont technicisée, correspondent aux attentes du marché national ou international et ajustent leur production et méthode de travail aux réalités du marché, font également parti de l'agriculture commerciale moderne), force est de constater que celles-ci en sont les principales représentantes. Les filières asperges, artichauts, paprika, raisins de table, mangues, avocats et autres constituent les fleurons de l'agriculture commerciale moderne au Pérou. S'il existe des caractéristiques communes entre ces différentes productions (fortement productives, réactives aux réalités du marché, recherche de l'efficacité maximum,...), il ne faut jamais oublier l'extrême hétérogénéité de l'ACM en terme de taille de producteurs, d'accès aux ressources naturelles, accès aux services financiers et non financiers, l'ampleur des investissements ou encore les marchés de destination.

Il semblerait que pour les cultures pérennes, la production et la commercialisation soient réalisées par des acteurs différenciés alors que dans le cas des cultures annuelles (type asperge), l'exportateur est également souvent producteur. Les filières et les chaînes de valeur des cultures commerciales modernes peuvent donc suivre des schémas organisationnels particuliers.

Finalement, le concept de moderne renvoie à l'application d'une logique capitaliste, pas nécessairement au niveau de l'agriculteur, mais plutôt par l'acteur central de l'agrobusiness qui par la suite *impose cette modernité* au reste des acteurs de la filière. Ce qui revient à dire que la modernité renvoie à l'adoption de méthodes productives et commerciales (en termes de variétés, méthode de travail, capital, technologie,...) compétitives par rapport à des standards internationaux. La notion de qualité normative est centrale dans le cas de l'ACM. Il faut attendre les années 1990 pour voir (ré) émerger véritablement ce type d'agriculture. Parmi les principales mesures censées promouvoir une agriculture dynamique, citons la *Ley de Promocion de las Inversiones en el Sector Agrario (Decreto Legislativo 653)* en 1991 et la *Ley de Tierras* en 1995. A quoi s'ajoutèrent la suppression de droits de douanes pour 109 produits d'usage agricole (semences, biens de capitaux, fertilisants, animaux reproducteurs ou encore pesticides), des mesures privilégiant les investissements en infrastructures hydrauliques et d'irrigation, la récupération au cours de l'étape pré productive (et pour une

période maximum de cinq ans) de la TVA pour les achats de biens de capitaux, matières premières ou services. Cet ensemble de mesures a indéniablement favorisé la consolidation d'un cadre plus attractif pour les investissements dans le secteur agricole.

Les principales cultures ayant profité de ce renouveau agricole sont celles destinées à l'exportation et que nous qualifierons de non traditionnelles. Ce qui en soi n'a rien d'étonnant puisque l'arrivée au pouvoir de Fujimori est synonyme d'un retour à un modèle de croissance extravertie. Ainsi, entre 1999 et 2006, les exportations *agraires* ont connu un rythme de croissance annuel moyen de 14% surtout grâce à l'impulsion de ces nouveaux produits. Les exportations agricoles non traditionnelles représentaient en 2006 environ 68% de la valeur totale des exportations du secteur agricole. Et sept produits représentaient 58% de la valeur totale de ces exportations non traditionnelles : asperges fraîches, paprika, asperges en conserves, mangues, artichauts, piments en conserve et les raisins.

Malgré l'importance de ces cultures dans les exportations du secteur, elles n'étaient présentes au final que sur une superficie restreinte. Les sept premiers produits d'agro exportation non traditionnelle n'occupaient en 2006 que 42% de la superficie occupée par la seule production de maïs jaune. Et pourtant, 7 000 hectares d'asperges à Ica génèrent un PIB supérieur à celui de 40 000 hectares de coton. On se rend donc compte de l'importance et du dynamisme de ce type d'agriculture. Si le nouveau cadre législatif a indéniablement joué un rôle majeur dans le développement de ce secteur, d'autres facteurs (aussi bien intérieurs qu'extérieurs) ont également contribué à cet essor<sup>113</sup>.

Ces changements auraient normalement dû favoriser l'ensemble des cultures destinées à l'exportation, traditionnelles ou non et pourtant ce sont ces dernières qui ont tiré profit de la nouvelle réalité. Il semblerait que la constitution de certaines *cadenas productivas* (chaînes productives) regroupant les fournisseurs, producteurs, coopératives, industriels, exportateurs, les services publics et privés ait permis une institutionnalisation des secteurs et des relations de coopération plus ou moins volontaires entre les différents acteurs des chaînes. Lorsque l'échelon industriel et commercial concerne un acteur n'étant pas un producteur (cas des cultures pérennes en général), les acteurs dominants réussissent à imposer des conditions nécessaires à la *régulation* du marché afin de s'assurer de la conformité de l'offre par rapport aux standards exigés au niveau international.

Si les cultures d'exportation non traditionnelles semblent être les principales représentantes de l'ACM, une grande partie de la filière sucre a de nouveau réintégré ce type

<sup>113</sup> Parmi les facteurs extérieurs citons le mouvement accentué de mondialisation, l'accord Etats-Unis – économies andines (ATPDEA), la révolution technologique dans les communications et la réduction des barrières à l'entrée sur les marchés internationaux. Les principaux facteurs internes sont liés à la stabilité macro-économique et au paquet de mesures législatives précédemment cités.

d'agriculture. C'est ainsi que sur les cendres des anciennes coopératives émergent les *nouveaux barons du sucre* : le groupes Gloria, Wong, Huancaruna, Oviedo, Romero et Brescia entre autres. Tous des grands groupes multisectoriels. Le résultat de ce regain d'intérêt fut l'apparition de pratiques douteuses de la part de certains acteurs pour acquérir les anciennes exploitations des coopératives<sup>114</sup>.

Il est indéniable que l'agriculture commerciale moderne offre de nombreux avantages au pays : la hausse des exportations du secteur agricole (permettant parfois un excédent de la balance commerciale agricole) et une croissance du PIB *agricole* malgré une surface limitée. Cependant, cette agriculture connaît aussi des limites qui ne sauraient être négligées : elle se concentre essentiellement sur la côte (favorisant ainsi la polarisation des activités agricoles et la sensation de division du pays), pauvre en eau et obligeant donc la réalisation de projets d'infrastructures hydrauliques relativement coûteux ; elle concerne des produits faiblement consommé localement, fortement dépendants des conditions extérieurs et qui ne sont pas des produits de base (une crise économique affectant l'économie des ménages des pays de destination de ces produits se répercuteraient donc plus fortement sur les quantités consommées)<sup>115</sup> ; et enfin, elles obligent à l'adoption de paquets technologiques relativement coûteux pour des petits exploitants (semences sélectionnées, infrastructures d'irrigation, fertilisants et pesticides,...).

### *L'agriculture commerciale classique*

L'agriculture commerciale classique est un concept bien plus facile à aborder. Elle correspond à toutes les productions ayant pour vocation première l'approvisionnement d'un marché, avant même les considérations sur l'autoconsommation. Par agriculture commerciale classique, il faut comprendre un système de production ayant certaines caractéristiques modernes (utilisation de variétés spécifiques, d'outillage,...) et concernant des cultures ayant des débouchés importants (notamment le marché intérieur). Permettant donc d'écouler des volumes conséquents.

Avec l'agriculture commerciale moderne, elle représente l'autre composante du bloc de l'agriculture commerciale. Si la production provenant de l'agriculture commerciale classique peut aussi bien s'orienter vers le marché local, régional, national (riz, élevage de bovins,

---

<sup>114</sup> Le cas le plus emblématique étant celui du groupe Gloria, supposé avoir eu des relations privilégiées avec certains fonctionnaires de ProInversion lors du rachat de Casagrande (cf Chevarría L., Niezen N., *La guerra del azúcar*)

<sup>115</sup> Ainsi, Camposol (première exportatrice de produits agricoles non traditionnels avec 123,5 millions de dollars) a dû affronter un contexte particulièrement adverse lors du second semestre 2008 : les clients ayant des problèmes de liquidité, pour que Camposol puisse vendre ses produits il aurait été nécessaire qu'il finance lui-même l'achat de ses clients. D'où une contraction de ses exportations (*Pomar Hermosa O., Nubosidad parcial*)

coton, maïs jaune dur,...), il arrive également qu'elle soit destinée au marché international (cacao, café,...).

Une des différences majeures entre les deux composantes de l'agriculture commerciale (moderne et classique) réside dans la superficie accordée à ces cultures. Les exploitants relevant de l'ACC ayant soit des débouchés nationaux ou alors adoptant des produits destinés aux marchés internationaux de produits de base, ils peuvent se permettre de leur consacrer une superficie considérable puisque étant relativement sûrs d'écouler, si ce n'est la totalité, du moins une grande partie de leur récolte. Nous pouvons distinguer trois caractéristiques à l'ACC : débouchés importants, superficies cultivées considérables et généralement cultures exigeant l'emploi d'une main d'œuvre abondante. Il n'est donc guère étonnant que les principales cultures de ce type d'agriculture aient un poids important dans la constitution du PIB agricole. En 2006, le café, le riz ou encore le maïs jaune représentaient respectivement 4,9%, 4,8% et 2,3% du PIB *agraire* péruvien ; alors que la production d'asperge (seconde exportation agricole du pays) ne représentait que 1,7% du PIB cette même année. Prouvant ainsi que le développement agricole fut moins caricatural que ce que l'on aurait pu imaginer. L'un des moyens privilégié pour défendre les produits agricoles jugés sensibles ou stratégiques (comme le riz) est le *Sistema de Franja de Precios* (SFP). Prouvant de la sorte que des mesures volontaristes peuvent permettre de stimuler la production nationale.

Les différences entre l'ACM et l'ACC concernent néanmoins d'autres thèmes :

- *Le modèle institutionnel et l'articulation de la chaîne de production et commercialisation* : Les relations entre les différents acteurs de la chaîne de valeur sont plus faibles, voir conflictuelles. Si le modèle institutionnel dans le cadre de l'agriculture commerciale moderne permet une réactivité souvent rapide par rapport aux fluctuations du marché, dans le cas de l'agriculture commerciale classique l'ajustement est plus lent à se mettre en place<sup>116</sup>.

<sup>116</sup> Ainsi, dans le cas du riz, le manque de planification lors de la campagne 2008 a provoqué une surproduction saisonnière de plus de 150 000 tonnes et donc une chute des prix payés aux producteurs (parfois inférieurs au coût de production). Alors qu'il était recommandé de consacrer 315 000 hectares à la riziculture, la surface dédiée fut de 380 000 hectares. Cela fut non seulement causé par l'absence de planification, mais aussi à la chute des cours d'autres produits (coton, maïs jaune ou canne à sucre) comme conséquence de la politique pro importation et les prix records pour le riz atteint lors de la période précédente (cf *Agro noticias, Sobreproducción de arroz*). Afin de faire face à la chute des cours, les organisations de producteurs de Lambayeque, Piura, Tumbes, Cajamarca et Amazonas ont adopté différentes mesures : suspendre la semences de riz sur tout le territoire concerné entre juin et septembre 2009 ; recherche de marchés extérieurs ; rappeler au gouvernement la loi 27 767 concernant l'obligation d'achat (directe et décentralisée) d'aliments exclusivement nationaux pour les programmes d'assistance sociale et autres organismes d'Etat devant utiliser ces biens (cf *Agro noticias, Arroceros frente a la crisis*).

- *Logique capitaliste et logique productiviste*: Si l'agriculture commerciale moderne est mue par des considérations purement capitalistes, en ce qui concerne l'agriculture commerciale classique, il est raisonnable d'affirmer que l'objectif prioritaire (au moins d'un des agents de la filière) est de type productiviste. Les superficies dédiées aux cultures appartenant à ce secteur ont en effet connu un essor surprenant à partir des années 1990. En réalité, le développement agricole du pays a été bien moins caricatural que ce qui est couramment imaginé<sup>117</sup>. Mais cette expansion rapide est souvent allée de pair avec une réduction considérable des prix de commercialisation. La logique productiviste primant sur la rémunération du capital.

- *Respect des standards internationaux et homogénéisation de la production* : L'autre différence majeure entre ces deux types d'agricultures commerciales réside dans le fait que les produits provenant de l'agriculture commerciale moderne doivent être conformes à des standards internationaux relativement élevés, obligeant à un degré considérable d'homogénéisation et de standardisation de la production. Alors que dans le cadre de l'agriculture commerciale classique, les critères de production se révèlent nettement moins contraignants, favorisant donc une plus grande hétérogénéité des denrées.

### *L'agriculture de subsistance*

Si les deux composantes de l'agriculture commerciale ont profité, à des degrés divers, du nouveau contexte économique des années 1990, l'agriculture de subsistance n'a connu pour sa part que de faibles changements positifs et est restée dans une certaine atonie. Par agriculture de subsistance il faut comprendre un modèle de production dont l'objectif principal est de fournir à la cellule familiale les moyens de sa reproduction. Si ce type d'agriculture approvisionne les marchés locaux, voir nationaux, en denrées alimentaires, son articulation au marché reste secondaire et réside dans la commercialisation du surplus de la récolte.

La vente de l'excédent n'est pas, et loin s'en faut, un phénomène mineur et marginal, mais elle est subordonnée à la satisfaction de l'autoconsommation familiale. Si la récolte suffit à peine à subvenir aux besoins de la famille alors il n'y aura pas de rapport au marché.

<sup>117</sup> Ce n'est pas seulement l'agriculture commerciale moderne qui a connu une croissance rapide, mais aussi l'agriculture commerciale classique. Si le gouvernement de Fujimori a remis en place un régime *hacia fuera*, les mesures adoptées ont néanmoins permis, à moyen terme, le renouveau d'une agriculture commerciale destinée le plus souvent à approvisionner le marché intérieur. Finalement, et de manière ironique, c'est sous un régime *hacia fuera* que le pays a retrouvé une certaine souveraineté alimentaire (encore très imparfaite), alors que sous la période d'application de l'ISI (en particulier entre 1987 et 1990) la situation était plus que préoccupante. L'agriculture commerciale classique figure donc comme l'autre grand gagnant de la renaissance agricole du pays malgré un modèle institutionnel moins élaboré que celui de l'agriculture commerciale moderne.



Dans le cas de cette agriculture, l'objectif capitaliste de maximisation des profits n'est, au mieux, que secondaire. Faut-il pour autant considérer l'agriculture de subsistance comme totalement retardée ou anachronique ? Probablement pas. Car si la maximisation des profits n'est pas centrale dans la prise de décisions des exploitants, un nombre considérable d'agriculteurs et paysans ont su adopter différentes formes de progrès techniques mises à leur disposition lorsque ceux-ci demeuraient compatibles avec leur objectif central et facilement accessibles<sup>118</sup>.

Plus qu'un anachronisme reposant sur le rejet du progrès technique, il faut comprendre la difficile situation de l'agriculture de subsistance à partir de l'absence d'institutions dirigées vers ce secteur agricole. Contrairement à l'agriculture commerciale moderne, et dans une moindre mesure à l'agriculture commerciale classique, il ne s'est pas développé un modèle organisationnel reposant sur des relations (même conflictuelles) entre les différents acteurs des filières concernées. Les relations entre les paysans et les industriels ou les exportateurs sont nulles et quand ce n'est pas le cas reposent sur les bases d'une domination sans concession des derniers par rapport aux petits producteurs<sup>119</sup>. Cette absence d'articulation intra sectorielle est certainement davantage responsable des différentes limites de l'agriculture de subsistance plus que n'importe quelle autre raison reposant sur le retard technologique ou une mentalité réfractaire aux changements.

Le retard technologique n'est en soi que la manifestation de l'absence d'institutions susceptibles de promouvoir une innovation intéressante pour les agriculteurs (c'est-à-dire adaptée à leurs besoins, objectifs et réalité). La volonté de faire que les exploitants de l'agriculture de subsistance se dirigent vers l'ACC est en soi louable, mais difficile à réaliser, à court, voire à moyen terme. Il est naïf de penser que les exploitants renonceront à l'agriculture d'autoconsommation si dans le même temps l'absence d'infrastructures basiques, d'accès aux formations, à l'information et au marché sont généralisées. Là où il n'existe aucun moyen extérieur de satisfaire les besoins élémentaires, il reste logique que l'exploitant consacre son faible capital et sa force de travail à des activités d'autoconsommation.

Si l'agriculture commerciale moderne semble se concentrer davantage sur la côte, l'agriculture commerciale classique au sein de la *selva*, *ceja de selva* et certaines parties de la sierra, pour sa part, l'agriculture de subsistance semble surtout être présente au sein de la sierra et dans une moindre mesure de *la selva*. Bien que cette catégorisation géographique soit

---

<sup>118</sup> Certaines cultures représentatives de l'agriculture de subsistance comme la pomme de terre ont connu des changements fondamentaux entre 1990 et 2007 aussi bien en termes de superficie cultivée, production, et rendement. L'une des principales explications réside dans l'adoption de variétés plus performantes et mieux adaptées aux réalités locales.

<sup>119</sup> Ce qui est par exemple généralement le cas dans la filière de la fibre d'alpaga.

peu précise et parfois peu pertinente, elle a le mérite de bien représenter la polarisation de l'activité agricole. Sur la côte la majorité des activités d'exportation concernent des *niches* relativement dynamiques ; au sein de la selva et dans certaines parties de la sierra la production de différents types de denrées agricoles ou d'élevage destinées aux marchés locaux et nationaux (riz, fruits, lait et autres produits laitiers), voir internationaux (café, cacao) ; et enfin de la sierra et de certaines parties de la selva proviennent les aliments constituant généralement l'excédent de la production familiale (pomme de terre, manioc, ...).

Si l'hétérogénéité des produits était déjà un phénomène considérable dans le cas de l'agriculture commerciale classique, elle devient récurrente en ce qui concerne la production de l'agriculture de subsistance. L'absence de standards, même minimalistes, de production visant à réguler un minimum la qualité normative de ces produits provoque la commercialisation de denrées extrêmement hétérogènes. Le cas de la pomme de terre est assez emblématique des problématiques de l'agriculture de subsistance. Ainsi, les exportations de pomme de terre vers l'Argentine, le Venezuela ou encore le Panama ont été rejetées en 2008 à cause de la présence de vers blancs. Dans le même temps, l'extrême hétérogénéité de la production de pomme de terre rend difficile leur utilisation par les *fast foods* installés au Pérou, obligés d'avoir recours aux importations. C'est ainsi que le Pérou a exporté pour un million de dollars (soit environ 1 000 tonnes) de pomme de terre et en a importé 22 000 tonnes en 2008. A cela s'ajoute un manque de technification, se traduisant par un rendement faible (12,6 tonnes par hectare contre 16,6 tonnes en moyenne au niveau international). Pour que la production de pomme de terre s'améliore, il est nécessaire d'utiliser des conditions strictes de salubrité et la généralisation de pratiques telles que l'utilisation de semences certifiées, irrigation et certification adéquates ; de même que des pratiques efficaces pour le contrôle des pestes, voire la rotation des cultures<sup>120</sup>. L'ensemble des limites que nous avons citées dans le cas de la pomme de terre, s'applique généralement au reste des activités agricoles de subsistance. Cette dernière est surtout le fait de communautés paysannes et d'exploitations minifundistes sans capacité d'association et éloignées des centres urbains ou périurbains.

Selon Gomez R., l'agriculture commerciale moderne (agriculture d'exportations non traditionnelles) occupe une superficie de 80 714 hectares et génère 9% du PIB agricole national. L'agriculture commerciale classique couvre une superficie de 2 210 000 hectares tout en générant 86% du PIB agricole. Et enfin l'agriculture de subsistance est présente sur 403 008 hectares et génère 5% du PIB agricole. Il est frappant que sur une superficie plus de

---

<sup>120</sup> Vidal E., Papa no apta

quatre fois inférieure à celle de l'agriculture de subsistance, l'agriculture commerciale moderne génère un PIB près de deux fois supérieur. De fait, la pauvreté rurale (et encore plus l'extrême pauvreté) est souvent liée à l'appartenance des producteurs à un système agricole. Des paysans et autres types d'agriculteurs travaillant au sein d'un système d'agriculture commerciale moderne auront moins de probabilités d'être pauvres que ceux appartenant aux strates les plus défavorisées de l'agriculture commerciale classique et surtout de l'agriculture de subsistance. Cependant, il n'y a pas de relations absolues entre pauvreté et appartenance à un système agricole. Les petits producteurs d'asperges, mangues ou bananes destinées à l'exportation peuvent tout aussi bien être concernés par la pauvreté (essentiellement relative) selon les articulations régionales s'établissant avec les industriels ou exportateurs et selon la conjoncture internationale. Si les chaînes productives de l'agriculture commerciale moderne sont de type capitalistes et s'ajustent aux fluctuations de la demande, tous les échelons de la filière ne disposent pas de cette capacité à court terme. L'un des principaux moyens de lutte contre la pauvreté en milieu rural repose sur la capacité d'association et la réalité institutionnelle permettant d'obtenir les informations pertinentes sur le marché, une capacité de négociation, la vulgarisation d'un certain type de progrès technique et la diffusion de meilleures méthodes de production.

#### 2.2.2) Les espaces de division de l'agriculture péruvienne

Le renouveau de l'agriculture péruvienne, les difficultés affectant l'ensemble du monde agricole et les nouveaux défis d'une agriculture chaque fois plus orientée vers les marchés internationaux ont conduit à une modification sensible du cadre institutionnel agricole péruvien. Des modifications notables ont été portées, notamment par rapport aux années 1970 et 1980. Mais la partialité des mesures et d'autres limites sérieuses demeurent, notamment au niveau des institutions censées financer le monde agricole.

##### *La réorganisation du modèle institutionnel péruvien (MINAG)*

Le principal acteur public du secteur est évidemment le *Ministerio de Agricultura* (MINAG). Il est chargé de mener la politique agricole définie par le gouvernement péruvien. Or, la nouvelle politique agraire péruvienne s'attarde particulièrement sur la notion de compétitivité, qui est le thème central de la politique agricole pour la période 2008 – 2011. Cette compétitivité devrait ainsi permettre aux secteurs agricoles de tirer profit, ou de résister selon les cas, du traité libre-échange avec les Etats-Unis. Une plus grande compétitivité des

acteurs agricoles péruviens leur permettrait ainsi d'exporter davantage sur le marché américain ou de proposer une offre permettant de rivaliser avec les importations états-uniennes. La modernisation des institutions agricoles est l'une des réformes majeures censées permettre une amélioration de la compétitivité<sup>121</sup>. Dans cette optique, l'une des actions prioritaire a été de procéder à une réorganisation du ministère afin de simplifier les démarches administratives, d'améliorer la qualité des services offerts tout en opérant des synergies entre les différentes entités constituant le MINAG. Là où l'on comptait 15 organes constituant le MINAG avant 2008 on en trouve plus que 8 après la réforme. Parmi les principales entités décentralisées du MINAG, 4 ont une importance particulière et définissent clairement quels sont les axes prioritaires de la nouvelle politique agricole : l'INIA, le SENASA, l'ANA et AGRO RURAL.

● ***L'Instituto Nacional de Inovacion Agraria (INIA) ou la volonté de faire apparaître une agriculture innovante*** : La réforme ayant affecté le MINAG a assigné à l'INIA comme priorité le développement et la consolidation des capacités de recherche et de gestion des acteurs des filières agricoles, l'accroissement de sa capacité à répondre aux demandes technologiques des différents acteurs agricoles tout en donnant la priorité à la recherche adaptative. L'INIA se définit comme une institution ouverte (type réseau), promouvant un système d'innovation technologique grâce à l'agencement d'un réseau d'institutions publiques et privées dont les activités et interactions modifient et diffusent de nouvelles technologies, construisant à son tour un système social dans lequel l'apprentissage, la recherche et l'exploration sont des activités centrales. Les principaux *Programas Nacionales de Investigacion de Cultivos* concernent un vaste éventail de cultures, telles que : le riz, les cultures agroindustrielles (cacao, café, canne, manioc et coton), les cultures andines et légumineuses, les fruits (destinés à l'exportation ou au marché intérieur et avec un intérêt spécifique pour la banane), le maïs et la pomme de terre. Le programme de recherche englobe donc la presque totalité des produits agricoles péruviens. L'un des programmes les plus représentatifs de cette volonté de diffusion de l'innovation est INCAGRO. Ce dernier est un organisme qui a débuté son activité en 2001 avec pour objectif de contribuer au développement d'un système scientifique moderne (axé sur la technologie et l'innovation agraire) avec une couverture décentralisée et pluraliste et orienté par la demande et le secteur privé. Ce système est jugé comme crucial afin d'améliorer la compétitivité et d'augmenter de

<sup>121</sup> Cette modernisation, qui doit également favoriser l'utilisation soutenable des ressources naturelles et de la biodiversité et un développement territorial, comprend 6 axes prioritaires : infrastructure, technification de l'irrigation et gestion de l'eau ; l'accès aux marchés ; la capitalisation et l'assurance agricole ; la recherche et l'innovation agraire ; l'information agraire et le développement rural.

façon soutenable la rentabilité. L'innovation est donc clairement perçue comme l'un des axes majeurs dans la recherche d'une plus grande compétitivité de l'agriculture. L'un des faits les plus intéressants repose sur le caractère relativement décentralisé de l'INIA, qui doit permettre de cibler les problématiques les plus représentatives des filières agricoles tout en y apportant des réponses permettant de les résoudre efficacement.

• ***Le Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) ou l'intégration de la problématique phytosanitaire au sein de la réflexion sur la compétitivité agricole*** : Le SENASA constitue l'autorité nationale et l'organisme officiel du Pérou en matière de salubrité agricole. Il maintient un système de vigilance phytosanitaire et zoo sanitaire afin de protéger le pays de l'entrée de pestes et maladies inexistantes au Pérou, tout en garantissant la conformité des produits exportés quant aux normes des pays de destination. Les trois programmes nationaux du SENASA concernent : la mouche des fruits, le contrôle biologique et la fièvre aphteuse. Cette institution compte 25 organes décentralisés. Il offre des services d'inspection, de vérification et certification phytosanitaire et zoo sanitaire, de diagnostic et d'identification des contrôleurs biologiques. En outre, il enregistre et fiscalise les pesticides, semences, serres de même que les médicaments vétérinaires et aliments pour animaux. Le nouveau projet fixe comme objectif central à cet organisme le développement des activités permettant de contrôler la salubrité agricole et l'innocuité de la production afin d'améliorer la compétitivité de la production agricole nationale tout en adoptant une vision plus commerciale centrée sur la conquête de nouveaux marchés. L'autre grand objectif du SENASA réside dans le développement du Programa de Desarrollo de la Sanidad Agropecuaria (PRODESA) à travers des mesures telles que la consolidation du système de mise en quarantaine pour les végétaux et animaux, l'application d'un système de vigilance phytosanitaire et zoo sanitaire, la consolidation d'un système national de semences et de production biologique. Il est à noter que l'action menée par le SENASA porte essentiellement sur les cultures commerciales ou à vocation commerciale, délaissant significativement les cultures plus *confidentielles* ou destinées à l'autoconsommation familiale.

• ***L'Autoridad Nacional del Agua ou la difficile définition d'une politique hydraulique nationale*** : L'ANA doit permettre une plus grande efficience dans la gestion de l'eau au profit des différents secteurs de l'activité économique (agriculture, mines, industries,..). L'une des caractéristiques de cet organisme est qu'il est multisectoriel. Une des fonctions de l'ANA sera d'intégrer toute l'information disponible sur la problématique de l'eau au Pérou (puisque des

institutions telles que l'Instituto de Desarrollo, l'INRENA ou encore le SENAMHI se sont ou s'intéressent aux problématiques hydrauliques) afin de pouvoir réaliser des projections pertinentes et agir en fonction d'elles. Pour l'instant, son poids reste marginal malgré l'urgence de la question de l'utilisation optimale de l'eau. Point sur lequel nous nous sommes attardés précédemment.

● ***Le Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (Agro Rural) ou la volonté de réduire les difficultés des petits agriculteurs marginalisés*** : Agro Rural a vocation à se convertir en organisme leader articulant les programmes de développement rural tout en impulsant un consensus d'alliance en faveur d'un développement économique territorial. AGRORURAL joue le rôle d'interlocuteur unique et offre un appui financier et des crédits à travers d'institutions financières, une assistance technique, le développement d'innovation, la promotion des associations ou encore le développement de marchés. Il oriente et articule les instruments publics et privés au sein des territoires ruraux et favorise les productions capables de s'intégrer aux marchés (locaux, régionaux, nationaux ou internationaux). Il est important de noter qu'AGRORURAL ne vient en soutien qu'à des producteurs pauvres (recevant moins de deux dollars par jour), ne disposant que de peu de terres, dont la force de travail est constituée au minimum à 50% de la force de travail familial et là où il n'existe que de faibles niveaux d'association. AGRORURAL comprend plusieurs composantes telles que MARENAS, le Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS), PROABONOS ou encore CONACS.

Outre la modernisation des institutions du monde agricole, le gouvernement a décidé de mettre en place un *Programa de Compensaciones para la Competitividad* afin de tirer profit ou limiter les effets négatifs du Traité de Libre-échange avec les Etats-Unis. A l'origine la Loi 28 811 du 22 juillet 2006 indiquait que ce programme ne s'adresserait qu'à certaines productions qui souffriraient le plus de l'application de ce traité, à savoir le coton, le maïs jaune dur et le blé. Bien que cette loi soit toujours en vigueur, le gouvernement a choisi par la suite d'élargir la cible du programme pour ne plus seulement apporter une compensation aux producteurs de ces trois cultures mais aussi favoriser l'associativité, la technification et / ou la reconversion pour tous les paysans à la condition que leur produit ait une viabilité économique (que ce soit pour le marché intérieur ou extérieur). Le budget prévu pour ce programme devant durer cinq ans (et débiter à partir de Janvier 2009) est de 700 millions de dollars.

Il apparaît donc clairement que la réorganisation du MINAG a comme objectif essentiel de permettre à ce dernier d'agir en tant que *hérald* de la compétitivité agricole. En soi, les axes privilégiés (recherche, contrôle phytosanitaire, maîtrise et utilisation optimale des ressources hydrauliques et aide aux petits producteurs) sont tout à fait pertinent. Mais cette volonté modernisatrice se fait essentiellement aux dépens des petits producteurs se consacrant à produire à des fins d'autoconsommation. La modernisation et la compétitivité ne se sont recherchées finalement que pour les cultures commerciales. Ne faisant ainsi qu'accentuer l'isolement dont souffre ce type de producteurs agricoles.

### *L'accès au crédit ou le reflet de la fragmentation de la réalité agricole*

Le financement des activités agraires est l'une des problématiques centrales de l'agriculture péruvienne. L'offre de crédit peut aussi bien provenir d'institutions financières privées que publiques. Malgré la multiplicité des acteurs financiers, le rationnement du crédit est une constante majeure pour une majorité d'exploitants agricoles. Selon Luis Palomino, *Gerente General* d'Agrobanco, la demande financière du secteur est d'approximativement 4 milliards de dollars par an (ou campagne). Cependant, en 2008, le montant total des prêts n'a même pas atteint 910 millions de dollars. En ce qui concerne l'année 2009, jusqu'en juin le montant total des prêts dépassait déjà les 3,116 milliards de soles<sup>122</sup> (73,5% provenant des banques, 12,2% des Cajas Municipales, 7,5% des Cajas Rurales, 3,7% d'Agrobanco, 3,1% des EDPYMES et 0,1% d'autres entreprises financières formelles), ce qui indique une tendance croissante des prêts à l'agriculture et donc un regain d'intérêt pour certaines activités agricoles.

● **Les institutions privées :** Les premières institutions financières privées en relation avec les activités *agraires*, en termes de montant des prêts, sont les banques privées. Malgré l'essor de nouvelles institutions financières offrant des crédits et la diminution de leur participation relative, les banques commerciales représentaient toujours plus de 80% des crédits offerts aux activités agricoles. L'activité bancaire est fortement concentrée puisque seulement 4,2% des emprunteurs du secteur agraire avaient un accès à ce type de financement. Ce qui signifie que l'offre des banques se dirige avant tout vers les grands exploitants, ceux de taille moyenne ou des coopératives de producteurs. Le montant moyen des prêts est généralement élevé, atteignant 90 799 dollars en 2001<sup>123</sup>. Les petits producteurs n'ayant ainsi que peu de chances

---

<sup>122</sup> Plus d'un milliard de dollars

<sup>123</sup> (Caro J.C., p.5)

de satisfaire leur besoin de financement en recourant au circuit bancaire traditionnel. Il est évident que ce dernier n'était pas en mesure de prendre le relais du Banco Agrario (disparu en 1992). C'est pourquoi l'Etat Péruvien a joué un rôle majeur dans la création et le développement d'autres types d'entreprises financières, se concentrant davantage sur les besoins des petits producteurs à travers principalement une offre de micros crédits. De fait, le Pérou présente un degré relativement élevé de couverture de finances rurales par rapport au niveau régional. Sur les 70 institutions de micro crédits présentes au Pérou, plus de la moitié ont une partie de leur portefeuille de placement en milieu rural<sup>124</sup>. Les principales organisations micro financières sont les *Cajas Rurales de Ahorro y Credito* (CRAC), les *Cajas Municipales de Ahorro y Creditos* (CMAC) et les *Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Micro Empresa* (EDPYME). Auxquels s'ajoutent les ONG de financement et les *Cooperativas de Ahorro y Creditos* (qui ne sont pas régulées par la Superintendencia de Bancos y Seguros). Les CMAC et les EDPYME occupent une place croissante dans le financement des activités rurales. En particulier les CMAC qui ont connu une forte croissance de leur portefeuille de prêts aux secteurs agricoles ; qui est passé de 738 387 soles en 2003 à 1 312 385 soles en 2006, pour atteindre environ 7,57% du total des prêts au secteur agraire et qui en 2009 constituent le second type d'institutions financières en termes de prêts au secteur agricole. Pendant longtemps les CMAC offraient un montant de crédit moyen largement supérieur à celui des CRAC. Ainsi en 2001 alors que le montant moyen des crédits d'un CRAC était de 1 495 dollars, pour les CMAC la somme était de 3 811 dollars<sup>125</sup>. Cependant un retournement de tendance significatif a pris place au cours des dernières années et actuellement le montant moyen d'un prêt de CMAC est de 5 922 soles et celui d'un CRAC de 4 835 soles. Les EDPYME jouent un rôle marginal dans le financement des activités agraires, leur action étant davantage orientée vers les micros entreprises urbaines. Ce genre d'institution se concentre sur des prêts faibles (en moyenne 2 922 soles) et seulement 5% de leur portefeuille de placement se dirige vers le secteur agricole, malgré une croissance importante puisque le montant total des prêts est passé de 101 064 soles en 2003 à 301 160 soles en 2006. Il est intéressant de constater que le circuit alternatif (composé des CRAC, CMAC et EDPYME) a connu une expansion considérable depuis les années 2000, bien plus rapide que le circuit bancaire traditionnel (cf tableau II.4).

<sup>124</sup> (Caro J.C., p.5)

<sup>125</sup> (Caro J.C., p.7)



Tableau II.4: Taux de croissance des prêts au secteur agraire par type d'institutions financières entre 2001 et 2006

|                                           | Banques | CMAC    | CRAC    | EDPYMES  | Total   |
|-------------------------------------------|---------|---------|---------|----------|---------|
| 2001-2002                                 | 5,67%   | 179,95% | 138,13% | 294,10%  | 11,36%  |
| 2002-2003                                 | -1,71%  | 49,75%  | 38,11%  | 190,46%  | 2,48%   |
| 2003-2004                                 | -13,83% | 0,69%   | -7,85%  | 47,82%   | -12,34% |
| 2004-2005                                 | 10,58%  | 43,95%  | 8,70%   | 71,80%   | 12,84%  |
| 2005-2006                                 | 5,78%   | 22,62%  | 28,06%  | 17,34%   | 8,73%   |
| 2001-2006                                 | 4,70%   | 645,05% | 321,86% | 3311,03% | 22,74%  |
| 2003-2006                                 | 0,80%   | 77,72%  | 28,27%  | 197,99%  | 7,55%   |
| Taux de croissance annuel moyen 2001-2006 | 0,92%   | 49,43%  | 33,36%  | 102,57%  | 4,18%   |
| Taux de croissance annuel moyen 2003-2006 | 0,27%   | 21,13%  | 8,65%   | 43,90%   | 2,46%   |

Source : MINAG

Le circuit alternatif, s'il reste minoritaire dans le financement des activités agricoles, joue néanmoins un rôle chaque fois plus important dans le financement global des activités agricoles au Pérou. Ce que nous pouvons effectivement constater sur le tableau II.5.

Tableau II.5: Evolution de la participation des institutions financières dans les crédits au secteur agraire entre 2001 et 2006 (en % et par type d'institution)

|      | Banques | Cajas municipales | Cajas rurales | EDPYMES | Total   |
|------|---------|-------------------|---------------|---------|---------|
| 2001 | 96,17%  | 1,25%             | 2,52%         | 0,06%   | 100,00% |
| 2002 | 91,26%  | 3,14%             | 5,38%         | 0,22%   | 100,00% |
| 2003 | 87,54%  | 4,58%             | 7,25%         | 0,63%   | 100,00% |
| 2004 | 86,05%  | 5,26%             | 7,62%         | 1,06%   | 100,00% |
| 2005 | 84,33%  | 6,72%             | 7,34%         | 1,61%   | 100,00% |
| 2006 | 82,04%  | 7,57%             | 8,65%         | 1,74%   | 100,00% |

Source : MINAG

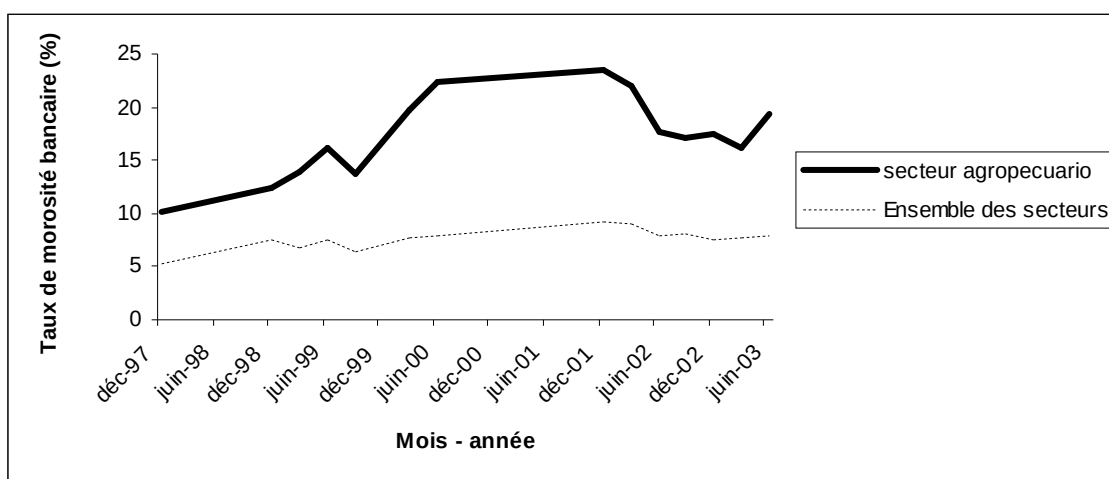
Les ONG de financement jouent également un rôle significatif dans la pénétration financière au sein du monde rural. Elles fournissaient ainsi 11,8 millions de dollars de prêts à 66 000 clients. Ces chiffres font des ONG l'acteur offrant la couverture la plus large et le montant total de prêt le plus important. Même si au final le montant moyen d'un micro crédit par client n'était que de 180 dollars<sup>126</sup>. L'offre financière classique et micro financière à destination du milieu agricole est donc fortement fragmentée. Nous avons d'un côté les banques commerciales qui n'ont qu'une couverture limitée et privilégient les grands et moyens exploitants et dont le montant moyen d'un crédit est élevé ; permettant la réalisation d'investissement à grande échelle et l'amélioration substantielle de l'outil productif. Et de l'autre, les institutions micro financières ont une couverture plus large et se concentrent davantage sur les petits et très petits exploitants. Si le montant moyen des crédits des CMAC et des CRAC peut permettre la réalisation d'investissements mineurs, ceux des EDPYMES et

<sup>126</sup> (Caro J.C., p.7)

des ONG sont surtout destinés à répondre à des besoins urgents ou saisonniers (paiement de main d'œuvre) ou à la satisfaction de la consommation personnelle ou familiale.

Même si le coût du crédit aux micro entreprises a fortement diminué, il reste tout de même élevé avec un taux d'intérêt annuel moyen de 40% (alors qu'auparavant sur le segment inférieur cet indicateur atteignait parfois plus de 200%). Le fort niveau du taux d'intérêt appliqué aux prêts agricoles doit être considéré sous l'angle de taux de non recouvrement bien plus élevé dans le cas des activités agricoles, ce que nous pouvons constater sur le graphique II.4.

Graphique II.4 : Evolution du taux de non recouvrement du secteur bancaire privé pour les activités agraires et les autres activités



Source: Trivelli et Al., *La oferta financiera rural en el Perú: elementos para una agenda de trabajo* (p.26)

● **AGROBANCO** : La principale institution financière publique liée au monde agricole est Agrobanco. Cette dernière fut créée suite à la promesse d'Alejandro Toledo en 2001. Lors de sa création, il était prévu qu'Agrobanco joue le rôle financier auprès des institutions financières du secteur agricole (banque de banque) même si la loi de création de cette institution (*Ley 27 603*) offrait également la possibilité d'offrir des prêts directs aux producteurs organisés, de préférence en chaîne productive. L'objectif de financement des institutions financières était double : inciter les entreprises privées à prêter au secteur agraire et placer des fonds au sein d'entités sûres (impliquant un retour certain, un faible coût opératif et donc être une opération rentable). Ces placements impliquaient des relations avec 24 institutions micro financières dont les CRAC (40%), CMAC (35%) et les EDPYMES (25%). Quant aux activités de prêts directs, elles débutent avec retard. Malgré une croissance significative, le niveau moyen des prêts et surtout le nombre de clients d'Agrobanco restent

loin de ceux de l'ex Banco Agrario. Jusqu'en juin 2006, Agrobanco avait prêté près de 32 millions de dollars selon la S.B.S (*Superintendencia de Bancos y Seguros*). Finalement, au cours de ses premières années d'existence, Agrobanco s'apparentait aux entités non bancaires si l'on tient compte du montant des prêts (faible) et aux banques si l'on tient compte du nombre de clients (peu élevé)<sup>127</sup>. Parmi les principales cultures financées par Agrobanco à cette époque, nous trouvons le coton, le café, le riz, le paprika, la pomme de terre, le blé, le maïs jaune ou encore certaines activités d'élevage. Le taux moyen de non recouvrement d'Agrobanco était de 5,2% en 2006. Chiffre relativement faible et acceptable pour ce type de banque. En ce qui concerne les activités de financement indirect, représentant 60% du portefeuille en 2006, elles ont un taux de non recouvrement de 0% alors que cet indicateur atteint 3,2% pour les opérations de *prêts directs* réalisées avec les ressources d'Agrobanco et près de 18% pour celles réalisées avec les fonds provenant d'autres organisations (MINAG, Trésor Public ou FRASA). C'est-à-dire que les opérations de *financement indirect* offraient une sorte de subvention croisée en faveur de celles de financement direct. Une des questions fondamentales consiste à savoir pourquoi Agrobanco n'a pas réussi à augmenter sa couverture jusqu'en 2006 alors qu'il proposait un taux d'intérêt bien inférieur à celui des intermédiaires privés. Plusieurs facteurs influent sur cette situation : long traitement des crédits, beaucoup de producteurs ne veulent pas ou ne savent pas comment s'associer afin de former une chaîne productive et la demande effective du crédit par les agriculteurs est de loin inférieure à la demande potentielle (non seulement à cause des limitations d'accès mais aussi en ce qui concerne les restrictions et préférences des clients).

Au cours des trois dernières années, l'objectif d'Agrobanco paraît s'être modifié, peut-être influencé par l'idéologie politique du gouvernement d'Alan Garcia. Parmi les tendances récentes concernant cette institution, citons une forte croissance des prêts directs et une légère diminution de ceux indirects. En 2009, et pour la première fois depuis sa création, les deux types de modalité de prêts avaient presque la même importance, comme nous pouvons le constater sur le tableau II.6

<sup>127</sup> Pour être susceptible d'obtenir un prêt, l'organisation d'une *cadena agrocrediticias* (chaîne productive) est une recommandation majeure. Ces dernières sont constituées par un groupe de producteurs d'une même culture ou d'élevage, des fournisseurs de matières premières, des clients et d'une institution financière. La finalité de ces chaînes est de générer des économies d'échelle et de consolider le pouvoir de négociation des producteurs regroupés afin de diminuer les coûts, d'obtenir une provision de matières premières adéquate à moindre coût et une vente dans les meilleures conditions offertes par le marché.

Tableau II.6 : Type et montant des prêts offert par Agrobanco en juin 2008 et juin 2009 (millions de soles)

| Modalité de prêt | Montant en juin 2008 | Montant en juin 2009 | Variation |
|------------------|----------------------|----------------------|-----------|
| Prêts directs    | 72,03                | 116,34               | 62%       |
| Prêts indirects  | 124,85               | 118,9                | -5%       |
| Total            | 196,89               | 235,24               | 19%       |

Source: *Balances y proyeccion, con cifras del credito agrario, en lo que va de gobierno vigente*, **Agronoticias** (p.25)

Agrobanco semble donc avoir opéré un processus soutenu de prêts directs aux producteurs, principalement sous la modalité des chaînes productives. De plus, pour accroître sa couverture, il disposait en juin 2009 de 44 points d'attention (16 nouveaux ayant été ouverts en 2008). Parallèlement à cette modification stratégique, le capital de l'institution a connu une augmentation considérable entre 2007 et 2008, passant de 108,663 millions de soles en mai 2007 à 238,603 millions de soles un an plus tard (soit environ + 120%). Selon Luis Palomino Reina, *Gerente General* d'Agrobanco, les prêts directs concernaient environ 6 000 producteurs individuels (41% de la sierra, 31% de la côte et 28% de la selva) et ceux accordés aux associations concerneraient 30 000 producteurs. Indirectement, ce seraient 40 000 producteurs qui bénéficieraient des offres d'Agrobanco. Approximativement 70 000 producteurs peuvent être considérés comme bénéficiaires des crédits de cette institution, ce qui reste tout de même relativement faible en comparaison avec les 2 000 000 de producteurs agraires que compte le pays. Outre l'offre de crédit, Agrobanco consacre une partie de ses ressources au *Fondo de Asistencia Tecnica* afin d'améliorer la productivité agraire à travers la formation de petits agriculteurs. Jusqu'en juin 2009, 8 899 producteurs ont eu accès à ce service. Dans le même temps, les prêts d'Agrobanco aux petits et micro producteurs ont connu une hausse spectaculaire. Ce qui a eu une répercussion concrète sur le montant moyen des prêts, qui a diminué significativement, notamment pour les micro producteurs et les petits producteurs. La nouvelle stratégie d'Agrobanco semble être la suivante : favoriser les prêts directs, de préférence aux micro producteurs et aux petits producteurs. Ce qui, si cela se confirme et que le montant moyen des prêts atteint un niveau suffisant pourrait être une opportunité pour la population rurale la plus défavorisée.

### 2.2.3) La qualité : élément différenciateur de la compétitivité des agricultures péruviennes ?

La notion de compétitivité est essentiellement microéconomique ou mésoéconomique. S'intéresser à la compétitivité du secteur agricole au Pérou implique de la considérer du point de vue des firmes, producteurs, associations ou de l'ensemble de la filière. La question centrale réside donc dans les définitions de la compétitivité adoptées par les acteurs agricoles. En effet, il n'est guère évident que tous les acteurs d'une filière aient une approche identique

de la compétitivité. Il nous semble que la compétitivité de l'agro péruvien soit liée à l'existence des différents types d'agriculture que nous avons précédemment mentionnés, notamment à leur capacité à fournir des produits respectant des critères de qualité normative.

### *La compétitivité de l'Agriculture Commerciale Moderne*

L'agriculture commerciale moderne, et plus particulièrement le secteur des exportations non traditionnelles, apparaît comme étant particulièrement compétitive sur les marchés internationaux. La place du Pérou dans les exportations mondiales d'asperges et l'essor spectaculaire des exportations de fruits (raisins, mangues, avocats) ou de piments (paprika) est en quelque sorte une preuve *a posteriori* de la compétitivité de ce type d'agriculture. S'intéresser à la compétitivité des agro exportations du Pérou implique de prendre en compte que la plupart des produits exportés ne l'étaient quasiment pas il y a une vingtaine d'années. Le décollage de l'agriculture commerciale moderne repose sur les bases suivantes : élection de *niches* pertinentes, forte productivité et rendement élevé grâce à une modernisation de la production et le respect des exigences des clients.

En ce qui concerne l'élection de niches pertinentes, la notion de *pertinence* est aussi bien liée au contexte local qu'à la réalité internationale. Tout d'abord des producteurs et des entreprises ont logiquement choisi de se consacrer à des cultures facilement adaptables aux conditions climatiques péruviennes et plus précisément de celles de la côte (désertique, chaude au nord et plus fraîche au sud). Ainsi, l'offre de mangues et bananes d'exportation se concentrent surtout au nord du pays de même que celle d'asperges blanches alors que les asperges vertes ou le raisin se situent davantage au sud. Si les productions s'adaptent aux conditions climatiques encore fallait-il réaliser les infrastructures d'irrigation nécessaires au développement agricole sur la côte. D'où les nombreux travaux débutant dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle et qui continuent actuellement<sup>128</sup>. Le choix de cette production agricole d'exportation non traditionnelle est également pertinent si l'on considère les marchés ciblés. Outre le fait qu'il s'agisse de niches relativement dynamiques, l'offre péruvienne s'inscrit souvent dans le cadre d'une production d'appoint (de soutien) et avec un calendrier particulier (souvent de contre-saison ou hors saison). La seconde source de la compétitivité réside dans la forte productivité (mesurée par les rendements). Outre le fait que ces cultures s'adaptent parfaitement bien aux conditions naturelles du pays, les acteurs des filières concernées ont ainsi procédé à un renouvellement des méthodes productives : adoption de

---

<sup>128</sup> Le projet Chavimochic a ainsi permis la mise en valeur de certaines parties du département de la Libertad (et les projet Olmos et Piura visent le même objectif au sein des départements de Lambayeque et Piura).

variétés hybrides fortement productives, application massive d'engrais et pesticides pour les productions non biologiques, un système d'irrigation performant (goutte à goutte ou *fertirrigacion*) ou encore les actions menées par la SENASA pour la lutte contre les pestes et autres maladies. Plus en aval, la création de chambres froides a permis de conserver en meilleur état les produits et les groupes industriels ont dans le même temps modernisé leur outil productif. La forte productivité de ces cultures d'exportation repose donc sur l'adoption de paquets technologiques (type révolution verte), la volonté des institutions nationales d'apporter une solution aux problématiques sanitaires du secteur et à une modernisation en aval. Enfin, le troisième déterminant de la compétitivité concerne le respect des exigences des clients internationaux. Il est intéressant de mentionner ici que l'offre d'exportations agricoles non traditionnelles concerne essentiellement des produits frais. Pour pouvoir exporter, les firmes ont dû mettre en conformité leurs produits (ou ceux achetés à d'autres producteurs) aux exigences du marché en terme de normes et certification (ISO 9001, HACCP,...) et de présentation. Contrairement aux produits industriels, la matière première est directement exportée et il convient donc d'adopter des méthodes de récoltes ne nuisant pas à la présentation du produit et des méthodes de conservation adaptées. Si finalement, le respect de normes et les certifications ne sont qu'un *faux déterminant* de la compétitivité (car il devient souvent une obligation à moyen terme), il permet tout de même d'adopter des méthodes de production plus efficaces ; favorisant souvent une modernisation des processus de production et de l'outil industriel. L'obligation de respecter de normes et certifications chaque fois plus contraignantes a aussi permis une sorte d'intégration verticale. Les firmes plus en aval choisissant de se lancer directement dans la production, s'assurant ainsi de la conformité des produits et réduisant l'hétérogénéité de leur offre. L'exportation de produits frais a aussi provoqué une restructuration du modèle logistique. Là où les firmes exportaient en FOB elles doivent passer en DDU. Le respect des cahiers des charges imposés en aval, donc la qualité normative, est le fondement même de la compétitivité des acteurs de l'ACM.

La compétitivité des firmes péruviennes appartenant à l'ACM repose davantage sur des facteurs naturels et des niveaux d'investissements plus ou moins considérables selon les cultures que sur un processus d'innovation endogène. Si innovation il y a, elle est essentiellement importée et adoptée. S'agit-il donc de critères de compétitivité durables ? Probablement pas, car ils sont accessibles relativement facilement aux producteurs et firmes d'autres nations présentant les mêmes particularités climatiques. De plus, si les exportations de produits frais péruviens ont connu un tel boom c'est certainement en parti grâce à la capacité à proposer des produits compétitifs, mais reste également lié à l'adoption de

l'ATDEA avec les Etats-Unis qui permet à ce type de produits d'intégrer le marché états-uniens sans avoir à s'acquitter de droits de douane ou alors à des niveaux avantageux. Finalement l'adoption du TLC ne modifiera pas substantiellement la situation pour les exportations agricoles non traditionnelles. La question qui se pose est donc de savoir si l'offre péruvienne resterait compétitive si d'autres pays avaient également un accès préférentiel au marché américain ? Les critères de différenciation des produits agricoles frais péruviens sont-ils perçus comme pertinents de la part des importateurs et consommateurs occidentaux ? C'est finalement la question primordiale pour les acteurs des filières concernés ayant opté pour une stratégie de différenciation. La compétitivité à moyen et long terme passera par une articulation pertinente des filières d'exportations agricoles non traditionnelles, favorisant des stratégies compatibles à défaut d'identiques entre les agriculteurs / producteurs, les industriels et les firmes d'exportation et permettant de répondre aux exigences du marché international tout en travaillant à la différenciation des produits dès l'amont de la chaîne. Les firmes ayant choisi une stratégie de domination par les coûts risquent d'affronter des conditions adverses remettant en cause les relations avec le reste des acteurs de la filière (tout du moins si les coûts d'achat aux producteurs sont maintenus à des niveaux faibles) et risquent de perdre des parts de marché à moyen terme puisque la volonté de maintenir le *sol* fort renchérit le prix des produits à l'exportation<sup>129</sup>. De plus, le fait d'exporter quasi exclusivement des produits frais implique de prendre en considération, pour déterminer la durabilité de la compétitivité, le type de chaîne de valeur. Comme le soulignent *Dolan et Al*, dans le cas des produits frais (légumes et fruits), l'acteur dominant est en général le distributeur (les supermarchés et leur centrale d'achat), qui impose aux producteurs des conditions drastiques en termes de qualité et d'homogénéisation de la production, de même qu'au niveau de la compétitivité coût. Pour les produits frais importés, il s'agit généralement de produits génériques, sans autres indications pour le client que le pays de provenance. Les produits étant génériques, l'absence de marques rend difficile la valorisation du produit à travers des stratégies marketing particulières. Au sein de ces chaînes de valeur, les producteurs sont soumis à une concurrence internationale sur au moins quatre paramètres : conformité aux exigences en termes de qualité, quantité, prix et calendrier de production. Puisque que les produits sont génériques, si nous supposons que la conformité aux exigences en termes de quantité et de qualité sont facilement accessibles grâce à des investissements précis et que le calendrier de production peut-être adopté par des

<sup>129</sup> A ce titre, l'exemple des exportations d'asperges blanches en conserve en frappant. Ces dernières reposaient sur l'achat à faible coût des asperges blanches aux petits producteurs (rendant les conditions de travail pénible et la récolte d'une qualité médiocre) et des salaires du même niveau aux ouvriers des usines. Suivre une stratégie de domination par les coûts à travers l'exploitation de petits agriculteurs et des salariés des usines et dans un contexte de surévaluation monétaire ne pouvait que difficilement être durable et rapidement l'offre chinoise d'asperge en conserve a déplacé celle du Pérou. Cf *Shimizu T.*, El cambio en la estructura de la exportación de los espárragos peruanos

pays disposant des mêmes spécificités géographiques et climatiques, il ne reste comme variable de compétitivité que le contrôle des coûts pour offrir le prix le plus bas possible. Ce qui se traduira par une plus grande mécanisation et / ou une compression maximale des coûts de main d'œuvre ou des matières premières. L'impossibilité de valoriser les produits frais grâce à des marques fortes constitue une limite sérieuse quant à la compétitivité de ce type de produits agricoles. La stratégie des acteurs dominants des filières appartenant à l'ACM repose sur l'adoption de normes relatives à la qualité. Bien que génériques, les produits de l'ACM sont homogènes et répondent aux exigences normatives des clients. Une certaine approche de la qualité est donc au centre de la stratégie de ces acteurs. Il s'agit d'une qualité « industrielle » ou « normative ».

### *Compétitivité de l'Agriculture Commerciale Classique et de l'Agriculture de Subsistance*

Si l'agriculture commerciale moderne doit atteindre une compétitivité permettant de s'imposer sur le marché international à travers une offre de contre-saison, des forts rendements ou le respect de normes et certifications, dans le cas de l'agriculture commerciale classique et de l'agriculture de subsistance, la compétitivité a surtout à voir avec des paramètres locaux, régionaux et nationaux. En effet, produire pour le marché local ou national implique pour les acteurs de l'agriculture commerciale classique et l'agriculture de subsistance de mettre en avant une offre à la fois suffisamment bon marché (la capacité d'achat d'une grande partie des péruviens étant réduite) et de qualité (pour faire face aux importations). Finalement, être compétitif dans ces agricultures n'est pas nécessairement plus facile que dans le cas de l'agriculture commerciale moderne. La voie communément suivie par les acteurs de l'ACC a généralement été celle de faire croître les rendements, permettant ainsi une diminution des coûts unitaires de production ou alors de procéder à un contrôle strict des coûts de production (notamment en ce qui concerne la main d'œuvre). Comme nous l'avons mentionné précédemment, les producteurs de l'agriculture commerciale classique et dans une moindre mesure ceux de l'agriculture de subsistance, ont connu une croissance des rendements non négligeable. Ce qui a souvent été possible soit grâce à l'adoption de variétés hybrides bien plus productives (riz, pomme de terre, coton, maïs jaune,...) soit grâce à la généralisation de meilleures méthodes de production. Ce qui, associé à une expansion des surfaces cultivées, a permis de faire croître considérablement la disponibilité d'aliments. Ce modèle productiviste induit certes des coûts supplémentaires mais permet de réduire les coûts de production fixes par unité. Face à ce modèle productiviste, une autre stratégie consiste à contracter au maximum les coûts de production généraux et en particulier ceux liés à la main



d'œuvre, faisant ainsi reposer l'essentiel des bénéfices sur la sous rémunération de la main d'œuvre. Dans le contexte de l'après ISI, un tel modèle aurait dû se révéler compétitif. Il fallait en effet un secteur agricole suffisamment performant pour satisfaire une demande urbaine en forte expansion et à faible pouvoir d'achat. Cependant, la compétitivité de l'offre nationale doit également prendre en compte les importations agricoles. Les faibles droits de douane généralement appliqués sur les produits agricoles, parfois subventionnés, représentent une contrainte supplémentaire pour la production nationale. L'association de faibles droits douaniers, d'une surévaluation monétaire, d'une productivité forte au sein des pays exportant et parfois de subventions représente une concurrence déloyale pour certains produits nationaux (blé et coton notamment). Autre facteur aggravant la situation, les quelques complexes agro-industriels existants ont parfois progressivement substitués les produits importés aux produits nationaux. C'est ainsi qu'une grande partie de l'industrie textile utilise désormais massivement du coton provenant d'Inde ou des Etats-Unis ou que les usines de volaille font appel en grande partie aux importations de maïs jaune en provenance des Etats-Unis. Et lorsque ce n'est pas le cas, les firmes en aval constituent une sorte d'oligopole et profitent de cette structure de marché pour imposer des prix d'achat dérisoire comme dans le cas de la fibre d'alpaga. Outre cette concurrence déloyale et des relations plus ou moins conflictuelles avec l'aval, l'un des facteurs expliquant le manque de compétitivité de l'agro classique et de subsistance péruvien réside dans des modèles institutionnels peu perfectionnés et mal articulés. Ce qui se traduit par des informations peu précises et l'absence d'objectifs sectoriels. Laissant finalement les producteurs suivrent des modèles productivistes malgré un marché en faible croissance et une capacité plus que réduite à exporter ou les laissant sans organisation et donc capacité de négociation face à des oligopoles. D'autres facteurs comme la non obligation de respecter des normes minimales et spécifiques en termes de qualité (favorisant une hétérogénéité de l'offre), des infrastructures défaillantes (en terme de routes, d'irrigation ou même d'infrastructures plus basiques) et un intérêt moins poussé de répondre aux attentes des populations rurales de la sierra et de la selva de la part des gouvernements jouent aussi un rôle à ne pas déprécier dans la compétitivité réduite de nombreux acteurs. Comme pour l'agriculture commerciale moderne, la compétitivité de l'ACC et de l'agriculture de subsistance repose davantage sur les facteurs naturels et la main d'œuvre bon marché et des investissements (souvent réduits) en terme de variétés hybrides et plus rarement d'infrastructures d'irrigation. L'existence d'importations agricoles, parfois subventionnées ou sous-évaluées et souvent de qualité au moins égale à la production nationale, et la mauvaise ou faible articulation institutionnelle ont un rôle central sur la faible compétitivité de

nombreuses filières. Mais à la différence de l'agriculture commerciale moderne (plus précisément les produits frais destinés à l'exportation), s'agissant de produits destinés à la consommation nationale ou à des marchés fortement fragmentés au niveau international, les acteurs des filières disposent d'autres moyens de valoriser la production agricole et non seulement suivre les conditions édictées par les grands acteurs de la distribution. Pour les produits de consommation humaine destinés au marché intérieur, les producteurs ou les agroindustriels peuvent créer des marques ou des niches leur permettant de différencier leur offre. Pour les producteurs et exportateurs de produits destinés aux marchés internationaux, il sera possible de cibler des segments spécifiques, plus rémunérateurs. C'est là un des avantages des filières appartenant à l'agriculture commerciale classique et même de subsistance. Elles ont paradoxalement plus d'opportunités de valorisation pour les acteurs dominants ou subalternes des chaînes de valeur. Bien que la mauvaise articulation sectorielle et institutionnelle rend difficile de profiter de ces possibilités et que leur faible capacité à respecter un cahier des charges en termes de qualité normative pèse lourdement sur la capacité des acteurs à être performants sur le marché national.

Il semblerait que la compétitivité de l'agro péruvien repose généralement sur une combinaison d'avantages naturels (climat, main d'œuvre bon marché, ...), d'investissements en termes de modernisation de l'outil productif et surtout la capacité des acteurs d'une filière à proposer une offre de qualité normative équivalente à celles d'autres acteurs internationaux. A des degrés divers, les acteurs des différents secteurs agricoles se situent à une étape intermédiaire entre un modèle de développement de primauté des facteurs et un autre de primauté des investissements<sup>130</sup>. Il n'est finalement guère étonnant que les filières agricoles péruviennes soient à une telle étape. En tenant compte du fait qu'à l'exception d'une courte période de son histoire l'économie péruvienne n'a que rarement accordé un intérêt à l'agriculture et l'élevage et que la période précédente (1968-1990) a été particulièrement adverse au développement agricole et aux intérêts des acteurs ruraux, il n'est pas surprenant que les acteurs du monde agricole doivent reconstruire les bases d'un modèle agricole efficient. L'un des facteurs cruciaux et critiques sera la capacité des agents à passer à l'étape de primauté de l'innovation et pour les acteurs les plus en difficulté à passer durablement à une étape de primauté des investissements. Ce qui permettrait une modernisation accrue de l'ensemble des filières et la constitution de nouveaux complexes agro-industriels performants. Ces derniers constituent la pièce manquante au sein de la quasi-totalité des filières agricoles.

<sup>130</sup> Selon les expressions utilisées par Porter

Même s'il en existe un certain nombre dans les domaines traditionnels (produits laitiers, viande de volaille,...), ils sont peu nombreux et faiblement performants en terme d'exportations, à l'exception de certains groupes comme Alicorp. Cependant, l'apparition de complexes agro-industriels, c'est-à-dire la pénétration du monde industriel ou sein de la sphère agricole, est subordonnée à la capacité des acteurs en amont à respecter la qualité normative exigée par les agro-industriels. Il est d'ailleurs remarquable que le secteur d'exportation non traditionnel ne soit constitué presque exclusivement que de produits frais ou faiblement transformés (asperges en conserves). Passer d'une étape de primauté des investissements à une étape de primauté des innovations implique un processus d'innovation endogène, pensé et adapté aux réalités locales. A ce titre, il existe déjà des innovations nationales pertinentes : création de variétés hybrides (dans le cas des pommes de terre par exemple) ou dans les infrastructures d'irrigation (RGO<sup>131</sup>). Cette capacité d'innovation endogène constitue le déterminant le plus pertinent à long terme pour la compétitivité d'une filière et pour le développement économique général. Qu'aurait on finalement compris à la notion de développement si l'on favorise une uniformisation des modèles productifs (dépendant de l'extérieur pour tout type d'innovation) et des modes de consommation ? Le développement repose bien plus sur la notion d'unicité que sur celle d'uniformisation. Il ne s'agit pas ici de prétendre que les acteurs agricoles ne doivent pas adopter les progrès technologiques mis à leur disposition sous prétexte qu'ils proviennent de l'extérieur mais plutôt que cette étape doit s'accompagner à moyen terme d'une capacité propre à innover afin de répondre aux problématiques locales. Ne considérer que des taux de croissance des exportations, des rendements, des superficies ou de PIB (bien que cela soit important) ne peut constituer la base d'un raisonnement approfondi sur le développement. Il faut également tenter de déterminer ce qui fait la singularité de l'apport d'une activité agricole spécifique. Par exemple, même si l'importance économique du café est considérable au sein de l'agriculture péruvienne, son impact sur la réalité historique et géographique transcende la simple réalité économique.

### III) Le caractère iconoclaste de l'activité caféière au Pérou

Le choix de la caféiculture péruvienne en tant qu'objet d'étude peut être motivé par le fait que cette activité joue un rôle singulier au sein de l'agriculture et l'économie péruviennes. L'originalité de l'apport de la caféiculture à la réalité péruvienne peut s'appréhender à travers

<sup>131</sup> Le *Riego por Goteo Optimizado* (RGO) est un système d'irrigation par goutte à goutte qui n'utilise ni moteur ni combustible grâce à l'utilisation de la hauteur et des pentes (cf *Rodríguez Rojas M., Riego por goteo optimizado (RGO)* )

un triple champ d'analyse : historique (l'intégration rapide et spectaculaire de la caféiculture au sein de la réalité agricole péruvienne), géographique (la constitution de certaines zones géographiques traditionnellement marginalisées comme zones agricoles importantes) et économique (l'alliance entre un rôle structurant intérieur et un impact majeur sur le commerce extérieur).

### 3.1) Evolution de la caféiculture au Pérou

Bien que présent au Pérou depuis le XVIII<sup>ème</sup> siècle, jamais l'activité caféière n'avait eu un impact significatif sur l'économie péruvienne jusqu'aux années 1990. Le développement caféier fut toujours limité par un ensemble de raisons : préférence accordée aux activités minières, faible présence humaine et absence d'infrastructures au sein des zones aptes à la caféiculture, modèles économiques contraires aux intérêts des acteurs des filières agricoles,... Pour le Pérou, le café n'a pas constitué une *promesse de développement* comme ce fut le cas pour de nombreux autres pays. La rapide croissance de la production et des exportations caféières à partir des années 1990 semble constituer un point d'inflexion dans la perception de l'activité caféière.

#### 3.1.1) Un poids historique marginal

L'histoire du café au Pérou n'a jamais fait, jusqu'à maintenant, l'objet d'une étude approfondie. Ce qui se traduit par un niveau restreint d'informations disponibles. Tout au plus sait on que des sources historiques signalent l'arrivée de caféiers à Lima en 1760, en provenance de Guayaquil (qui, à cette époque, faisait partie de la vice royauté du Pérou). Il semblerait néanmoins qu'il existait auparavant quelques caféiers à Huanuco, même si les interrogations restent entières sur leur date d'introduction et leur lieu de provenance. Des découvertes récentes laissent à penser que le district de Chinchao fut la zone où s'initia la caféiculture péruvienne entre 1740 et 1760. Le café trouva les conditions propices à son développement au sein des vallées inter andines et la *selva alta*. Une des particularités de la caféiculture péruvienne est qu'à ses débuts la production caféière n'était nullement stimulée par la demande internationale mais visait à satisfaire le marché intérieur. Il faut attendre 1850, au sein de la vallée du Perené, colonisée par les français, allemands et anglais (et qui constitue actuellement Chanchamayo, Tarma et la Merced) pour voir surgir une zone caféière de premier ordre. Les exportations de café débiteront en 1887, à destination de l'Allemagne et de l'Angleterre, suite à une conjoncture internationale favorable. La chute des cours liée à la dépression économique internationale lors de la décennie suivante provoqua une diminution

de l'offre péruvienne. Peut-être l'opportunité la plus significative de développement d'une caféiculture d'exportation résida dans l'octroi de plus de 450 000 hectares de la *ceja de selva* à la compagnie *Peruvian Corporation*, dans le cadre de l'accord Grace. La compagnie forma la colonie du Perené, dirigée par un petit groupe d'administrateurs anglais et recrutait la main d'œuvre au sein de la population ashanikas. Le manque chronique de main d'œuvre et d'infrastructures de communication provoquèrent l'échec du projet et la propre *Peruvian Corporation* abandonna progressivement l'activité caféière, d'autant plus aisément que le contexte international était défavorable. Finalement ce cas nous indique clairement l'une des principales limites au développement caféier à cette époque : l'absence d'un bassin de population important au sein de la *ceja de selva* susceptible de fournir une main d'œuvre suffisante. Ce qui constituait un frein particulièrement puissant au développement de la caféiculture, activité agricole intensive en main d'œuvre. Il faut attendre la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle pour voir débiter les travaux d'infrastructures visant à faciliter la circulation entre cette zone et le reste du pays et à accentuer le mouvement de colonisation. Les conditions nécessaires à la consolidation de l'activité caféière n'ont finalement été atteintes qu'au cours de la seconde moitié du siècle passé.

Ce rapide survol de l'histoire caféière du Pérou nous permet de saisir que la caféiculture n'a eu qu'un impact marginal au niveau économique et social au cours de l'histoire du pays. Là où ailleurs le café a joué un rôle majeur dans la croissance économique (Brésil), a permis aux petits producteurs agricoles de devenir des acteurs économiques de premier ordre tout en créant des institutions originales (Colombie), a favorisé l'émergence d'une oligarchie nationale et une consolidation de leur pouvoir (Amérique Centrale), a participé au mécanisme d'émancipation d'« *ethnies* » traditionnellement marginalisées (Rwanda), a remis en cause le schéma traditionnel de pouvoir au sein de la cellule familiale (pays d'Afrique), a symbolisé la modernité au sein du monde rural (Togo) ou a été un vecteur culturel transcendantal (Ethiopie), au Pérou, du fait de son développement tardif, le café n'a joué qu'un rôle mineur au niveau économique, social et culturel. C'est la canne à sucre qui a dynamisé le tissu économique national et qui a permis l'émergence d'une oligarchie nationale ; le coton a, quant à lui, favorisé l'insertion des petits et moyens producteurs au marché international ; et culturellement, aussi bien le maïs que la pomme de terre occupent une place à part au Pérou<sup>132</sup>. Cependant, avec l'émergence des exportations caféières et leur place prépondérante au sein des exportations agricoles depuis les années 1990, de nombreuses provinces et districts se réapproprient leur histoire et leur devenir à travers une sorte de culte au café. Le

<sup>132</sup> Preuve en est les expressions suivantes: *Tan peruano como la papa* et *Tan peruano como la chicha morada*

café est devenu l'un des *productos banderas* du Pérou et le jour du caféiculteur a fait son apparition lors de la seconde moitié des années 2000.

### 3.1.2) L'essor de l'activité caféière au Pérou

Nous l'avons signalé, les conditions optimales pour le développement d'une agriculture commerciale au sein de la *ceja de selva* n'ont commencé à apparaître qu'au cours des années 1950 avec la construction d'infrastructures. Ce n'est que durant les années 1960 qu'y apparaîtra une agriculture commerciale dynamique. La caféiculture connut une première stimulation jusqu'à la seconde moitié des années 1980. Il faudra néanmoins attendre les années 1990 pour constater un véritable boom de cette activité.

#### *1960 – 1989 : Une croissance continue malgré un contexte intérieur adverse*

La période d'application de l'Accord International du Café (A.I.C)<sup>133</sup> correspond à un processus de rattrapage modéré par rapport aux autres pays producteurs de café. Les indicateurs de croissance de la production et de surface caféière péruviens seront toujours supérieurs à la moyenne internationale. Seule la croissance du rendement par hectare fut inférieure à la moyenne internationale. Entre 1962 et 1974, la production de café et la surface caféière au Pérou connurent respectivement un taux de croissance annuelle moyen de 3,48% et 2,37%, largement supérieurs aux moyennes internationales de 0,33% et -1,18%.

Cette première phase de l'A.I.C correspond finalement à un panorama assez classique. Les acteurs des « petits » pays producteurs y ont trouvé un cadre favorable pour un développement modéré de leur caféiculture. Dans le cas péruvien, le seul indicateur en retrait par rapport au processus de rattrapage concerne le taux de croissance annuelle du rendement moyen par hectare. Alors qu'au Pérou il atteint 1,08%, la moyenne annuelle internationale fut de 1,53%.

La seconde phase de l'A.I.C (1975 – 1989) n'induit aucun changement majeur de tendance. Le Pérou connaît une croissance annuelle de sa production et de sa surface cultivée nettement supérieures à celles de la moyenne internationale. Alors que les taux de croissance de la production et de la surface cultivée mondiales sont respectivement de 1,8% et 1,62%, au Pérou ils sont de 3,49% et 3,31%. Durant ce laps de temps, le taux de croissance du rendement péruvien est identique à celui de la moyenne mondiale, soit de 0,18%, ce qui reste une performance très modeste.

---

<sup>133</sup> Dont nous décrirons les modalités de fonctionnement au sein de la partie III

La période d'application de l'A.I.C peut-être qualifiée de période de *ratrapage modéré* pour le Pérou, étant donné la croissance de la participation de ce dernier dans la production mondiale. Si entre 1962 et 1974 le pays produisait annuellement et en moyenne 1,39% de la production mondiale (60 075 tonnes), entre 1975 et 1989 il fournissait en moyenne 1,68% de l'offre mondiale (87 270 tonnes)<sup>134</sup>.

S'il existe effectivement un phénomène de ratrapage, même modeste, en termes de production et de surface cultivée durant la période d'application de l'A.I.C, il en fut tout autrement en ce qui concerne les rendements. En effet, les gains de productivités ont été insignifiants, le rendement moyen par hectare passant de 537 kg / hectare à 564,55 kg par hectare entre les deux phases. Malgré une croissance modeste, le rendement péruvien restait néanmoins toujours supérieur à la moyenne mondiale (au cours de la période 1975-1989 le rendement moyen péruvien représentait 108,64% de la moyenne mondiale).

Il est intéressant de noter que malgré un contexte économique défavorable au niveau national, la caféiculture péruvienne a pu croître à un rythme relativement soutenu. Comment, dans un cadre marqué par une réforme agraire et une politique économique qui a été si adverse pour les secteurs agricoles au Pérou, le secteur caféier a pu continuer à se développer ? Si la politique d'ISI est généralement contraire à une promotion des activités agricoles, elle l'est moins vis-à-vis des cultures d'exportation, qui permettent d'obtenir les devises nécessaires au développement industriel. Dans le cas péruvien, la réforme agraire a coïncidé avec une contraction marquée des principales cultures d'exportation et en particulier de la canne à sucre. Si la réforme agraire s'est révélée contraire aux intérêts agricoles d'exportation, c'est surtout dû à l'application d'une idéologie visant à expulser l'oligarchie péruvienne des secteurs traditionnels sur lesquels sa domination s'était construite, à savoir les activités agricoles d'exportation. Pour une série de raisons que nous avons déjà mentionné, les résultats de ce double pari furent particulièrement décevants. Néanmoins, dans le cas de la caféiculture, ils ne furent pas désastreux. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs. En premier lieu, les caféiculteurs avaient, avant la réforme de Velasco, déjà créé les coopératives de façon volontaire au cours des années 1960 à travers la loi de coopératives promulguée par Belaunde. La création de coopératives caféières ne procède donc pas d'un choc exogène au secteur et n'a pas conduit à l'adoption d'un mode de gouvernance semblable à celui prévalant dans les autres secteurs agricoles. De plus, l'application de l'A.I.C et le schéma institutionnel adopté (tant au niveau international que national) ont été favorables aux intérêts des

<sup>134</sup> De même, si lors de la première période le pays disposait en moyenne de 1,19% des terres destinées à la caféiculture au niveau international (111 856 ha), au cours de la période suivante le chiffre s'élève déjà à 1,55% (154 581,88 ha).

caféiculteurs péruviens en ce sens ou ils ont économisé aux acteurs de la filière café un choc interne qui fut dramatique pour de nombreuses autres filières agricoles. L'éclatement de la structure foncière dès les années 1970 et qui se confirma dans les années 1980 n'a, au demeurant, jamais constitué un frein pour la caféiculture, activité où les économies d'échelle sont peu significatives ; et cela d'autant plus que la filière café au Pérou n'a jamais été synonyme d'activité agricole à forte intensité capitaliste comme a pu l'être l'exploitation de la canne à sucre. Enfin, comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, le café n'avait au mieux eu qu'une importance modeste dans l'agriculture péruvienne, de même que la zone de la *ceja de selva* n'entrait pas en compte dans les politiques de développement économique. D'où un certain désintérêt vis-à-vis de ce secteur, l'éloignant des considérations idéologiques des gouvernements militaires et civils.

En ce qui concerne les effets de la guerre civile péruvienne, ils sont beaucoup plus difficiles à cerner. Nous n'assistons aucunement à une chute prononcée et durable de la production et des surfaces cultivées sur l'ensemble de la période d'insurrection. Les taux de croissance de ces deux indicateurs ont tendance à ralentir, mais ce n'est nullement une spécificité péruvienne. Il ne s'agit pas pour autant de nier les effets potentiels de la guerre civile sur la caféiculture. Il est indéniable que dans certaines zones, les actes de subversions ont mis à mal des pans entiers de la filière café, notamment les coopératives, qui furent durement touchées<sup>135</sup>. Mais cette chute de la production au cours de cette période ne constitue nullement une spécificité péruvienne. Les indicateurs péruviens restant supérieurs à ceux de la moyenne mondiale sur la période d'insurrection, même s'il est vrai que les années 1989 et 1990 sont synonymes de baisse spectaculaire en termes de production et de surface cultivée et que les années suivantes se caractérisent par une lente remontée. Ce n'est qu'au cours des dernières années de la guerre civile que l'on détecte une tendance négative de l'évolution de l'activité caféière. Déterminer quelle partie de cette évolution négative est à mettre à l'actif de la guerre civile et celle liée à la modification du contexte international est impossible. D'autant plus que la caféiculture péruvienne a toujours été caractérisée par des fluctuations brusques et marquées. Les actions subversives ont cependant modifié la structure de la filière café, réduisant le rôle des coopératives de producteurs<sup>136</sup>, isolant ainsi les petits caféiculteurs

<sup>135</sup> Par exemple, sur les 1 400 socios que comptaient la *Cooperativa la Florida* en 1989, il n'en restait plus qu'une cinquantaine après la période de violence politique. (Cf *Remy M.I.*, p.69)

<sup>136</sup> L'histoire des coopératives caféières débute avec les mobilisations paysannes pour le droit à la terre durant les années 1950 et 1960, originaire de la Convencion et Lares (Cusco), qui permirent l'émergence des syndicats ruraux. Ce qui permit progressivement aux petits producteurs de créer leur propre coopératives pour contrôler directement la commercialisation du produit et freiner de la sorte l'action spéculative des commerçants qui ne leur payaient généralement que 30% de la valeur des exportations. C'est ainsi qu'apparut la première coopérative caféière en 1961, *Maranura* (situé dans le district du même nom, province de la Convencion, département de Cusco). Bien avant la réforme agraire de 1969. A partir de cette date, les familles productrices organisées en coopératives sont devenues les acteurs centraux de la filière, contrôlant au cours des années 1970 jusqu'à 80% du café exporté. Au cours des années 1980, la participation des coopératives dans



tout en permettant aux négociants d'accroître leur participation. Cet ensemble de phénomène a probablement été déterminant dans le fait que la filière péruvienne semblait s'orienter davantage vers un modèle extensif, avec pour la première fois depuis 1960 des rendements moyens inférieurs à la moyenne mondiale durant la fin des années 1980.

### *1989 – 2007 : Le Pérou, nouvelle puissance caféière internationale*

La période post-A.I.C correspond indéniablement à un processus de décollage. Ainsi, le pays produit en moyenne 153 066 tonnes de café par an entre 1990 et 2007, représentant 2,28% de l'offre moyenne mondiale. Le tout sur 243 602 hectares, soit 2,27% de la surface caféière mondiale. Pour mieux saisir l'importance de l'expansion caféière péruvienne, précisons que le taux de croissance annuel de la production et de la surface cultivée au Pérou furent respectivement de 6,32% et 6,03% alors qu'au niveau mondial ils atteignaient 1,44% et -0,58%, indiquant clairement que le pays fut bien un des grands bénéficiaires de la fin de l'A.I.C.

L'insignifiante croissance du rendement indique la consolidation d'un modèle toujours plus extensif. Le taux de croissance annuel moyen du rendement caféier péruvien ne fut que de 0,28% (contre 2,4% en moyenne au niveau mondial). Cette tendance s'est accentuée à partir de 2004<sup>137</sup>. Ce qui s'explique par un ensemble de raisons: vieillissement de la population des caféiers, faible accès au crédit, désintérêt des pouvoirs publics vis-à-vis du secteur caféier, etc. Le plus paradoxal est que les caféiculteurs, aient pu maintenir des rendements élevés au cours des périodes des chutes des cours internationaux alors qu'à partir du moment où les cours augmentent (2005) les rendements chutent considérablement.

Comme nous pouvons le constater sur le tableau II.7, entre 1975 et 2007, le taux de croissance de la production caféière péruvienne fut supérieur à 250% (avec un T.C.A.M de 4,01%). Sur la même période, le taux de croissance du rendement fut de - 3,57% (soit un T.C.A.M de - 0,11%).

---

les exportations s'effondra jusqu'à 50% et au début des années 90 le secteur associatif devait affronter une grave crise (provoquée par la violence insurrectionnelle, la fin de l'A.I.C, la chute des cours, le fujishock et la suppression du Banco Agrario (principale source de financement). Sur les 220 coopératives existantes en 1995, au début des années 2000 il n'en restait que 25. (cf *Rivas Peña C., Café: presente y futuro*)

<sup>137</sup> Si jusqu'à cette même année le rendement péruvien demeurait supérieur à celui de la moyenne mondiale, par la suite il s'est opéré un véritable déclin de la productivité pour atteindre en 2007 522,72 kg / hectare.

Tableau II.7 : Evolution des indicateurs de la caféiculture péruvienne entre 1975 et 2007

|                                                  | Production (tonnes) | Surface cultivée (ha) | Rendements    |
|--------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------|
| 1975                                             | 65387               | 120622                | 542,08        |
| 1980                                             | 86177               | 152731                | 564,24        |
| 1985                                             | 90736               | 161071                | 563,33        |
| 1989                                             | 105753              | 190203                | 556,00        |
| 1990                                             | 81142               | 162661                | 498,84        |
| 1991                                             | 82635               | 163962                | 503,99        |
| 1992                                             | 86519               | 164662                | 525,43        |
| 1993                                             | 85603               | 160876                | 532,11        |
| 1994                                             | 91340               | 164230                | 556,17        |
| 1995                                             | 96697               | 163382                | 591,85        |
| 1996                                             | 106520              | 176261                | 604,33        |
| 1997                                             | 133296              | 184585                | 722,14        |
| 1998                                             | 144763              | 188610                | 767,53        |
| 1999                                             | 167145              | 212261                | 787,45        |
| 2000                                             | 186585              | 228269                | 817,39        |
| 2001                                             | 189190              | 233186                | 811,33        |
| 2002                                             | 212770              | 241377                | 881,48        |
| 2003                                             | 203148              | 291844                | 696,08        |
| 2004                                             | 224577              | 295139                | 760,92        |
| 2005                                             | 174955              | 301534                | 580,22        |
| 2006                                             | 258314              | 450000                | 574,03        |
| 2007                                             | 230000              | 440000                | 522,73        |
| <i>Taux de croissance 1975-2007</i>              | <i>251,75%</i>      | <i>264,78%</i>        | <i>-3,57%</i> |
| <i>Taux de croissance 1989-2007</i>              | <i>117,49%</i>      | <i>131,33%</i>        | <i>-5,98%</i> |
| <i>Taux de croissance annuel moyen 1975-2007</i> | <i>4,01%</i>        | <i>4,13%</i>          | <i>-0,11%</i> |
| <i>Taux de croissance annuel moyen 1989-2007</i> | <i>4,41%</i>        | <i>4,77%</i>          | <i>-0,34%</i> |

Source : FAO stat

La croissance de la production et des exportations caféières péruviennes sont donc plus à mettre à l'actif d'une croissance soutenue des surfaces cultivées plutôt que d'une modernisation du système productif en amont. Le fait que niveau des rendements au milieu des années 2000 soit à un niveau équivalent à celui des années 1970 et 1980 indique clairement la consolidation d'un modèle extensif. Ce qui est une tendance surprenante pour l'un des principaux pays producteurs de café.

### 3.2) Géographie de l'activité caféière

L'une des originalités et particularités de l'activité caféière est de nature géographique. La caféiculture se déploie en effet sur une vaste zone géographique péruvienne : la *ceja de selva* et la *selva alta*. Cette région, qui resta longtemps isolée des principales zones économiques et démographiques du pays, fut longtemps en marge du développement économique péruvien. Par conséquent, le modèle agricole prévalant était celui d'une agriculture de subsistance jusqu'à la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Le décollage de

l'activité caféière a donc constitué une véritable opportunité (légale) pour de nombreuses familles de cette région marginalisée. Une agriculture commerciale dynamique (café, riz, fruits d'exportation, ...) s'est ainsi durablement installée au sein de cette écorégion.

La caféiculture est devenu l'une des grandes cultures structurantes du paysage péruvien. Elle est présente au sein de 12 régions, et plus de 330 districts. Il existe un corridor productif allant de la partie occidentale des Andes de Piura, au nord, jusqu'à la selva alta de Puno au sud, rendant continue la présence du café sur une large et longue frange de la ceja de selva. Ce corridor productif continu, mis en avant par les acteurs de la filière café pour tenter de valoriser le rôle de l'activité caféière au sein de cette partie du pays, ne peut néanmoins constituer une approche géographique pertinente.

Que la présence du caféier soit continue sur un territoire donné, ne signifie aucunement que ce territoire constitue une réalité uniforme. De fait, la réalité caféière péruvienne est marquée par une très grande hétérogénéité géographique. C'est pourquoi il convient de débiter une approche géographique qui permettrait à la fois de mieux cibler la réalité productrice et déterminer les différentes zones de production du pays.

Nous pouvons distinguer quatre grands types de zones de production :

- *Le foyer principal* : composé par les districts alliant forte production et superficie importante dédiée à la caféiculture tout en ayant des indicateurs de superficie utilisée et de rendement supérieur à la moyenne.
- *Le foyer secondaire* : constitué par les districts où la production et la superficie caféière reste supérieure à la moyenne nationale, mais où un des deux indicateurs est inférieur au niveau de ceux des districts du foyer principal. Ce qui se traduit par une spécialisation ou un rendement inférieur par rapport à ceux du foyer principal.
- *Le foyer marginal* : composé de districts où la production et la surface cultivée et récoltée sont relativement faibles.
- *Le foyer marginal improductif* : comprenant les districts où la production caféière est insignifiante, bien que présente.

Nous utiliserons les critères de classification suivants: la superficie de café récolté, la production totale, spécialisation (superficie récoltée / superficie caféière totale) et la performance relative du rendement par rapport à la moyenne nationale. Nous avons délibérément choisi de privilégier les deux premiers critères de classification. En effet, un district où la production serait très faible et où la surface caféière serait insignifiante pourrait néanmoins disposer d'indicateurs en terme de rendement et de spécialisation supérieurs à la moyenne nationale alors que leur poids est presque invisible. Etant donné les fortes fluctuations pouvant affecter la caféiculture péruvienne nous avons choisi de donner la même importance à la production et à la surface récoltée, afin de limiter l'impact négatif d'une faible production conjoncturelle. Le tableau II.8 indique le système de notification.

Tableau II.8 : Système de notification selon les différents critères retenus

| Superficie récoltée<br>(hectare) |           | Production<br>(tonne) |           | Spécialisation |            | Rendement / rendement national |            |
|----------------------------------|-----------|-----------------------|-----------|----------------|------------|--------------------------------|------------|
| > 5000 ha                        | 20 points | > 5000 t              | 20 points | > 99%          | 5 points   | > 95%                          | 5 points   |
| > 4000 ha                        | 16 points | > 4000 t              | 18 points | > 90%          | 4 points   | > 85%                          | 4 points   |
| > 2000 ha                        | 14 points | > 2000 t              | 16 points | > 85%          | 3 points   | > 70%                          | 3 points   |
| > 1000 ha                        | 12 points | > 1000 t              | 14 points | > 75%          | 2 points   | > 65%                          | 2,5 points |
| > 900 ha                         | 10 points | > 500 t               | 10 points | > 50%          | 1,5 points | > 50%                          | 1,5 points |
| > 100 ha                         | 5 points  | > 100 t               | 5 points  | > 25%          | 1 point    | > 30%                          | 1 point    |
| > 10 ha                          | 1 point   | > 10 t                | 1 point   | > 5%           | 0,5 point  | > 10%                          | 0,5 point  |

La note finale du district se compose de l'addition de tous les points obtenus divisée par 5, ce qui permet d'obtenir une note comprise entre 0 et 10, déterminant la classification du district. Le tableau II.9 nous indique le niveau de point nécessaire pour atteindre les différentes classifications.

Tableau II.9 : Classification finale

| Classification finale<br>(note finale) |                            |
|----------------------------------------|----------------------------|
| > 7                                    | Foyer principal            |
| > 4                                    | Foyer secondaire           |
| > 1                                    | Foyer marginal             |
| > 0,01                                 | Foyer marginal improductif |

Les données nécessaires à la réalisation de cette analyse nous sont fournies par le rapport **Caracterizacion de las zonas cafetaleras en el Peru** (Ministerio de Agricultura), datant de 2003. Il est évident qu'une telle démarche souffre de sérieuses limites. En premier lieu, le fait de n'utiliser les données que d'une année est une imperfection majeure étant

donné les fortes variations affectant la caféiculture. Malgré ces fluctuations, les différences entre districts restent néanmoins marquées en termes de production. De plus, accorder une importance semblable à la production et à la surface récoltée permet de limiter l'influence de la première variable.

Le fait de ne prendre comme référence que les données de l'année 2003 constitue une autre limite potentielle. En effet, depuis cette année, des modifications substantielles ont pris place, comme par exemple la hausse de la production et de la surface cultivée au sein des régions d'Amazonas et San Martin. Néanmoins, l'absence de données ultérieures au niveau des districts empêche une étude approfondie de cette nouvelle donne caféière. Bien qu'il soit aisé de trouver des données régionales, au niveau des districts cela se révèle nettement plus complexe. Or, une échelle régionale est trop imprécise pour notre projet, les différences intra régionales étant significatives. Une autre limite est composée par les critères de classification et les notes attribuées, qui sont par définition arbitraires. A partir des éléments et informations disponibles, nous obtenons une carte caféière faisant ressortir les différentes zones. Notre analyse fait apparaître des résultats intéressants.

Tableau II.10: Indicateurs selon le type de foyer

|                            | Nombre de districts | Superficie café vert (ha) | Superficie utilisée (ha) | Production (tonne) | Rendement (kg/ha) | % superficie récoltée |
|----------------------------|---------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Foyer principal            | 33                  | 148003                    | 141627                   | 102436,2           | 723,2815777       | 95,69%                |
| Foyer secondaire           | 44                  | 77663,5                   | 69454,5                  | 47005,54           | 676,781778        | 89,43%                |
| Foyer marginal             | 221                 | 34901,75                  | 29576,03                 | 20134,68           | 680,776967        | 84,74%                |
| Foyer marginal improductif | 10                  | 422,75                    | 77,1                     | 36,38              | 471,8547341       | 18,24%                |
| Autres                     | 24                  | 474,75                    |                          |                    |                   |                       |
| Total                      | 332                 | 261465,75                 | 240734,63                | 169612,8           | 704,5633609       | 92,07%                |

Source : Réalisation personnelle

Ainsi, le foyer principal est composé de 33 districts, qui disposent d'une superficie caféière utilisée de 141 627 hectares pour une production de 102 436,2 tonnes (et donc un rendement de 723,28 kg/ hectare). Ce qui signifie que 9,94% des districts caféiers concentrent 58,83% de la surface caféière utilisée nationalement et 60,39% de la production nationale. Le foyer secondaire regroupe 13,25% des districts (44 districts), qui sont responsables de 27,71% de la récolte nationale (47 005,54 tonnes), sur une superficie équivalente à 28,85% de la superficie caféière utilisée nationale (69 454,5 ha). Le foyer marginal est constitué de 221 districts (66,57% des districts caféiers), qui fournissent 20 134 tonnes de café (11,87% de la production nationale), sur une superficie de 29 576,03 hectares (12,29% de la superficie

nationale utilisée)<sup>138</sup>, ce que nous pouvons constater sur le tableau II.10. La dernière catégorie, foyer marginal improductif, regroupe 10 districts (3,01% du total national), pour une production de 36,38 tonnes (0,02% de la production nationale) sur 77,1 hectares (0,03% de la superficie nationale). Le groupe « autres » comprend les districts disposant d'une superficie caféière mais où aucune récolte n'est réalisée. C'est le cas de 24 districts (7,23% des districts caféiers). Sur les cartes, cette catégorie est absente et est donc considérée dans la catégorie « Absence d'activité caféière ». ***La première conclusion est que s'il existe bien un corridor caféier continu allant de Piura à Puno, celui-ci est loin d'être uniforme. Ainsi, sur les 332 districts caféiers, un peu plus de 23% réalisent plus de 88% de la production nationale sur 87,68% de la superficie nationale.***

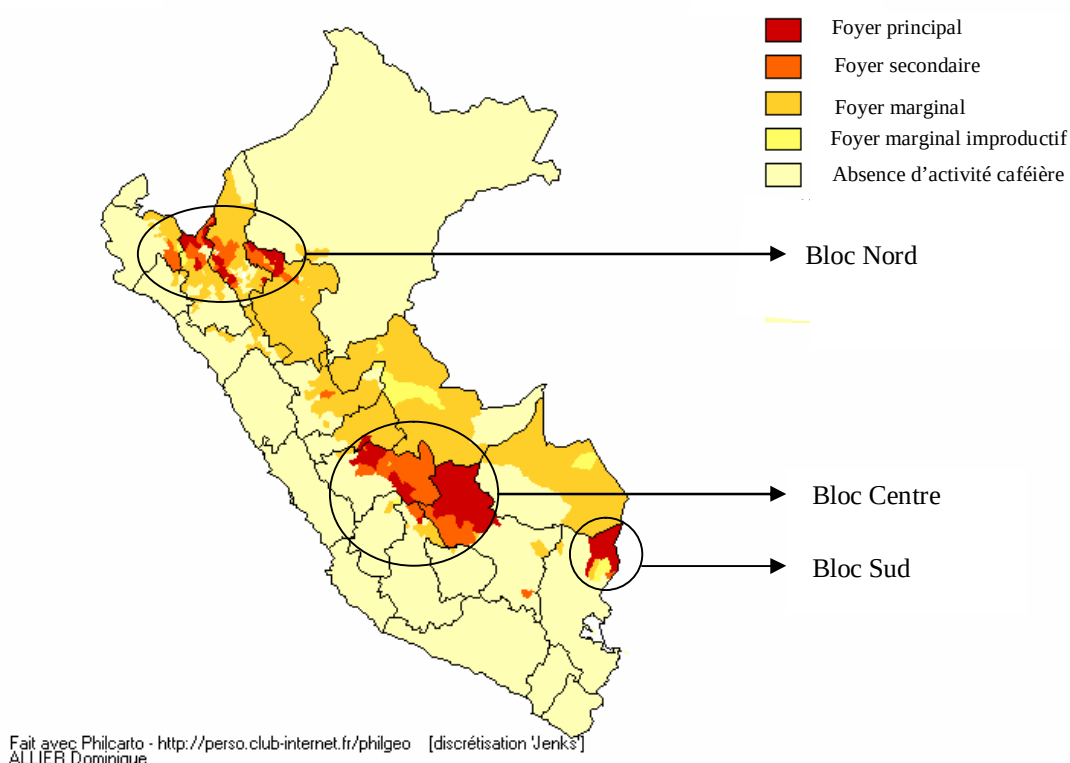
Cette concentration de l'activité caféière mérite d'autant plus d'attention que l'on distingue aisément trois grands blocs caféiers : le bloc nord (comprenant les districts des régions de Piura, Cajamarca, Amazonas et San Martin), le bloc centre (où se trouvent les districts des régions de Junin, Cuzco, Oxapampa et Ayacucho) et le bloc sud (districts de Puno). La carte... permet de localiser ces différents blocs caféiers. Ces trois grands espaces caféiers regroupent l'ensemble des districts constituant le foyer principal et secondaire (à l'exception de ceux de Huanuco), prouvant ainsi l'extrême inégalité dans la répartition spatiale de l'activité caféière<sup>139</sup>.

Bien que ces blocs se caractérisent par une certaine homogénéité spatiale, ils se révèlent néanmoins extrêmement hétérogènes en termes de modèle productif. Certaines parties des blocs semblant plus extensives que d'autres. Ainsi, au sein du noyau du bloc nord, les foyers principal et secondaire de Piura et Cajamarca semblent plus extensifs que ceux d'Amazonas et de San Martin. Dans le cas du bloc central, les foyers principal et secondaire de Cusco et d'Ayacucho paraissant plus extensifs que ceux de Junin et d'Oxapampa. Cependant, le phénomène de fluctuation de la production interdit une analyse pertinente des modèles caféiers au niveau des districts. Etant donné l'absence de données ultérieures au niveau des districts, il est impossible d'affirmer que les foyers de telle région ont mis en place un modèle extensif alors que les autres ont adopté un modèle plus intensif.

<sup>138</sup> Il n'est pas dénué d'intérêt de signaler que le rendement du foyer marginal est supérieur à celui du foyer secondaire (respectivement 680,77 kg / ha et 676 kg / ha). Ce phénomène s'explique par l'extrême hétérogénéité de la catégorie « foyer marginal », où les districts à faible superficie caféière et où la récolte est insignifiante par rapport au total national ont des rendements parfois surprenants.

<sup>139</sup> Le noyau du bloc nord, composé des districts du foyer primaire et secondaire, réalise une production de 77 120 tonnes sur 101 312 hectares (superficie caféière totale), soit un rendement de 707,91 kg / hectare. Le noyau du bloc centre est présent sur 114 763,5 hectares et réalise une production de 70 668 tonnes, soit un rendement de 615,77 kg / ha. Le noyau du bloc sud réalise une production de 6 610 tonnes sur une superficie de 781,87 kg / ha. Les noyaux des trois grands blocs sont responsables d'une production de l'ordre de 148 998,74 tonnes, sur une superficie (caféière totale) de 224 529,5 hectares. Soit un rendement de 663,6 kg / ha. Ce rendement est légèrement différent à ceux des foyers primaires et secondaires que nous trouvons au sein des tableaux précédents. La différence s'explique par le fait que dans ce cas nous avons utilisé la superficie caféière totale alors que dans le cas précédent nous avons utilisé la superficie caféière utilisée.

Carte II.3 : Répartition géographique de l'activité caféière au Pérou selon le type de foyer



Une analyse régionale à partir des données fournies par la JNC semblerait indiquer que les départements où la caféiculture est la plus intensive (en terme de rendement), seraient ceux de San Martin, Amazonas et dans une moindre mesure Pasco. Ces trois dernières régions se caractérisent par des rendements supérieurs à la moyenne nationale. Alors que les deux premiers ont connu une croissance continue de leur rendement relatif et réel entre les périodes 1997-2002 et 2003-2007, la région de Pasco a connu une chute sensible (tant en valeur réelle que relative), même si son rendement reste supérieur à la moyenne nationale. Les régions de Junin, Cajamarca et Cusco ont des rendements toujours supérieurs à 90% de la moyenne nationale sur les deux périodes. Cependant, pour les deux premières la tendance est à une chute relative (plus marquée pour la région de Junin, qui est la seule à connaître aussi une chute de son rendement réel entre les deux périodes) alors que la région de Cusco a connu une croissance de son rendement relatif et réel. De fait, pour la période 2003-2007, le rendement relatif de Cusco est supérieur à celui de Junin, mais reste légèrement inférieur à celui de Cajamarca. Enfin, les régions de Puno et d'Ayacucho, qui lors de la période 1997-2002 avaient un rendement relatif supérieur à 90% de la moyenne nationale, avaient des rendements relatif et réel inférieurs à leur niveau précédent.

Bien que ces données permettent de se faire une idée des évolutions de la localisation des caféicultures péruviennes, le fait de ne pas disposer des données au niveau des districts ne nous permet pas de saisir si ces évolutions sont liées à une modification au sein des districts des foyers primaire et secondaire que nous avons mentionnée précédemment ou si des districts ont changé de statuts. Les deux tendances doivent certainement être à l'œuvre, mais il nous est impossible de savoir dans quelle proportion. De nouvelles données actualisées au niveau des districts nous permettraient de mieux saisir les modifications affectant la caféiculture péruvienne au niveau géographique.

### 3.3) La caféiculture : une agriculture commerciale classique originale

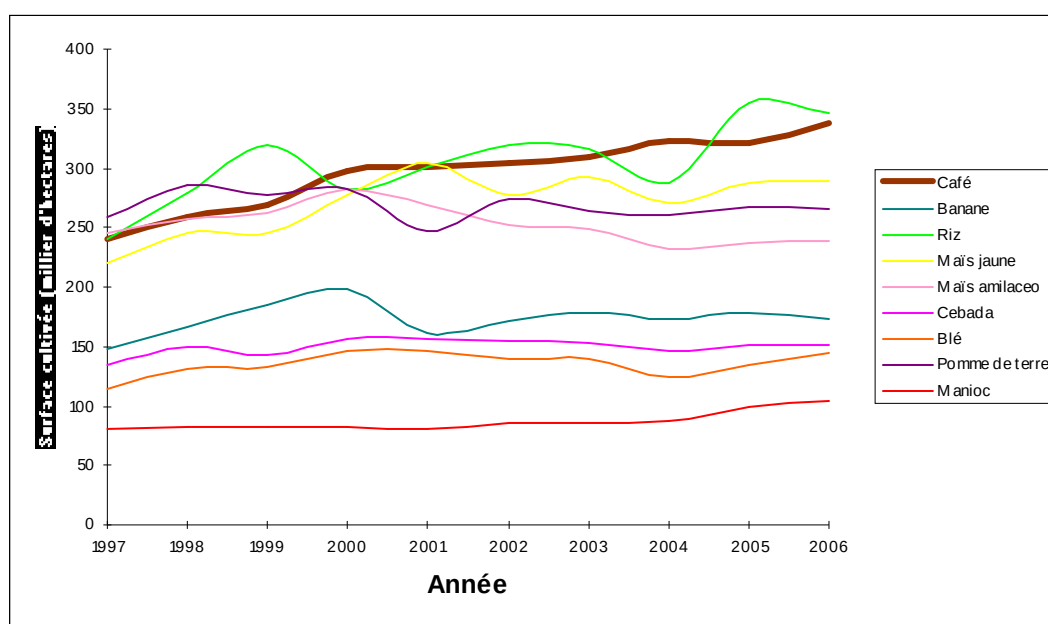
La filière café relève majoritairement d'une agriculture commerciale classique. La production de café est en effet exclusivement une activité commerciale. Le niveau technologique des caféiculteurs, le modèle institutionnel en vigueur et dans certains cas la logique de production prévalant en amont différencient la plus grande partie de la filière café de l'agriculture commerciale moderne. Malgré toutes ces limites, l'articulation des producteurs au marché la différencie largement de l'agriculture de subsistance et conduit le producteur à adopter, au moins partiellement, une logique capitaliste. Bien que relevant d'une agriculture commerciale classique, la caféiculture joue un rôle singulier au sein de l'agriculture péruvienne. Elle est, de fait, la seule à avoir une répercussion à la fois sur l'économie agricole nationale tout en générant un niveau d'exportation significatif.

#### *Une activité agricole au rôle structurant intérieur...*

Les années 1990 voient l'essor spectaculaire de la caféiculture au Pérou. Jamais, depuis que le café y est arrivé, le pays n'avait connu un tel phénomène de *caféitisation*. Ce dernier se traduit non seulement par une hausse impressionnante de la production, mais aussi, et surtout, par une modification des paysages de pans entiers de la *ceja de selva* et de certaines vallées interandines, qui sont devenus de véritables *coffee lands* avec plus de 300 000 hectares consacrés à la caféiculture. Les paysages de la *ceja de selva* et les mouvements de populations, notamment durant l'époque de la récolte, sont la marque de ce boom caféier. Le café joue désormais un rôle majeur dans la structuration géographique et humaine d'une grande partie du pays, aux antipodes de ce que fut son rôle un demi-siècle plutôt.



Graphique II.5: Evolution de la superficie cultivée des principales cultures péruviennes entre 1997 et 2006



Source : FAO Stat

Le café est l'une des grandes cultures<sup>140</sup> qui a connu le plus fort taux de croissance en termes de superficies cultivées, entre 1997 et 2006, passant de 240 200 hectares à 337 400 hectares<sup>141</sup>. Le café est désormais la deuxième culture en termes de superficies cultivées, après le riz. Ce que nous pouvons constater sur le graphique II.5. L'essor de l'activité caféière est finalement à mettre à l'actif de deux facteurs: *le changement de modèle économique* (valorisation sur le plan intérieur en la rendant plus attractive que les autres cultures destinées au marché intérieur) et *la modification du marché international* (qui a permis une hausse de la production sans contrainte et l'adoption d'un positionnement original pour certains acteurs de la filière péruvienne). Si le taux de croissance de la superficie cultivée caféière fut plus rapide que ceux des autres grandes cultures, les indicateurs des autres cultures d'exportation (notamment non traditionnelles) furent encore plus spectaculaires. Ce type de comparaison présente néanmoins un biais. En effet, les cultures d'exportations non traditionnelles ne sont présentes que sur des superficies restreintes – au maximum de 66 700 hectares - (une hausse, même modérée, de la superficie de production se traduira par un taux de croissance relativement élevé). L'importance du café au sein de l'agriculture nationale se constate également à travers le PIB sectoriel généré. En effet, sur la période 1997-2006, l'activité

<sup>140</sup> Nous définissons par grande culture, une culture dont la superficie cultivée dépasse les 100 000 hectares. Au Pérou, en 2006, on en comptait 9 : café, banane, riz, maïs jaune, maïs amilaceo, cebada, blé, pomme de terre et manioc.

<sup>141</sup> Ces données proviennent du MINAG et sont sensiblement différentes à celles de la FAO, que nous avons précédemment utilisé lors de la sous-partie A.

caféière a généré entre 3,5% et 4,8% du PIB *agraire*, constituant une des participations les plus significatives, après la pomme de terre et l'*alfalfa*.

Tableau II.11: Principales activités agricoles en termes de PIB agricole généré

| Culture        | Participation au PIB agricole en 2006 (%) |
|----------------|-------------------------------------------|
| Pomme de terre | 7,2                                       |
| Alfalfa        | 5,1                                       |
| Café           | 4,8                                       |
| Riz            | 4,7                                       |
| Banane         | 2,9                                       |
| Maïs jaune     | 2,3                                       |
| Manioc         | 2,1                                       |
| Asperge        | 1,7                                       |
| Maïs amilacea  | 1                                         |
| Raisin         | 1                                         |
| Mangue         | 0,7                                       |
| Blé            | 0,5                                       |
| Orge           | 0,4                                       |
| Cacao          | 0,4                                       |
| Avocat         | 0,4                                       |

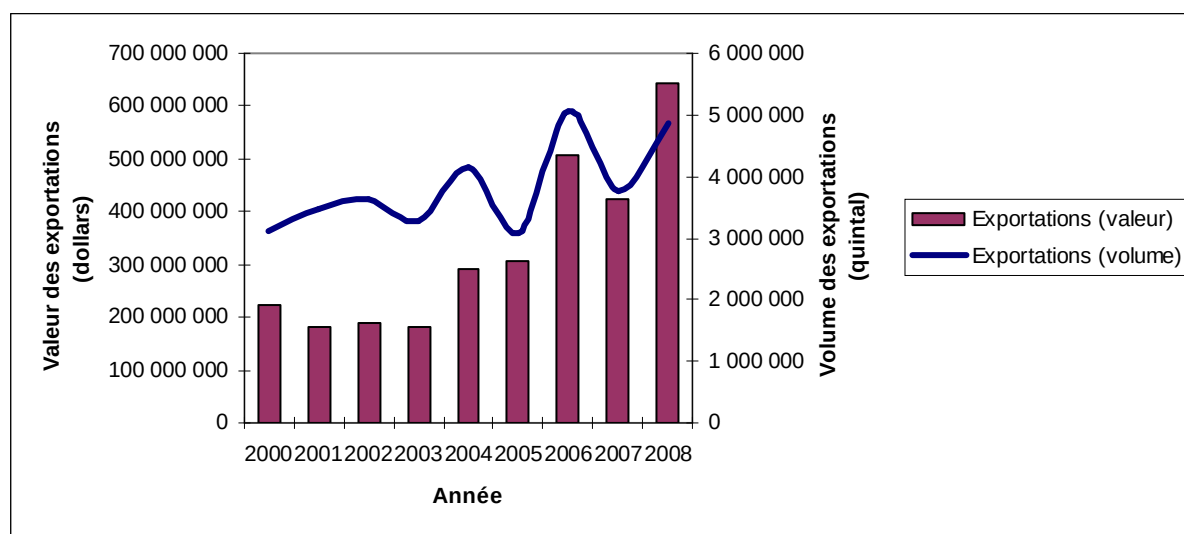
Source : MINAG

L'étude du tableau II.11 fait également ressortir le rôle mineur des cultures d'exportations non traditionnelles dans la constitution du PIB sectoriel. En effet, en 2006, la filière asperge n'avait qu'une participation de 1,7% du PIB *agraire*, loin derrière le café avec 4,8% du PIB sectoriel alors que les exportations de café et d'asperge étaient presque équivalente cette même année en valeur (424 millions de dollars pour le café et 422 millions de dollars pour l'asperge). L'importance du café au sein de l'activité agricole nationale n'est pas seulement liée à son impact sur les exportations. ***En effet, si la filière café se compose de 150 000 familles productrices de café, elle implique également la participation de près de 2 millions de personnes (en fournissant notamment 42 000 000 de journées d'emploi saisonnier par an) et d'un nombre conséquent d'acteurs de différents types (caféiculteurs, travailleurs agricoles, petits intermédiaire, coopératives, groupes de négoce, usines de traitement,...). Favorisant de la sorte la constitution d'un vaste réseau commercial.*** En outre, la caféiculture est une activité traditionnellement intensive en main d'œuvre, alors que les nouvelles cultures d'exportation, bien qu'elles créent un nombre d'emploi qui ne saurait être minoré, sont généralement intensives en capital et par conséquent créent un nombre d'emploi largement inférieur à l'activité caféière.

...ayant un impact marqué sur le commerce extérieur

L'essor de la production caféière s'est traduit logiquement par une hausse des revenus d'exportation. Avec des fluctuations considérables selon les aléas climatiques, la périodicité annuelle des récoltes et le cours international. Mais, de manière générale, il y a bien eu une croissance soutenue des exportations en volume depuis 2000 et en valeur à partir de 2004. Ce que nous pouvons constater sur le graphique suivant.

Graphique II.6 : Evolution des exportations de café au Pérou en volume et valeur entre 2000 et 2008



Source : JNC (élaboration personnelle)

Sur la période 2000-2008, le taux de croissance des exportations en volume fut de 57,06%, soit un taux de croissance annuel moyen (T.C.A.M) de 5,81%. Le taux de croissance des exportations en valeur fut de 187,36% (pour un T.C.A.M de 14,1%). En 2006, 2007 et 2008, les acteurs péruviens de la filière ont respectivement exportés pour 508,68 millions de dollars, 424,53 millions de dollars et 642,53 millions de dollars<sup>142</sup>. Le *boom* des exportations caféières est en quelque sorte la preuve d'un nouveau modèle agricole à vocation exportatrice. En 2008, ces exportations agricoles représentaient à peine 2,1%<sup>143</sup> du total de la valeur des exportations péruviennes.

Mais étant donné les ressources minières du pays (en or et en cuivre notamment) et le cadre législatif positif adopté pour favoriser l'exploitation minière, il n'y a rien d'étonnant à ce que les exportations caféières ne représentent qu'une part relativement restreinte des exportations totales péruviennes. Les exportations *agraires* dans leur ensemble représentaient

<sup>142</sup> Chiffres provenant de la SUNAT

<sup>143</sup> Mincetur

à peine 8,3% du total des exportations péruviennes en 2008<sup>144</sup>. Les exportations caféières constituent la première exportation agricole du pays (entre 19% et 25% des exportations agricoles du pays selon les années). Il est vrai que le chiffre d'affaire à l'exportation par hectare généré par la caféiculture est largement inférieur à celui des filières asperges ou artichaut par exemple.

Tableau II.12: Chiffre d'affaire à l'exportation par hectare de certaines denrées agricoles

|           | CA à l'exportation par hectare en 2006 |
|-----------|----------------------------------------|
| Café      | 1 507,66 USD                           |
| Asperge   | 12 458,16 USD                          |
| Artichaut | 8 085,19 USD                           |
| Mangue    | 2 363,23 USD                           |
| Raisins   | 3 249,26 USD                           |
| Avocat    | 2 131,98 USD                           |
| Cacao     | 511,98 USD                             |
| Oignons   | 898,56 USD                             |

Source : SUNAT (CA à l'exportation) et SUNAT (surface cultivée)

Même si le chiffre d'affaire à l'exportation par hectare est un indicateur intéressant dans le cadre de la stratégie nationale de développement agricole, il n'en demeure pas moins imparfait. En effet, il ne tient pas compte de la totalité des revenus des agriculteurs, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas destinés à l'exportation et pouvant être orientés à la satisfaction des besoins familiaux ou pouvant être commercialisés sur les marchés locaux, régionaux ou même nationaux. Bien que le café génère proportionnellement moins de revenu à l'exportation à l'hectare que les cultures d'exportations non traditionnelles, il convient de ne pas oublier que les caféiculteurs se caractérisent généralement par l'adoption de la polyculture alors que dans le cas des cultures d'exportation non traditionnelles nous avons à faire à une stratégie de spécialisation et donc l'application de la monoculture. Les revenus à l'exportation ne doivent pas être considérés comme les seules ressources dont disposent les caféiculteurs.

Le café joue donc désormais un rôle structurant au sein de l'économie et de la société péruvienne. Ainsi, les paysages de la *ceja de selva* se sont *caféiser*, prouvant l'expansion de la frontière agricole péruvienne. Au niveau économique, le café est à la fois la première exportation agricole du pays et la troisième composante agricole du PIB agricole. L'ensemble de ces phénomènes contribue à faire du café un secteur singulier au sein de l'univers agricole péruvien. En une vingtaine d'années, un produit qui ne jouait qu'un rôle marginal dans les

<sup>144</sup> MINCETUR

exportations agricoles du Pérou, va connaître un boom tout à fait spectaculaire. Alors même qu'au niveau international un nombre croissant de pays devaient faire face à une crise caféière qui s'est traduite par une stagnation de leur production et une pauvreté croissante de leur population paysanne.

#### IV) Une filière café péruvienne *bicéphale*

Avant même d'aborder une réflexion sur les stratégies en vigueur chez les acteurs de la filière café péruvienne et les bases de leur compétitivité, il importe de procéder à un *inventaire des différents acteurs ayant un rôle dans l'activité caféière*. La décomposition de la filière café permet de distinguer deux sous filières. Une que nous qualifierons de *traditionnelle* car reposant sur la domination des grandes firmes de négoce, qui commercialisent principalement un café traditionnel (mais pas exclusivement) et une autre que nous nommerons la sous filière *alternative*, dont les acteurs centraux sont des organisations de producteurs et qui exportent presque uniquement du café alternatif. La première sous filière reste la principale en termes de volume commercialisé, mais la seconde a connu une croissance tout à fait remarquable depuis le début des années 2000. Ce qui indique clairement une redéfinition de l'approche de l'activité caféière de la part de certains acteurs

##### 4.1) De la dualité de la filière café au Pérou

La filière café péruvienne se caractérise par la coexistence de deux sous filières. Les modalités en termes d'organisation entre les différents acteurs indiquent clairement cette réalité. La sous filière dominante est celle où agissent les firmes de négoce, qui réalisent encore plus de 80% des exportations en volume. Cependant, la sous filière où prennent place les organisations de producteurs a connu une croissance ininterrompue de sa participation dans les exportations caféières péruviennes.

##### 4.1.1) L'activité caféière : un vaste réseau commercial

L'activité caféière au Pérou fait intervenir un nombre conséquent d'acteurs dont les fonctions sont diverses et variées. Il est donc nécessaire, avant d'entamer toute étude sur la compréhension du fonctionnement de la filière, d'effectuer une description des principaux acteurs :

- *Les caféiculteurs* : Le Pérou compterait entre 150 000 et 160 000 familles de caféiculteurs, la plupart résidant au sein de la *selva* orientale du pays. La grande majorité de ces producteurs dispose d'une double caractéristique explicitant les principales problématiques de la caféiculture péruvienne : *minifundisme* et *faible niveau technologique*. En 1994, date du dernier recensement agricole du pays, 84% des caféiculteurs avaient une exploitation inférieure à 5 hectares, 10% une exploitation dont la superficie variait entre 5 et 19,9 hectares, 4% une propriété oscillant entre 20 et 99,9 hectares et à peine 2,8% une exploitation comprise entre 100 et 280 hectares. La prédominance du minifundisme n'est pas en soi une spécificité péruvienne et on la retrouve fréquemment chez un nombre conséquent de pays producteurs. Parfois de manière encore plus accentuée (notamment au Vietnam par exemple). Outre la problématique foncière, la caféiculture péruvienne se caractérise par un très faible niveau technologique. Selon la même enquête, 80% des producteurs n'appliqueraient aucun type de technologie (et à ce titre pourrait être qualifiés de cueilleurs de café), 18% seraient des caféiculteurs traditionnels avec un niveau technologique moyen et à peine 2% auraient un fort niveau technologique<sup>145</sup>. Cette double caractéristique péruvienne (minifundisme et faible niveau technologique) n'a aussi rien d'original au niveau international mais est davantage symptomatique d'un pays n'ayant qu'un poids marginal sur le marché international et non d'un grand pays producteur. Face à ces nombreux producteurs, dont le capital social, économique et culturel est très restreint, existent deux types d'intermédiaires dont la fonction principale réside dans la commercialisation du café.

- *Organisations de producteurs et négociants exportateurs* : La fonction de la commercialisation sur les marchés internationaux, essentielle dans le cas de la filière café péruvienne, est tenue par deux types d'acteurs : les organisations de producteurs (coopératives, associations ou encore centrale de coopératives) et les firmes de négoce.

Il existerait au Pérou plus de 730 organisations de caféiculteurs, regroupant entre 42 000 et 50 000 producteurs, soit à peine entre 26% et 30% du nombre total de producteurs nationaux. Ce genre d'organisation offre aux producteurs une opportunité de s'affranchir du cadre commercial traditionnel à travers la constitution d'une entité dont ils sont les propriétaires. Les coopératives et associations offrent toute une gamme de services aux sociétaires et membres (allant du stockage et commercialisation du café, à la fourniture d'engrais à des conditions plus avantageuses que celles du marché local, vulgarisation

---

<sup>145</sup> (Schuller Petzold S. p.51)

scientifique ou encore divers produits financiers). L'émergence de nouvelles tendances de consommation leur aura permis d'adopter une stratégie de différenciation spécialisée, favorisant la commercialisation du café à des conditions moins désavantageuses lors des années de chute des cours. Le café biologique (les premières exportations de café biologique certifié OCIA date de 1989) et le café équitable (premier container exporté en 1994) auront incontestablement permis aux associations et coopératives de participer davantage au boom de l'activité caféière péruvienne après la période délicate du début des années 1990. Depuis le démantèlement de la réforme agraire, les organisations de producteurs optent plus volontiers pour la modalité de l'association que pour celle de la coopérative. Non pas pour des raisons d'avantages objectifs (cela serait plutôt le contraire), mais plutôt comme réaction à la réputation désastreuse dont souffrait les coopératives agricoles au Pérou. Les coopératives et associations ont la particularité d'être la propriété des caféiculteurs et sont donc, théoriquement, contrôlées par ces derniers à travers plusieurs mécanismes : présence d'employés qui sont sociétaires aux postes clés et constitution de différents organes censés approuver les décisions de la direction. Les organisations de producteurs sont en mesure d'offrir plusieurs avantages par rapport aux autres types d'intermédiaires : investissement et promotion plus adéquate du produit, adoption et application de normes de qualité afin de valoriser l'offre, assistance technique efficace et adaptée, accès direct au marché des *cafés durables*, l'application d'une gestion d'entreprise et parfois l'offre de services spécifiques au niveau des *caserios* où se situent les producteurs (création d'infrastructure basique,...)<sup>146</sup>. L'une des particularités de ce type d'acteur est qu'ils ont une assise provinciale, quelque fois régionale, mais jamais inter régionale et nationale. Cette caractéristique est essentielle pour comprendre l'approche concurrentielle de ces firmes. Le processus concurrentiel ne prend pas place sur une échelle nationale mais bien provinciale (quelque fois à un niveau régional).

Les négociants exportateurs constituent l'autre type d'acteurs chargé de la commercialisation internationale du café péruvien. On y trouve aussi bien des firmes de négoce internationales privées (Louis Dreyfus,...) que des entreprises péruviennes (Perhussa). Les plus grandes ayant une présence nationale et disposant d'entrepôts au sein des principales provinces constituant les foyers principaux et secondaires. C'est là une des différences de taille avec les organisations de producteurs. Entre 2000 et 2008, près de 150 négociants exportateurs ont exporté du café péruvien à une échelle significative. Une des spécificités des grandes firmes de négoce réside dans une diversification des activités de négoce. Là où

---

<sup>146</sup> (Remy M.I., p.31-33)

généralement les organisations de producteurs se concentrent sur la commercialisation du café, les maisons commerciales exportent d'autres denrées agricoles (riz, cacao,...). Les négociants exportateurs, s'ils fournissent également différents types de services aux caféiculteurs (voir même aux organisations de producteurs) tels que la commercialisation du café, des services financiers ou encore des systèmes de certification biologique ont une offre de services bien plus limitée que les organisations de producteurs. Si nous tenons compte qu'au maximum 30% des caféiculteurs appartiennent à une organisation et que ces dernières commercialisent à peine 18,4 % des exportations nationales en valeur, cela signifie que les négociants exportateurs ont un contact (directement ou pas) avec plus de 100 000 producteurs et réalisent plus de 80% des exportations caféières. Leur rôle dans le système de commercialisation est donc central et ne saurait être substitué à moyen terme.

- *Le cadre institutionnel* : Bien que la relation entre le caféiculteur et l'exportateur soit généralement directe (ou alors faisant intervenir quelques petits intermédiaires), il existe un cadre institutionnel censé promouvoir des stratégies sectorielles coordonnées, favoriser la diffusion de meilleures méthodes productives et des méthodes spécifiques de lutte contre les pestes et maladies du caféier.

- *La Junta Nacional del café (J.N.C)*: La J.N.C. est créée en 1993 suite aux efforts de certaines coopératives de producteurs. Elle apparaît suite à la disparition de FENOCAFE, le combatif représentant du secteur caféier (créé en 1978). Actuellement la JNC compte 45 membres : 7 associations, 10 centrales de coopératives et 28 coopératives. Ces organisations, rassembleraient entre 42 000 et 50 000 caféiculteurs disposant de 75 000 hectares. En termes de fonctionnement, toutes les organisations constituant la JNC ont le même poids et droit à une voie et un vote<sup>147</sup>. L'un des rôles de la J.N.C est d'articuler et d'élaborer une stratégie permettant le développement des organisations ayant survécu au contexte catastrophique de la fin des années 1980 et d'impulser la reconstruction des coopératives afin de forger un nouveau modèle caféier. Les moyens permettant de consolider l'essor de mouvement des organisations caféières reposent sur 3 piliers : *le développement d'une gestion d'entreprise* (au sein des organisations et de la JNC) ; *améliorer la qualité de la production dans le but de générer des revenus plus importants* ; *réaliser des alliances stratégiques avec d'autres acteurs du monde agricole et forger un cadre institutionnel caféier*. De plus, la JNC a

<sup>147</sup> Afin d'être admis comme membre de la J.N.C., les organisations doivent rassembler au minimum 100 producteurs, s'acquitter d'un droit d'affiliation et ensuite une cotisation mensuelle allant de 20 dollars à 400 dollars selon les capacités de chaque organisation. (cf Remy M.I., p.60)



délibérément fait le choix d'une politique de présence internationale afin de permettre aux acteurs péruviens d'avoir une approche globale de leur secteur d'activité<sup>148</sup>.

Tableau II.13 : Membres de la JNC

| Bloc Nord                                                                                                                  |                                                                                  |                                                                    |                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Amazonas                                                                                                                   | Cajamarca                                                                        | San Martin                                                         | Piura                         |
| CECAFE (L.G., U.)                                                                                                          | APABVCC (S.I.)                                                                   | APAVAM (M.)                                                        | CEPICAFAE (C.)                |
| CAC Bagua Grande (B.G, U.)                                                                                                 | APROVAT (T., S.I.)                                                               | CAC Oro Verde (L.)                                                 | C.: Castilla                  |
| CAC Lonya Grande (L.G., U.)                                                                                                | APROCASSI (S.I. - J.)                                                            | M.: Moyobamba<br>L.: Lamas                                         |                               |
| COOPARM (R.M.)                                                                                                             | CENFROCAFE (J. - S.I.)                                                           |                                                                    |                               |
| L.G: Lonya Grande<br>B.G: Bagua Grande<br>U.: Utcubamba<br>R M: Rodriguez de Mendoza                                       | CAC La Prosperidad de Chirinos (C., S.I.)                                        |                                                                    |                               |
|                                                                                                                            | CASIL (S.I.)                                                                     |                                                                    |                               |
|                                                                                                                            | UNICAFEC (S.I.)                                                                  |                                                                    |                               |
|                                                                                                                            | COICAFE (L.C., S.I.)                                                             |                                                                    |                               |
|                                                                                                                            | CSM SOL&CAFÉ (J.)                                                                |                                                                    |                               |
|                                                                                                                            | S.I.: San Ignacio<br>T.: Tabaconas<br>J.: Jaen<br>C.: Chirinos<br>L.C.: La Coipa |                                                                    |                               |
| Bloc centre                                                                                                                |                                                                                  |                                                                    |                               |
| Junin                                                                                                                      | Pasco                                                                            | Ayacucho                                                           | Cusco                         |
| ACPC Pichanaki (P., C.)                                                                                                    | CACE Alto Palomar (V.R.)                                                         | CAC El Quinacho (S.)                                               | COCLA (Q.)                    |
| CAC La Florida (L.M., C.)                                                                                                  | V.R.: Villa Rica                                                                 | CAC Valle Río Apurímac (S.FCO)                                     | CAC Alto Urubamba (Q.)        |
| CAC Perené (L.M., C.)                                                                                                      |                                                                                  | S.: Sivia<br>SFO: San Francisco                                    | CAC Aguilyoc (Q.)             |
| CAC Pichanaki (P., C.)                                                                                                     |                                                                                  |                                                                    | CAC Chaco Huayanay (Q.)       |
| APCE Mountain Coffee (P., C.)                                                                                              |                                                                                  |                                                                    | CAC José Olaya (Q., L.C.)     |
| CEPROAGRO (S.)                                                                                                             |                                                                                  |                                                                    | CAC Mateo Pumacahua (Q.)      |
| Central de CAC de Selva Central (P. C.)                                                                                    |                                                                                  |                                                                    | Q.: Q.<br>L.C.: La Convencion |
| CAC Pangoa (SMP, S.)                                                                                                       |                                                                                  |                                                                    |                               |
| CAC Satipo (S.)                                                                                                            |                                                                                  |                                                                    |                               |
| CAC Valle Ubiriki (P., C.)                                                                                                 |                                                                                  |                                                                    |                               |
| CAC Tahuantinsuyo (P., C.)                                                                                                 |                                                                                  |                                                                    |                               |
| CA Sangareni (SRP., S.)                                                                                                    |                                                                                  |                                                                    |                               |
| CACE Valle Santa Cruz Rio Tambo (S.)                                                                                       |                                                                                  |                                                                    |                               |
| P.: Pichanaki<br>C.: Chanchamayo<br>L.M.: La Merced<br>S.: Satipo<br>SMP: San Martin de Pangoa<br>SRP: San Ramon de Pangoa |                                                                                  |                                                                    |                               |
| Bloc Sud                                                                                                                   |                                                                                  | Autres                                                             |                               |
| Puno                                                                                                                       |                                                                                  | Huanuco                                                            | Autres provinces              |
| CECOVASA (San Juan del Oro, Sandia)                                                                                        |                                                                                  | CAC La Divisoria (Tingo Maria)                                     | CECANOR (Chiclayo)            |
| CAC San Juan del Oro (San Juan del Oro, Sandia)                                                                            |                                                                                  | CAI Naranjillo (Rupa Rupa , L.P. <sup>149</sup> )<br>+<br>COOPVAMA | CAFÉ PERÚ (Lima)              |

Source: J.N.C

<sup>148</sup> Dans le cadre de sa politique d'intégration internationale, la J.N.C. fait parti de l'Association des Cafés de Spécialité Américain (fournissant les informations sur les tendances du marché) ; travaille à une alliance avec les petits producteurs boliviens et équatoriens afin de travailler conjointement sur les thèmes communs de l'espace andin ; participe à l'alliance globale Globale (GLACE) avec l'accompagnement de Oxfam International et s'est inclut au sein de l'initiative du Code Commun de la Communauté Cafetalera (4 C) afin de participer et débattre au sein d'un espace dominé par l'industrie du café et où sont adoptées des stratégies visant à faire face à l'essor du commerce équitable.

<sup>149</sup> Leoncio Prado

Il est intéressant de noter que l'ensemble des organisations membres de la JNC se situent au sein des grands blocs caféiers et plus précisément au sein des districts constituant les foyers principaux et secondaires. Ce que nous pouvons constater sur le tableau II.13. L'absence des organisations appartenant à la JNC au sein des districts des foyers marginaux oriente l'offre de ces derniers vers les négociants exportateurs (souvent par l'action de multiples petits intermédiaires).

- *Consejo Nacional del Café (CONACAFE)*: CONACAFE est certainement le projet institutionnel le plus audacieux dans le cas du secteur caféier péruvien. Son objectif principal serait de réunir les producteurs de café, le secteur exportateur, les gouvernements régionaux et le gouvernement central afin d'élaborer et appliquer une politique caféière contribuant à élever la compétitivité et la rentabilité de la production, l'industrialisation et la commercialisation du café. En outre, il serait amener à jouer le rôle d'interlocuteur national et international en ce qui concerne les différents aspects de l'activité caféière et dirigerait les actions de promotion pour le développement du secteur, articulant les opportunités potentielles au niveau national, régional et local. CONACAFE aurait également la charge de mener les programmes et projets liés à la rénovation opportune des caféiers, revoir les mécanismes de financement afin d'améliorer la qualité et la productivité, fournir des facilités aux producteurs pour la commercialisation et l'information détaillée sur les flux des prix, l'offre et la demande et promouvoir la consommation de café. Malheureusement, ce projet ne s'est pas encore concrétisé et il fut même repoussé pour une durée indéfinie. Il n'est pas anodin de signaler que le projet le plus ambitieux dans le cadre d'une articulation intégrale de la filière et la définition d'une politique caféière suscite un très faible intérêt de la part l'Etat et même le rejet de quelques grandes firmes de négoce.

- *Camara Peruana del Café y Cacao (CPCC)* : La CPCC, créé en octobre 1991, réunit les principales entreprises privées du secteur caféier (producteurs, exportateurs et industriels) et se consacre principalement à promouvoir le café péruvien dans le monde. Son principal objectif est de prendre en charge toutes les activités de promotion, diffusion, formation et exécution de projets liés à l'activité caféière, en particulier celles liées à l'exportation du café. L'approche sociale n'est, a priori, pas oubliée. L'objectif étant d'atteindre le développement soutenable du secteur. La CPCC réalise tous types de projets et de recherches, financés par des donations nationales et internationales et par l'apport des membres, et dont le but est de générer une plus grande demande pour le café péruvien.

- MINAG – PROCAFE : En 1997, le MINAG, en réponse aux doléances des acteurs du secteur, met en place le *Plan Nacional del Café* et crée l'*Unidad de Promocion del Café* (PROCAFE), à travers la résolution ministérielle n° 231 / 97 – AG. L'objectif étant d'améliorer la productivité et la qualité du café, tout en contribuant à l'amélioration du niveau de vie des caféiculteurs. PROCAFE fut inscrit au sein de l'*Unidad Operativa de Proyectos Especiales* (UOPE) et de l'*Unidad de Desarrollo Alternativo* (UDA). Les fonctions de PROCAFE étaient de diriger, coordonner, surveiller et évaluer le *Plan Nacional del Café*, au sein duquel se réalisent les activités liées à l'assistance technique et la recherche, telle que : la formulation et la mise en œuvre des programmes de formation sur les aspects agronomiques, généraux et spécifique, pour lutter contre les maladies et pestes affectant le café ; prospection des zones caféières pour déterminer les problèmes phytosanitaires ; recompiler les informations et réaliser le *Censo Estructural del Café*. Au cours de la période 1997-2002, le bilan de cet organisme fut le suivant : réhabilitation de 13 103 hectares grâce à des facilités pour l'obtention de fertilisants (fonds rotatifs) concernant 7 000 caféiculteurs, réalisation de 62 formations concernant la production et la commercialisation du café, une croissance du rendement (passant de 12 à 16 quintaux / hectare). Il est évident qu'avec des résultats aussi modestes la gestion de PROCAFE n'ait pas satisfaite aux attentes des organisations de producteurs et se trouva en processus d'évaluation et de transfert en 2003<sup>150</sup>.

- SENASA : A partir de 1998, le SENASA débute le programme *Manejo Integrado de las Plagas del Café* au sein de 5 zones caféières: Jaén, Junin, Pasco, Ayacucho et Cusco. En 2001, un transfert s'opère entre Pasco et San Martin. L'objectif de ce programme est d'augmenter la rentabilité de la culture de 15% à travers la réduction des effets des pestes et maladies à partir des moyens de prévention et d'amélioration de la qualité génétique. Les activités suivantes ont été réalisées : diagnostic situationnel des principales maladies affectant le caféier, formation des agriculteurs, techniciens et professionnels à la reconnaissance et l'identification des problèmes phytosanitaires et aux moyens de les contrôler et constitution d'un matériel botanique de haute qualité. Le SENASA s'est également intéressé aux problématiques caféières à travers la *Direccion de Vigilancia Fitosanitaria* (évaluation des principaux problèmes phytosanitaires) et le *Programa Nacional de Control Biologico* (recherche d'alternatives biologiques dans la lutte contre les principales pestes et maladies)<sup>151</sup>. Jusqu'à maintenant, et malgré son intérêt théorique pour les problématiques caféières, le

---

<sup>150</sup> (Schuller Petzold S. p.65)

<sup>151</sup> (Idem, p.66)

SENASA n'a pas réussi à enrayer, même partiellement, les principales pestes affectant la caféiculture péruvienne.

- L'OIC : Jusqu'à maintenant le Pérou n'a toujours pas réintégré l'OIC. Alors que cette dernière pourrait permettre de réaliser des études spécifiques sur les problématiques phytosanitaires péruviennes (et avec une expertise internationale particulièrement efficiente). Bien que le gouvernement s'était dans un premier temps déclaré favorable au retour du Pérou au sein de l'OIC et vouloir le financer, il fit par la suite marche arrière.

Comme nous pouvons le constater, le cadre institutionnel de la filière café au Pérou est particulièrement défaillant. Une fonction centrale comme la coordination des différents acteurs dans le cadre d'une politique caféière nationale reste totalement absente et semble peu intéresser les différents acteurs. Les actions menées par les diverses institutions nationales ont eu des résultats pour le moins dérisoires, aussi bien en ce qui concerne la hausse de la productivité ou la lutte contre les pestes. Bien que le café soit la première exportation agricole péruvienne, les institutions nationales semblent peu réceptives aux problématiques particulières qui empêchent la transition de la caféiculture d'un modèle d'agriculture commerciale classique vers une agriculture commerciale moderne. C'est-à-dire vers la capacité de l'ensemble des acteurs à fournir une offre conforme à une qualité normative élevée et à adopter un modèle productif plus *abouti*.

- *Les autres intervenants* : Il existe d'autres acteurs s'occupant de certains aspects spécifiques de l'activité caféière comme la vulgarisation des méthodes productives efficaces et faciles à mettre en œuvre, le financement, la certification ou encore la recherche.

- *Les organismes publics internationaux* : GTZ, la coopération technique allemande, mène plusieurs projets afin d'améliorer la caféiculture au Pérou : le Proyecto Especial Alto Mayo (PEAM), le Proyecto de Desarrollo Rural Jaen San Ignacio Bagua (DRJASIB) et le Proyecto de Café Organico<sup>152</sup>.

- *Les institutions financières* : Il n'existe pas d'institutions financières dont l'objectif central est le financement de la caféiculture, comme ce fut le cas du Banco de Cafetaleros en

---

<sup>152</sup> (Remy M.I., p.72-73)

Colombie. Cette problématique est identique à celle des activités agricoles commerciales classiques, que nous avons évoquées précédemment au sein de la partie II.

- *Les organismes de certification* : Afin de commercialiser un café équitable et / ou biologique, les exportateurs doivent faire appel à des organismes de certification qui leur délivreront un certificat garantissant la conformité de la production provenant des agriculteurs membres ou associés aux normes basiques (au niveau social, environnemental, des méthodes de travail). Ces organismes jouent donc un rôle majeur dans le cas des stratégies de différenciation.

- *Les ONG* : Il existe un nombre considérable d'ONG se dédiant aux différentes problématiques de la caféiculture (financement, méthode de production, problèmes sanitaires,...). Citons Accion Agraria, APRODES, Caritas, DESCO, FUNDAAM, PROASSA ou encore PRONATUR.

- *Les organismes de recherche* : Le 23 octobre 2009 fut inauguré l'*Instituto Regional del Café* (I.R.C) à Pichanaki (province de Chanchamayo, région de Junin). L'objectif de l'I.R.C. consiste à améliorer la productivité, qualité, rentabilité et compétitivité du secteur caféier des régions concernées. Il offrira des services de recherche, formation, vulgarisation scientifique, étude des sols et de *MIP* à plus de 12 000 familles caféicultrices des provinces de Chanchamayo, Satipo (toutes deux appartenant à la région de Junin) et de Oxapampa (région de Pasco). Cette initiative est à mettre à l'actif du *Gobierno Regional* de Junin, qui a souscrit des accords avec différentes institutions telles que l'I.N.I.A, le PNUD, la Banque Interaméricaine de Développement, la FAO et les gouvernements locaux et organisations caféières des régions concernées. L'apport financier à consentir pour la création de l'IRC ne fut nullement négligeable et rend difficile la création d'organismes semblables au sein d'autres régions sans la participation de l'Etat ou des régions. Les infrastructures se composent des bureaux administratifs, laboratoires, serre et autres zones spéciales dédiées à la recherche. Le tout devant permettre à l'IRC de participer à de nouveaux apports scientifiques et technologiques au niveau régional. Ces apports se traduiront par des semences et plantes certifiées, des services d'assistance pour le contrôle des pestes et maladies, le maniement efficient des plantations et l'application de bonnes pratiques de récolte et post-récolte.

La filière café péruvienne comprend donc un nombre élevé d'acteurs, entretenant de multiples relations entre eux, comme nous pouvons le constater sur la figure II.2. Nous



#### 4.1.2) Organisation et consolidation de deux sous-filières

Comme dans la plupart des filières d'exportation de produits agricoles non ou peu transformé, la filière café péruvienne est *dominée* par les acteurs intermédiaires en charge de l'exportation : négociants-exportateurs et organisations de producteurs. Le café étant faiblement consommé au Pérou (ayant donc des débouchés industriels faibles), sa commercialisation passe presque exclusivement par les circuits internationaux. Or, le commerce international est une activité complexe pour des petits producteurs ou de petites structures<sup>153</sup>. Même si certains acteurs jouent rôle fondamental dans la filière péruvienne (organismes de certification biologique et commerce équitable), la grande majorité ont une participation relativement limitée (faible rôle des institutions financières, peu de recherche, faible flux d'information entre les différents acteurs intermédiaires de commercialisation). Du fait de la structure de la filière, il nous semble que l'analyse doit se centrer sur les deux grands acteurs en charge de la commercialisation de l'offre péruvienne sur les marchés internationaux, ce qui confirmerait l'existence de deux sous filières distinctes : la sous filière traditionnelle et la sous filière différenciée.

*La sous filière traditionnelle*<sup>154</sup> est sous la domination des négociants exportateurs. Elle est composée de plus de 100 000 familles productrices et de nombreux intermédiaires (des petits commerçants le plus souvent). Le circuit commercial est de fait relativement long, avec de multiples intermédiaires faisant la liaison entre les petits caféiculteurs des zones les plus isolées et les négociants exportateurs. Outre les producteurs et les intermédiaires, les autres acteurs à avoir une influence concrète sur la sous filière sont les organismes de certification biologique. En effet, bien que nous ayons décidé de nommer cette sous filière *traditionnelle*, il arrive que des firmes de négoce commercialisent certains types de cafés alternatifs. La certification joue ainsi un rôle central dans le processus de différenciation, même si la grande majorité du café exporté reste *conventionnel*. Entre 2000 et 2008 ce ne sont pas moins de 149 négociants exportateurs qui se sont chargés, au moins pour une période d'une année, d'exporter le café péruvien à l'étranger. Cependant, un nombre restreint de grands groupes réalisent la plus grande partie des exportations. Afin de se rendre compte de l'influence des grandes firmes de négoce, nous pouvons procéder à une typologie simple de ces acteurs. En

<sup>153</sup> Il implique de disposer d'un savoir précis au niveau logistique (maîtrise des incoterms, moyens de transport, crédibilité de l'acheteur ou encore des moyens de paiement disponibles). De plus, la recherche de clients internationaux nécessite une connaissance minimale du marché internationale du café, ce qui est finalement une caractéristique relativement rare chez les petits caféiculteurs et les structures les plus isolées. Trouver des débouchés internationaux n'est possible que pour les négociants internationaux et pour les organisations de producteurs disposant de capacités relativement spécialisées.

<sup>154</sup> La terminologie *traditionnelle* n'est pas liée à l'offre d'un café banalisé mais à la structure de la gouvernance de la chaîne de valeur mondiale

prenant comme critère de catégorisation le chiffre d'affaire à l'exportation nous avons classé les négociants exportateurs en 4 groupes : *les Très Grands Groupes* (avec un chiffre d'affaire à l'exportation supérieur à 10 millions de dollars au moins une fois au cours de la période), *les Grands Groupes* (chiffre d'affaire supérieur à 1,2 million de dollars au moins une fois), *les Groupes Moyens* (chiffre d'affaire supérieur à 100 000 dollars au moins une fois) et *les Groupes de Taille Réduite* (chiffre d'affaire annuel inférieur à 100 000 dollars). Sur la période 2000 – 2008, les Très Grands Groupes de Négoce ont réalisé 85,07% du chiffre d'affaire de la sous filière (contre respectivement 13,38%, 1,42% et 0,13% pour les Grands Groupes, les Groupes Moyens et les Groupes de taille réduite). Il semblerait en outre que la tendance soit à une concentration de l'activité au niveau des très grands groupes de négoce. En effet, alors qu'ils ne réalisaient que 71,46% du chiffre d'affaire à l'exportation de la sous filière en 2000, en 2008 leur participation s'élevait à 87,29% (le maximum ayant été atteint en 2007 avec plus de 90%). Cet accroissement de la participation des très grands groupes de négoce s'est fait au détriment de tous les autres acteurs de la sous filière. La structure de la sous filière traditionnelle pourrait laisser penser que nous sommes face à une chaîne de valeur dominée par les négociants. Néanmoins, si les plus grands négociants péruviens ont bien une relation de force favorable vis-à-vis des acteurs en amont, vers l'aval (les acheteurs étrangers) la situation est nettement moins avantageuse. Bien que la croissance des exportations de café biologique constitue indéniablement un processus de valorisation du café péruvien, le rapport de force avec l'aval ne se trouve nullement altéré. Et cela pour deux raisons : les ventes de café biologique ne représentent toujours qu'une faible partie de leur offre et les débouchés réels (en volume) sont encore limités. De plus, le café biologique n'est pas une spécificité péruvienne (même s'il est le premier producteur) qui permettrait de modifier les relations des négociants exportateurs avec l'aval. Si le prix de vente est plus avantageux, la redistribution de la valeur ajoutée ne s'est pas trouvée foncièrement modifiée. Le prix d'un café torréfié et moulu étant généralement supérieur à celui des cafés conventionnels.

*La sous filière alternative* s'organise autour des organisations de producteurs. Comme nous l'avons déjà précisé, le nombre de producteurs appartenant à une organisation est limité (de l'ordre de 30%) même s'il existe plus de 700 organisations. Bien que les organisations de producteurs non exportatrices peuvent contribuer à l'amélioration des conditions de transaction, elles ne permettent pas de mener une véritable stratégie d'intégration et de valorisation profitant entièrement à leurs membres. ***La sous filière alternative se compose des organisations de producteurs exportatrices et d'environ 50 000 producteurs.*** Cette sous



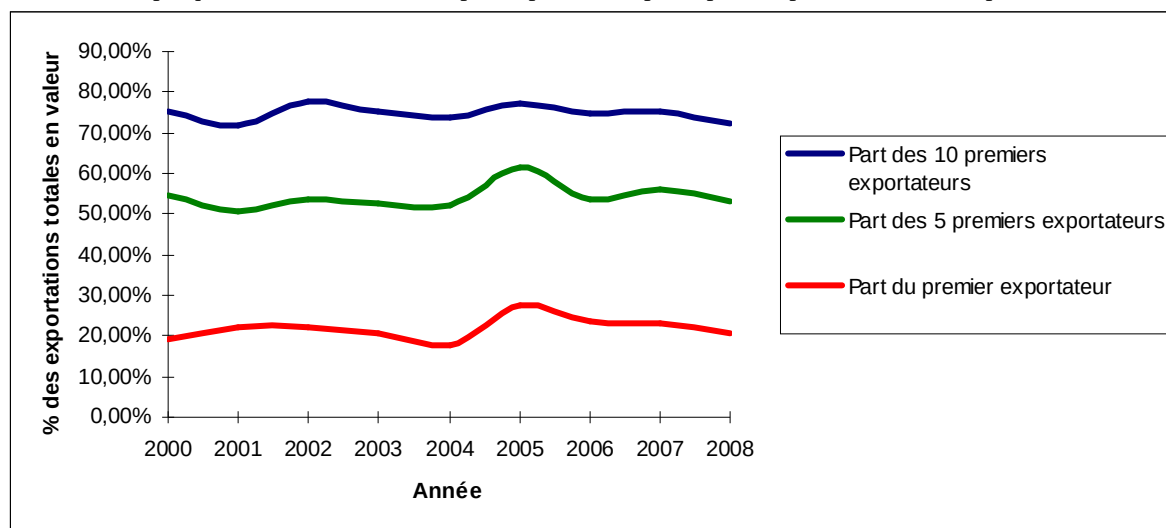
filière se caractérise par un circuit court. Il n'y a ainsi pas d'intermédiaire entre le producteur et l'organisation et rarement entre cette dernière et le torréfacteur. Nous pouvons distinguer deux types d'organisations de producteurs : les organisations appartenant à la JNC et celles qui n'en font pas partie. Les premières jouent un rôle prépondérant au sein de la sous filière. Elles représentent, sur la période 2000-2008 plus de 96% du chiffre d'affaire de la sous filière à l'exportation. Ce qui n'est guère surprenant lorsque l'on sait que la JNC est composée des plus importantes coopératives et associations des caféiculteurs. La structure de la chaîne de valeur pourrait sembler analogue à celle de la sous filière traditionnelle : concentration de l'activité de la sous filière autour d'un nombre d'entités relativement restreint. Mais, contrairement à la sous filière traditionnelle, les agents d'intermédiation de la filière *alternative* ont pour caractéristique d'être la propriété des producteurs les constituant. Les rapports de force entre intermédiaires de commercialisation et producteurs n'ont, à priori, plus lieu d'être et le flux d'information entre ces agents concernant le marché est plus fréquent. Le fait que le circuit commercial soit plus court est également une caractéristique de différenciation entre les deux sous filière. La chaîne de valeur de cette sous filière est elle pour autant fondamentalement différente ? Pas forcément. Nous restons toujours en présence d'une chaîne dominée par le producteur industriel (même si les relations peuvent être harmonieuses) et la redistribution du revenu caféier (en pourcentage) n'est pas nécessairement altérée par rapport au schéma classique. Même si l'organisation écoule son café à un prix supérieur au cours international, le torréfacteur et les autres acteurs du circuit de distribution commercialisent également le café à un prix supérieur à la moyenne des produits conventionnels du marché. Même si le plus faible nombre d'intermédiaires permet généralement un partage de la valeur ajoutée retenue traditionnellement par les intermédiaires favorable aux producteurs et leurs organisations. Ces dernières ont pu mener à bien un processus de valorisation pour la presque totalité de la production de leur membre qui, s'il ne permet pas de faire pression sur l'aval, a eu des répercussions positives sur le niveau de vie des caféiculteurs membres.

#### 4.2) Vers une redéfinition du modèle de la filière café

Nous constatons un processus de concentration au sein de l'activité caféière. Il ne s'agit pas nécessairement d'un phénomène de concentration au sein des principales firmes et organisations de la filière, puisque dès l'origine leur participation au sein de la filière était

déjà importante. Le graphique II.7 signale que la participation des principales firmes est restée plus ou moins stable au cours de la période 2000-2008<sup>155</sup>.

Graphique II.7 : Evolution de la participation des principaux exportateurs de café péruvien



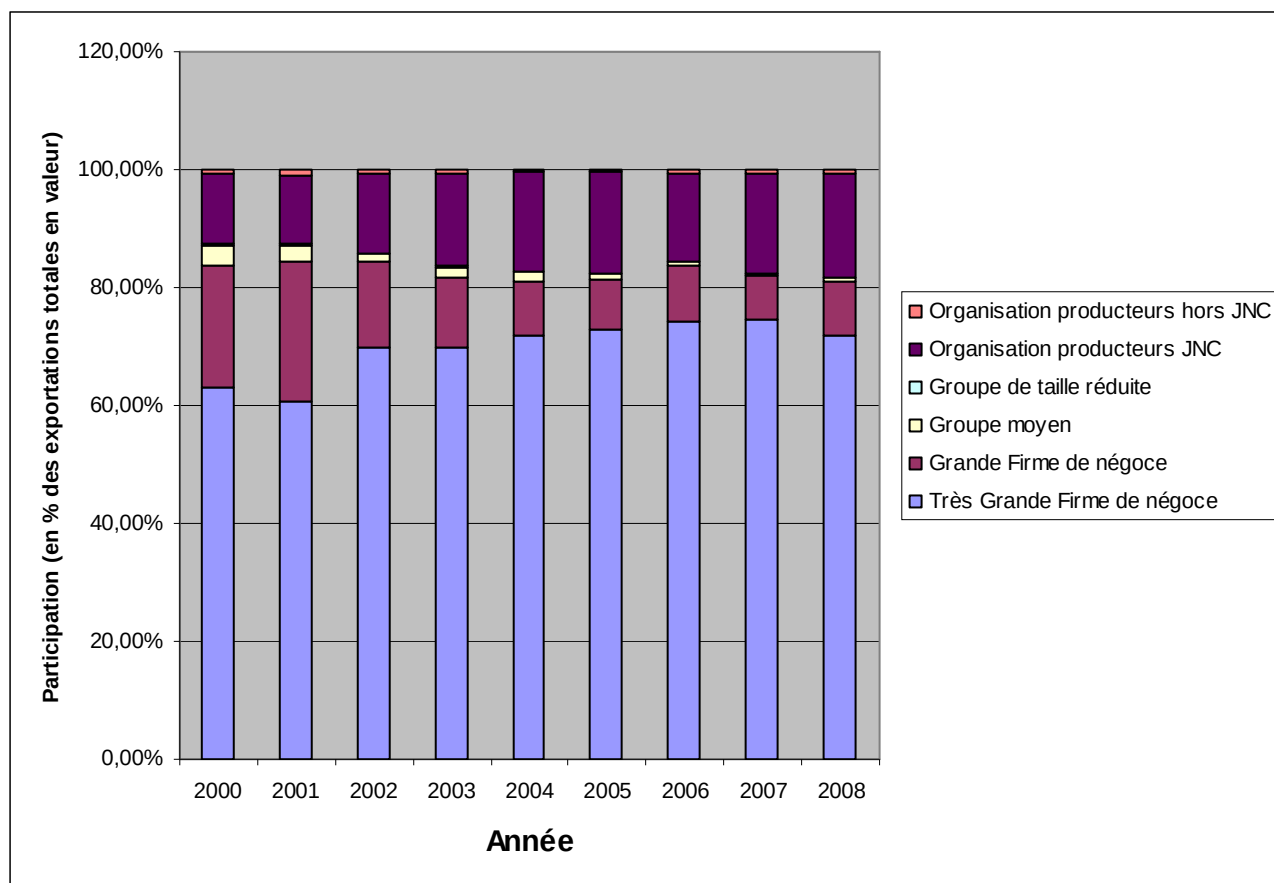
Source : JNC (élaboration propre)

La concentration de l'activité d'exportation au sein des firmes est un phénomène difficile à appréhender étant donné les fluctuations à l'œuvre sur la période étudiée. S'il existe bien un phénomène de concentration sur l'ensemble de la filière, **c'est d'une concentration de l'activité par type d'acteurs** dont il s'agit. En effet, les Très Grandes Firmes de négoce et les organisations de producteurs appartenant à la JNC se sont accaparées une part croissante des exportations caféières sur la période 2000-2008. Leur participation dans les exportations caféières atteint respectivement 71,15% et 15,76%, réalisant ainsi près de 87% des exportations du secteur. Comme nous pouvons le constater sur le graphique II.8, ce phénomène s'est considérablement accentué au cours des dernières années. Là où en 2000 et 2001 les Grandes firmes de Négoces réalisaient plus du cinquième des exportations, les années suivantes se caractérisent par une chute marquée de leur participation. Cette situation est valable pour l'ensemble des autres types de négociants. **Il s'est donc opéré une polarisation de l'activité caféière entre les plus grandes firmes de négoce et les organisations de producteurs, marginalisant les autres types d'intermédiaires.** En ce qui concerne la répartition de l'activité d'exportation entre les deux sous filières, elle n'a pas été fondamentalement modifiée, malgré une hausse sensible de la participation de la sous filière alternative dont la part dans les exportations péruviennes est passée de 12,63% en 2000 à 18,4% en 2008. Ce qui n'est pas une performance négligeable.

<sup>155</sup> Le premier exportateur (Perhussa) réalise entre 17,92% et 28% des exportations du pays ; les 5 premiers exportateurs réalisent entre 50,4% et 61% des exportations ; les 10 premiers exportateurs entre 71,79% et 77,5% des exportations.

En même temps que l'activité caféière a connu un boom, nous nous retrouvons dans une situation de polarisation entre deux grands types d'acteurs<sup>156</sup>. Le processus de concentration relève d'un phénomène sous sectoriel plus que singulier. Ce n'est pas tant la part des principaux exportateurs qui augmentent leur participation mais plutôt un ensemble d'acteurs ayant des caractéristiques communes.

Graphique II.8 : Evolution de la participation des différents types d'entités exportatrices de café entre 2000 et 2008

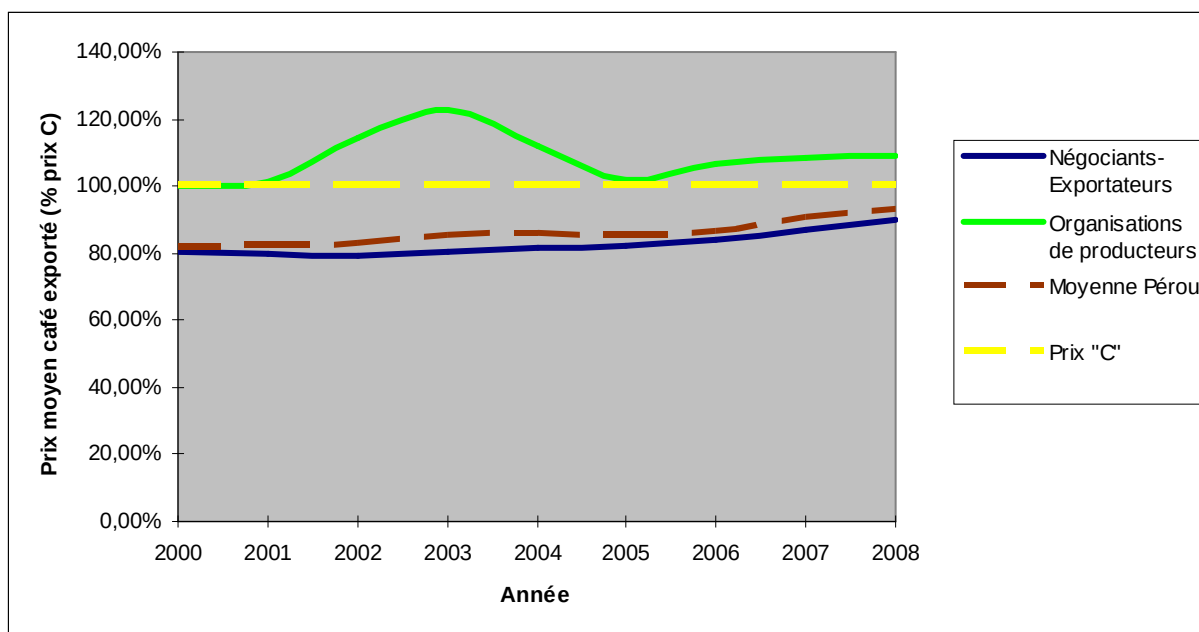


Source : JNC (élaboration personnelle)

Si le phénomène de concentration constitue un point commun entre les deux sous filières, le prix de commercialisation du café à l'exportation est, pour sa part, une des différences majeures. Comme nous pouvons le constater sur le graphique II.9, la différence entre le prix moyen du café à l'exportation des négociants exportateurs et celui des organisations de producteurs est toujours en faveur des derniers (entre +20,77% et +52,70% sur la période 2000-2008).

<sup>156</sup> Ce qui ne signifie pas que le secteur connaisse une stagnation du nombre d'acteurs. Alors qu'en 2000 on ne comptait que six Très Grandes Firms de Négoce (plus de 10 millions de CA à l'exportation), en 2008 on en dénombrait une douzaine. Ce phénomène s'applique également aux organisations de producteurs appartenant à la JNC exportant, dont le nombre est passé de 16 à 26.

Graphique II.9: Evolution du prix moyen à l'exportation du café en % du cours C selon le type d'entité entre 2000 et 2008

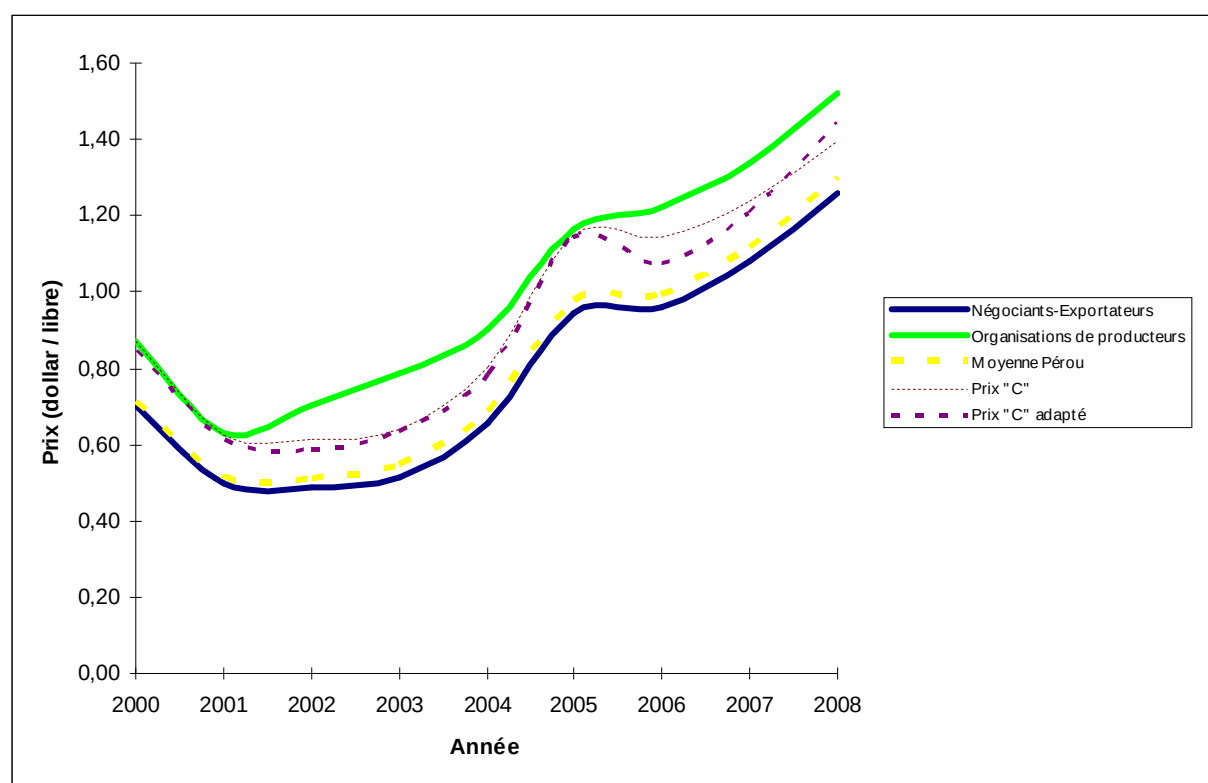


Source : JNC (élaboration personnelle)

Précisons que malgré le différentiel de prix entre les deux sous filière, le prix moyen du café péruvien a connu une croissance plus rapide que celui de la cotation « C ». Entre 2000 et 2008, le différentiel entre le prix moyen du café exporté et la cotation « C » est passé de - 18,25% à - 6,83%. Le café péruvien qui jusqu'en 2004 devait faire face à un malus sur les marchés internationaux a continuellement refait son retard sur le cours « C » depuis cette date. Et cela peu importe le type d'acteur et la sous filière concernée. Ainsi, alors que les négociants exportateurs exportaient du café à un prix moyen équivalent à 80,30% du prix « C » en 2003, en 2008 le chiffre atteint 90,15%. Prouvant de la sorte une amélioration de la qualité physique du café péruvien. Cette réussite est à mettre à l'actif des principaux acteurs de la filière et doit être considéré comme le résultat des différents efforts en termes d'amélioration de la qualité physique du café vert (moins de défauts). Même si depuis le différentiel entre le prix du café exporté par les organisations de producteurs et celui du café exporté par les négociants s'est réduit, il demeure néanmoins conséquent. Alors que l'ensemble des négociants exportateurs commercialisaient leur café au prix moyen de 0,81 dollar / livre, le chiffre pour les organisations de producteurs atteignait 1,09 dollar<sup>157</sup>. Comme il est en effet possible de le constater sur le graphique II.10.

<sup>157</sup> Le fait que le différentiel entre le cours C et le prix du café exporté par les organisations de producteurs a diminué pourrait sembler paradoxal puisque dans le même temps le prix du café exporté par les négociants n'a cessé de faire son retard sur le cours C. Il s'agit là d'un

Graphique II.10 : Evolution du prix moyen à l'exportation de café selon le type d'entité



Source : JNC (élaboration propre)

Cette différence de prix à l'exportation est le reflet de choix stratégiques différents de la part des acteurs des sous filières. Notamment au niveau de la conception et de l'approche de la qualité. Là où les négociants exportateurs continuent à commercialiser majoritairement du café *banalisé* et avec un nombre de défauts relativement élevé (ce que nous pouvons déduire du fait que le prix de commercialisation est inférieur à la cotation C), de leur côté, les organisations caféières ont su valoriser la plus grande partie de leur offre grâce aux conditions du commerce équitable et de l'agriculture biologique. Cette stratégie n'a porté ses fruits que parce qu'il existait des acteurs en aval susceptibles d'acquérir ce type de café. En 2006, le Pérou était devenu le premier producteur et exportateur de café biologique avec 66 000 hectares certifiés. Il existerait 120 000 hectares dédiés aux cafés alternatifs, pour une production estimée de 144 000 quintaux par an<sup>158</sup>. Le tableau II.14 confirme que le processus de différenciation est l'une des tendances marquantes de la réalité caféière péruvienne.

phénomène logique et rationnel puisque le prix de commercialisation de cafés durables (constituant l'essentiel de l'offre des organisations de producteurs) se compose généralement du cours international auquel s'ajoutent les primes *fixes* pour le café équitable et / ou biologique. Or, avec la hausse des cours qui débute en 2004, l'importance relative des primes a diminué ; se traduisant par une croissance du prix à l'exportation plus faible que celle de la cotation « C », même s'il lui reste largement supérieur (+8,2% en 2007 et +8,88% en 2008 par rapport à la catégorie C).

<sup>158</sup> Rivas Peña C., *Café: presente y futuro* (p.66)

Tableau II.14 : Indicateurs des différents types de caféicultures au Pérou en 2008

|                                         | Café conventionnel | Cafés alternatifs | Total       |
|-----------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------|
| Superficie (ha)                         | 250 000            | 120 000           | 370 000     |
| Production (quintal)                    | 4 010 000          | 1 440 000         | 5 450 000   |
| Exportation (quintal)                   | 3 668 566          | 1 200 000         | 4 868 566   |
| Valeur total des exportations (dollars) | 468 533 118        | 176 000 000       | 644 533 118 |
| Prix FOB moyen (dollars)                | 127,72             | 146,67            | 132,39      |
| Répartition superficie                  | 67,57%             | 32,43%            |             |
| Répartition production                  | 73,58%             | 26,42%            |             |
| Répartition CA                          | 72,69%             | 27,31%            |             |

Source: Rivas Peña C., *Café: presente y futuro* (p.66)

Dans le cas des Très Grandes Firmes de négoce, le différentiel de prix avec la cotation C est peut-être liée, non nécessairement à un problème de qualité, mais aussi à une politique de prix de cession particulière<sup>159</sup>. En effet, certaines des Très Grandes Firmes de Négoce sont des filiales de multinationale (Louis Dreyfus Peru par exemple) et il n'est pas impossible que pour maximiser les bénéfices consolidés la filiale péruvienne cède le café vert à un moindre prix. Il est vrai que « *les prix de cession internes ont souvent des implications fiscales. Il ne s'agit pas seulement de l'impôt sur les bénéfices mais aussi des cotisations sociales, des droits de douanes, de la taxe sur la valeur ajoutée, des taxes relatives à la protection de l'environnement et des autres prélèvements publics sur les organisations* »<sup>160</sup>. Il est impossible de déterminer quelles est la participation des facteurs expliquant que le prix moyen à l'exportation des Très Grandes Firmes de Négoces demeure inférieur au cours « C », à savoir s'il s'agit d'un arbitrage « coût du traitement du café vert » et gain supplémentaire pour un prix de vente égal à la cotation C ou alors un prix de cession interne défavorable. Les deux raisons étant peut-être à l'œuvre. Quelque puisse être la raison du décalage entre le prix de commercialisation du café vert des Très Grandes Firmes de Négoces et le cours « C », il ne fait aucun doute que cela se répercute directement sur les conditions d'achats aux petits exploitants. Dans le cas des autres types de négociants exportateurs, l'explication du prix de cession interne n'est pas pertinent et la différence par rapport à la cotation « C » le fait de la commercialisation de café vert ne satisfaisant pas toutes les normes de qualité physique requise pour pouvoir prétendre à la cotation C.

<sup>159</sup> Un prix de cession interne est le prix qu'une division (ou une filiale) facture à une autre division pour les produits intermédiaires qu'elle lui a transférés. (...). Il y a trois méthodes générales de détermination des prix de cessions internes : Prix fixé par référence au marché (fixé au même niveau que des produits similaires commercialisés sur le marché ou au même prix que celui offert aux clients), Prix fixés par référence au coût (le prix est égal au coût de production considéré, que ce soit le coût de production variable, le coût de production complet ou le coût de revient) et le Prix négocié (négociation entre les divisions ou les filiales) (Horngren C., Bhimani A., Datar S., Foster G., Langlois G., p.13)

<sup>160</sup> (Idem, p.23)

## Conclusion partielle

Un des principaux déterminants de la compétitivité des activités agricoles par rapport aux autres des activités économiques concerne les modèles macroéconomiques mis en place. Depuis la création du Pérou en 1542, l'agriculture n'a cessé d'avoir un rôle fluctuant au sein de l'économie. D'abord marginalisée lors de la période coloniale et à l'époque du guano (c'est-à-dire durant l'application d'un modèle d'accumulation nationale extraverti et hyper spécialisé), elle connut une croissance remarquable dès que le pays mit en place un modèle de croissance extraverti et perfectionné (diversifié). L'essor de l'agriculture d'exportation après la défaite face au Chili joua un rôle majeur dans la constitution et la consolidation d'une oligarchie nationale et les hommes politiques s'intéressèrent vivement, pour la première fois, au secteur agricole. C'est ainsi que débutèrent des grands travaux afin d'élargir la frontière agricole de la côte. Ce sont les facteurs économiques et non sociaux qui incitaient la prise de décision politique au sein du Pérou du début du XX<sup>ème</sup> siècle. Ce qui ne pouvait aboutir qu'à mettre en exergue le caractère dual de l'agriculture péruvienne. D'un côté une agriculture dynamique et localisée sur la côte et de l'autre une agriculture plongée dans un état léthargique et localisée principalement au sein de la *sierra*. Outre cette dualité, deux autres facteurs pesaient sur le développement agricole du pays : la structure minifundisme – latifundisme (avec une hyper concentration des terres) et une croissance agricole devenant plus lente que la croissance de la population à partir des années 1950. L'arrivée des militaires au pouvoir en 1968 et l'application d'un modèle autocentré eurent des répercussions majeures sur l'agriculture péruvienne. Dès 1969 prit place une des réformes agraires les plus ambitieuses d'Amérique Latine. Cependant, dans sa modalité d'application (distribution ciblée et création de coopératives) la réforme portait en elle-même ses propres limites. La débâcle économique des années 1987 – 1990 provoqua un déclin sensible d'un secteur agricole déjà affaibli. Avec le choix politique de privilégier les aliments importés, la production de denrées alimentaires ne pouvait que chuter, et avec elle les revenus des populations paysannes. Le retour à un modèle *extraverti* à partir de 1990 permettra la résurgence de certaines activités agricoles. Bien que les gouvernements successifs depuis Fujimori privilégièrent le secteur minier, l'agriculture d'exportation bénéficia néanmoins d'un cadre favorable à son expansion. C'est ainsi que les exportations d'asperges, mangues, avocats et autres ont connu une croissance exponentielle depuis les années 1990. L'agriculture actuelle semble donc connaître une renaissance. Cependant, à y regarder de plus près,

certaines limites demeurent et, à l'image de la période 1890 – 1968, l'agriculture péruvienne est marquée par une division profonde.

La division géographique, humaine et économique péruvienne se répercute directement sur la réalité agricole du pays. Même si la réforme du modèle institutionnel public prend en compte cette diversité de la réalité agricole afin de tenter de faire croître la productivité et la compétitivité de l'ensemble des acteurs (ce qui dans le cas de l'application des différents traités de libre-échange signés par le Pérou est une nécessité), jusqu'à maintenant les résultats sont relativement modestes pour les petits producteurs de la *sierra* et de la *selva*. Si l'intérêt des institutions publiques nationales est un facteur de compétitivité au sein du monde agricole péruvien, il en est de même pour l'accès au circuit de financement. La capacité des acteurs des filières agricoles à avoir accès au circuit traditionnel de financement a une influence tangible sur leur compétitivité. En outre, les acteurs financiers privilégient le financement de certains types d'agriculture, créant de la sorte des circuits relativement étanches au sein de la sphère privée. L'agriculture péruvienne d'aujourd'hui est divisée telle un triptyque : une agriculture commerciale moderne (dynamique, s'ajustant aux fluctuations de la demande dans un délai relativement rapide, adoptant des méthodes productives performantes), une agriculture commerciale classique (tout aussi dynamique, mais adoptant un modèle plus productiviste et moins flexible en terme d'adaptation aux modifications de la demande et avec des méthodes productives moins modernes ou performantes) et enfin une agriculture de subsistance (léthargique, avec une connexion relativement marginale aux marchés et aux méthodes productives rudimentaires). La qualité joue évidemment un rôle fondamental dans la compétitivité des agricultures péruviennes. Dans le cas de l'ACM, les acteurs respectent une qualité normative. Il s'agit pour ces acteurs de répondre aux exigences des cahiers des charges qui leur sont fournis. Les exportations de produits agricoles frais péruviens sont pour l'essentiel des produits *banalisés* et de ce fait la possibilité de mettre en avant une qualité post-moderne pour les acteurs péruviens se trouve limitée par le fait que les acteurs en aval (industriels ou distributeurs) n'ont guère intérêt à adopter des conventions autres qu'industrielle en ce qui concerne la qualité. Il ne reste pas moins remarquable que les acteurs de certaines filières agricoles péruviennes aient réussi à fournir des produits répondant aux exigences et critères fixés par les acteurs internationaux. De fait, cette capacité à respecter les critères de la qualité normative est à la base de la compétitivité de l'agriculture commerciale moderne. Dans le cas de l'ACC ou de l'AS, cette qualité normative est partiellement, voire totalement absente. Ce qui empêche l'utilisation optimale des ressources agricoles de la part



des industriels ou distributeurs. Néanmoins, s'agissant généralement de produits destinés à la consommation nationale ou locale, il reste possible pour les acteurs des filières concernées de mettre en place une qualité postmoderne afin de valoriser leur offre. S'il leur manque donc cette faculté à respecter la qualité normative pour être compétitifs, il ne demeure pas moins que les possibilités futures de développement sur la base de nouvelles approches de la qualité sont réelles une fois que les principes de la qualité industrielle seront assimilés et exploités.

Au sein de cet univers agricole divisé, l'activité caféière est originale à plus d'un titre. Que ce soit au niveau historique avec une croissance particulièrement rapide de la production caféière en quelques années et la perception récente du café comme un constituant de l'identité péruvienne. Au niveau géographique avec la mise en valeur de plusieurs centaines de milliers d'hectares de la *ceja de selva* à travers la caféiculture alors qu'il y a encore un demi-siècle cette région du Pérou était encore totalement isolé du reste du pays (et à fortiori du monde) et au sein de laquelle l'agriculture commerciale était presque inexistante. Et enfin au niveau économique puisque l'activité caféière est la seule activité agricole à avoir un impact significatif sur les exportations du pays et sur le PIB agricole. De fait, la caféiculture est la seule composante de l'agriculture commerciale classique à avoir une incidence réelle sur le niveau des exportations agricoles. On le voit, le boom caféier a provoqué une révolution à plusieurs niveaux et a marqué de son empreinte la réalité agricole du pays.

La filière café péruvienne est originale également par le fait de son caractère dual. On distingue ainsi aisément une sous filière traditionnelle dominée par les négociants et une sous filière alternative où agissent les organisations de producteurs. Depuis une dizaine d'années maintenant la participation des acteurs de la sous filière alternative n'a cessé de croître, aux dépens principalement des petites et moyennes structures d'exportation traditionnelles. Lorsque nous nous intéressons à une variable telle que le prix moyen de commercialisation du café exporté, il apparaît clairement que les acteurs des deux sous filières ont adopté des stratégies singulières. Ces stratégies ont été à l'origine de la réussite des acteurs péruviens sur le marché international du café. Les stratégies adoptées par les acteurs péruviens sont d'ailleurs révélatrices des bouleversements ayant pris place sur le marché international du café depuis plus d'une vingtaine d'années. Saisir la façon dont la qualité est devenu un thème central sur les marchés internationaux de produits agricoles implique de considérer la réalité même de ces marchés et des tendances qui y sont à l'œuvre. Dans le cas du café, si la qualité normative reste dominante dans les échanges internationaux, de nouvelles tendances de

consommation sont à l'œuvre et peuvent fournir des opportunités de développement à certaines filières nationales.

**Partie III : Une nouvelle conception de la  
qualité comme solution à la *commoditisation* du  
café ?**

Les *commodities* sont souvent perçus comme incapable de promouvoir un développement soutenu des économies nationales notamment à cause des brusques fluctuations prenant place sur les marchés internationaux et d'une supposée baisse tendancielle des termes de l'échange des matières premières sur le long terme. Longtemps, le modèle institutionnel international en vigueur sur le modèle caféier a permis de limiter le phénomène de fluctuation des cours, mais les modifications structurelles prenant place après 1989 ont eu des effets dramatiques sur le niveau des cours internationaux et le mode de gouvernance de la chaîne de valeur. La *recommoditisation* de l'activité caféière a eu des effets particulièrement négatifs sur le niveau de vie des populations paysannes, dont l'offre est très faiblement corrélée au niveau de la demande internationale. Mais, pour autant que les acteurs des filières de matières premières agricoles semblent adopter des *stratégies identiques*, une étude concernant les acteurs des filières café au Brésil, en Colombie et au Vietnam suffit à se rendre compte que de multiples stratégies permettent d'être compétitifs sur des marchés de matières premières agricoles. De plus, l'apparition de nouvelles tendances de consommation, reposant sur une nouvelle approche de la qualité, a permis une relative *décommoditisation* de l'activité caféière (césure partielle avec les cours internationaux, mise en place de modèles contra cyclique,...) et offrent à un nombre croissant de caféiculteurs de nouvelles possibilités de valorisation.

#### I) La *recommoditisation* de l'activité caféière depuis 1989

Plus qu'aucun autre événement, la création de l'Accord International sur le Café (A.I.C) et son abrogation auront joué un rôle déterminant sur la structure de la filière café au sein des pays producteurs en permettant de limiter de brusques fluctuations des cours internationaux. Bien qu'il n'ait pas eu que des impacts positifs, l'A.I.C a néanmoins contribué à créer des conditions propices à l'*enrichissement* des acteurs des filières café au sein des pays en développement. Son démantèlement aura des répercussions significatives sur le niveau de vie d'une grande partie des caféiculteurs.

##### 1.1) Le démantèlement de l'A.I.C et la fin de l'âge d'or caféier pour les acteurs des pays producteurs

1989 constitue une année charnière dans l'histoire du marché du café. Tenter de comprendre les mécanismes et rapport de force entre les différents acteurs de la chaîne de valeur globale du café implique de s'attarder sur l'originalité du modèle institutionnel supranational rassemblant les principaux pays producteurs et consommateurs qui resta en

vigueur durant plus de trois décennies et qui constitua une des réponses les plus abouties aux problématiques des acteurs agissant sur des filières de *produits de base* agricoles. L'A.I.C peut-être considéré comme l'aboutissement des tentatives de regroupement de différents pays producteurs de café dans le but de favoriser une hausse des cours et / ou de les maintenir au niveau le plus avantageux possible au cours du XX<sup>ème</sup> siècle. L'A.I.C ne constitue pas une nouveauté en tant qu'accord au sein de l'économie caféière : en 1936 fut adopté un accord entre le Brésil et la Colombie; en 1940 apparaît l'Accord Interaméricain du Café ; et en 1957 le *Convenio de Mexico*. Cependant, aucun d'entre eux ne permit aux pays producteurs participants d'atteindre leur objectif prioritaire : *maintenir les cours au niveau le plus élevé possible et avec des fluctuations peu marquées*. Le plus souvent, les efforts de rétention ou de réduction de la production se traduisaient effectivement à court terme par une hausse des cours internationaux. Mais celle-ci provoquait soit l'entrée de nouveaux pays producteurs, soit un comportement de *free riding* de la part des pays producteurs n'ayant pas souscrit l'accord qui rendait caduque la capacité des participants à atteindre leur objectif. Le véritable succès d'un accord caféier interviendra en 1962 avec la mise en place de l'Organisation Internationale du Café (OIC) et de l'A.I.C. Ce dernier, contrairement aux expériences précédemment citées, se révéla particulièrement efficace quant à sa fonction d'adéquation de l'offre et de la demande mondiales puisqu'il mettait directement en relation les principaux pays producteurs et consommateurs. Le principe de l'A.I.C était relativement simple : pour chaque période définie, les pays producteurs et consommateurs déterminaient conjointement un quota d'exportation et d'importation accordé à chaque nation, garantissant des fluctuations des prix encadrées par un prix plancher et un prix maximum<sup>161</sup>. L'A.I.C n'était pas un accord figé puisqu'il convenait de le renégocier à intervalles réguliers, provoquant parfois des débats houleux entre les différents membres<sup>162</sup>. S'il est aisé de comprendre pourquoi les principaux pays producteurs étaient favorables à un tel accord, la participation des pays consommateurs est plus surprenante. Qu'avaient à gagner les firmes de négoce et les grands torréfacteurs des pays consommateurs? Si les pays consommateurs ont joué un rôle actif et crucial dans la mise en place de l'A.I.C c'est probablement pour des raisons de sécurité (guerre froide) mais aussi parce que les principaux acteurs de la filière y trouvaient un intérêt. Ainsi, le marché du café aux Etats-Unis s'apparentait déjà à un oligopole à cette époque et les firmes dominant le marché états-unien pouvaient tirer profit de cette nouvelle situation (offre limitée, quota d'exportation et d'importation et hausse des prix) afin d'accentuer leur position dominante.

<sup>161</sup> En ce qui concerne le fonctionnement de l'A.I.C cf Bates R.H., Open-economy politics : the political economy of the world coffee trade (p.138-154)

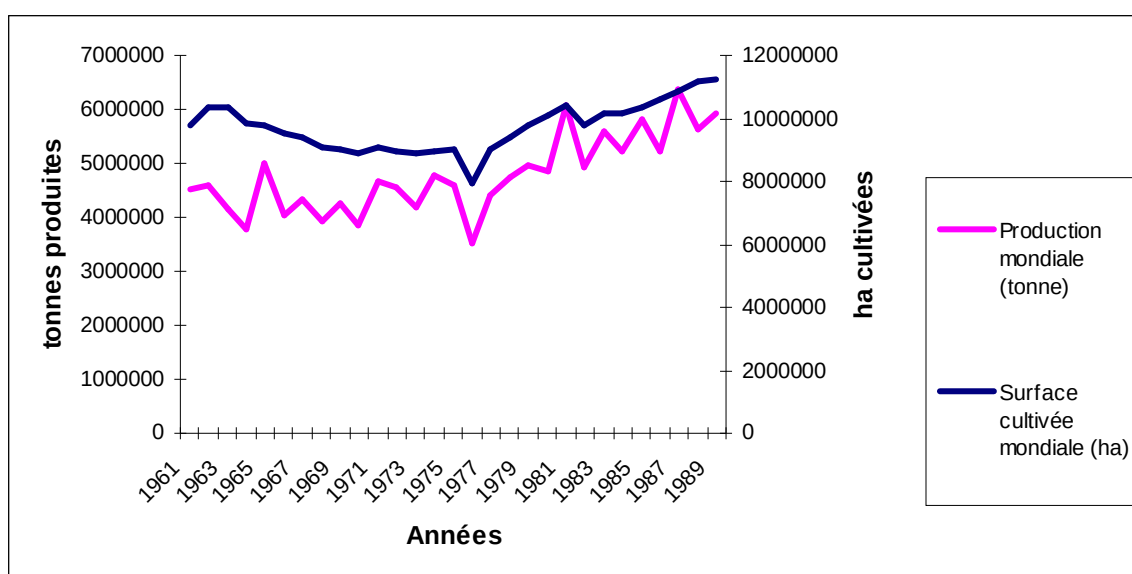
<sup>162</sup> cf Talbot J.M., Grounds for coffee agreement : The political economy of the coffee commodity chain (p.60-61)

Ce qui fut effectivement le cas<sup>163</sup>. Des prix relativement élevés jouaient un rôle de barrière à l'entrée pour de nouveaux torréfacteurs ; en outre, les grandes firmes disposaient d'un pouvoir de négociation – provenant des volumes achetés - non négligeable auprès des acteurs des pays producteurs et pouvaient se procurer dans certains cas du café à un prix légèrement inférieur au cours international<sup>164</sup>.

### *Victoires et déboires de l'A.I.C*

La période d'application de l'A.I.C peut-être considérée comme un âge d'or pour les acteurs des pays producteurs pour au moins deux raisons : **stabilité des cours** et **répartition des revenus plus ou moins fixes entre pays producteurs et consommateurs**. De plus, le comportement de *free riding* qui avait tant nui aux accords précédents, même s'il existait, restait somme toute limité étant donné la participation active des principaux pays consommateurs qui ont le plus souvent correctement exercé leur fonction de contrôle des importations. Nous pouvons facilement distinguer deux phases distinctes lors de la période en vigueur de l'A.I.C. La première, allant de 1963 à 1976 où la production mondiale de café fluctue considérablement alors que la surface mondiale cultivée diminue constamment et la seconde allant de 1977 à 1989 où la production et la surface cultivée mondiales augmentent conjointement. Ce que nous pouvons constater sur le graphique III.1.

Graphique III.1 : Production mondiale de café et surfaces cultivées mondiales



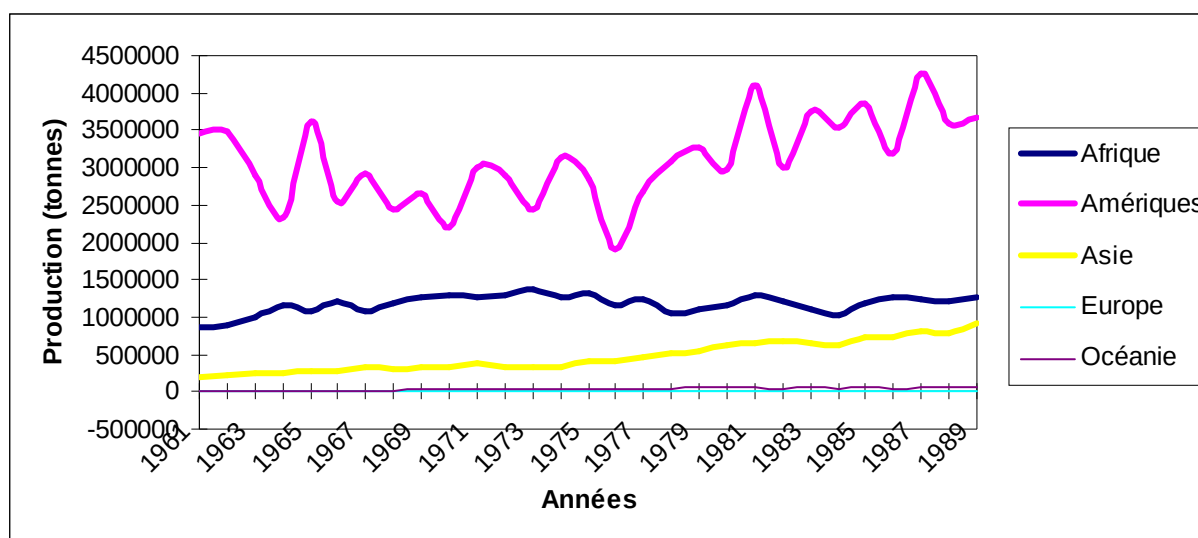
Source : FAO stat

<sup>163</sup> "Therefore, one characteristic of the commodity chain during this period was the increasing control of a small number of national roasting companies over consumption end of the chain. In the U.S market, the combined market share of the top four firms in sales of roasted coffee increased from 46% in 1958 to 69% in 1978; while the number of independent roasters decreased from 261 in 1963 to 162 in 1972. (...) This trend is more dramatic for instant coffee, which involved a more highly industrialized final processing companies. (Talbot J.M, p.53)

<sup>164</sup> (Bates R.H., p.150-151)

Les fluctuations en cours lors de la première phase sont le résultat de divers phénomènes à l'œuvre au sein des pays producteurs d'Amériques : programmes de diversification, aléas climatique ou encore adoption de modèles économiques particuliers, parfois contraire aux intérêts agricoles. Les acteurs de cette région dominaient à un tel point la production caféière mondiale que les fluctuations qui y étaient à l'œuvre avaient des conséquences considérables sur l'offre mondiale malgré une forte croissance de la production au sein des autres continents, comme nous pouvons le constater sur le graphique III.2.

Graphique III.2 : Production de café entre 1961 et 1989 sur les cinq continents



Source : FAO stat

La seconde période voit se consolider un phénomène intéressant : le rôle moindre des pays d'Amérique du sud au profit des pays d'autres continents. A ce titre, l'une des principales réussites de l'A.I.C aura été *la propagation de la culture du café*. Ainsi, les Amériques et l'Afrique qui représentaient respectivement 69,63% et 24% de la production mondiale en 1963 n'étaient plus responsables *que* de 62,12% et 21,27% de la production internationale en 1989. Bien que la domination de ces deux continents n'ait pas été remise en cause, il est intéressant de constater le décollage, encore modeste, de la production caféière asiatique. En 1989, l'Asie fournissait déjà plus de 15% de la production mondiale de café. Les principaux bénéficiaires de l'A.I.C. furent les acteurs des pays d'Amérique Centrale, d'Asie et, dans une moindre mesure, certains pays d'Afrique, qui purent augmenter considérablement leur production et la surface cultivée en café par rapport à la période antérieure, comme nous pouvons le constater sur le tableau III.1

Tableau III.1 : Taux de croissance de la production et surface cultivée par continents entre 1961 et 1989

|                                                              | Monde  | Afrique | Amérique du nord | Amérique centrale | Caraïbes | Amérique du sud | Total Amériques | Asie    | Océanie  |
|--------------------------------------------------------------|--------|---------|------------------|-------------------|----------|-----------------|-----------------|---------|----------|
| Taux de croissance de la production entre 1961 et 1989       | 30,50% | 44,37%  | -62,58%          | 110,50%           | 4,27%    | -10,37%         | 6,34%           | 356,15% | 1161,00% |
| Taux de croissance des surfaces cultivées entre 1961 et 1989 | 15,45% | 46,65%  | -53,50%          | 52,99%            | -22,41%  | -14,97%         | -6,83%          | 257,61% | 222,67%  |

Source : FAO stat

Les caféiculteurs et autres acteurs des filières café de ces continents ont bénéficié d'un contexte où la concurrence entre pays était une variable peu significative et où des prix planchers étaient garantis pour leur production, rendant par là relativement rentable et sûre la caféiculture par rapport à d'autres activités agricoles.

Malgré les succès que nous avons précédemment mis en avant (existence de prix minimum et de quota d'exportation garantis, distribution stable des profits entre pays producteurs et consommateurs et propagation de la caféiculture sur d'autres continents), l'A.I.C véhiculait un certain nombre de *faillies*. Tout d'abord citons **la répartition du pouvoir** au sein de l'O.I.C, qui mit à mal le principe d'une représentativité réelle. En effet, les Etats-Unis (qui disposait à eux seuls d'un droit de veto), le Brésil et dans une moindre mesure la Colombie concentraient l'essentiel des pouvoirs au sein de l'organisation<sup>165</sup>. Que le Brésil (associé à la Colombie) disposait d'un droit de veto sur les décisions les plus importantes de l'A.I.C est compréhensible dès lors que nous considérons son poids dans l'offre mondiale et son potentiel productif. Cependant, le modèle brésilien de cette époque devenait chaque fois plus *capitalistique* (grandes exploitations et volonté de comprimer les coûts en réduisant le coût de la main d'œuvre par unité produite). La gelée de 1975 accentua la modernisation de l'appareil productif caféier brésilien<sup>166</sup>. Or, ce phénomène ne s'est manifesté, dans cette ampleur, qu'au Brésil contrairement au reste des pays producteurs où l'activité caféière restait majoritairement l'affaire de petites familles paysannes ou autres types de petits exploitants agricoles. C'était donc le plus grand pays producteur, où la volonté de modernisation (devant permettre de réduire le *coût unitaire du café exporté*) était une constante majeure qui disposait du pouvoir de négociation des prix alors même que dans la majorité des pays producteurs l'activité caféière restait un modèle d'agriculture paysanne peu modernisée. Une autre des *faiblesses* de l'A.I.C réside dans le fait que **les rendements au sein des pays producteurs n'ont connu qu'une croissance faible**, traduisant finalement un manque d'intérêt pour l'adoption de progrès techniques relatifs à la caféiculture. Alors qu'en 1963 un hectare de café

<sup>165</sup> (Bates R.H., p.137-139)<sup>166</sup> (Collectif, *O café no Brasil*, p.68)



au niveau mondial permettait de produire en moyenne 401,6 kilogrammes de café, en 1989 le rendement s'élevait à 524,55 kilogrammes, ce qui représente un taux de croissance de +30,62% en 26 ans (soit un taux de croissance annuel moyen de 1,03%)<sup>167</sup>. En outre, les gains de productivité furent surtout le fait des pays d'Amérique (essentiellement centrale) et de quelques pays d'Asie<sup>168</sup>. Au sein des principaux pays producteurs, le taux de croissance du rendement fut encore plus lent que la moyenne mondiale : le taux de croissance du rendement par hectare entre 1963 et 1989 pour le Brésil, la Colombie, le Mexique et l'Ouganda fut respectivement de +30,9%, +22,6%, +19,3% et +14,8%. Une des principales faiblesses de l'A.I.C aura donc été **l'absence d'incitation à l'adoption de progrès techniques à une échelle significative** dans la plupart des pays producteurs. Phénomène facilement compréhensible puisque l'adoption de progrès technique rendait nécessaire soit un accroissement des exportations (or celles-ci étaient déjà fixées d'avances et chaque pays disposait d'un quota ne pouvant être dépassé) soit une réduction des surfaces cultivées et une contraction des besoins en main d'œuvre non qualifiée (tout du moins dans le cas où le progrès technique consisterait en une mécanisation de certains processus de récolte ou de traitement). L'adoption du progrès technique aurait signifié dans ce cas une transformation radicale au sein des sociétés paysannes et des coûts financiers difficilement supportables pour les plus petits exploitants. L'association de quotas et du progrès technique aurait redessiné le cadre de la production caféière dans la plupart des pays où de nombreux petits caféiculteurs auraient probablement été marginalisés au sein de la filière. Malgré ces critiques, l'A.I.C restera un succès (de même qu'un modèle et une exception pour les tentatives de mise en place d'organisations regroupant pays producteurs et consommateurs de produits de base agricole) en ce sens où il a garanti aux acteurs des pays producteurs une conjoncture relativement favorable au niveau des cours internationaux et une stabilité au niveau de la répartition des profits. Situation qui changera radicalement après 1989. En effet, depuis la suppression de l'A.I.C la situation s'est révélée catastrophique pour bien des acteurs des pays producteurs et notamment les petits caféiculteurs: les prix atteignant des niveaux particulièrement faibles (malgré une lente remontée à partir de 2004 et 2005), ce qui se

<sup>167</sup> Les comparaisons entre deux années peuvent être trompeuses car des fluctuations aléatoires (d'ordre climatique) peuvent affecter sensiblement les rendements au cours d'une année. Lorsque nous comparons les deux périodes 1963-1976 et 1977-1989, les gains de productivité restent limités puisque pour la première période le rendement mondial moyen est de 463,9 kilogrammes par hectare et atteint 524,7 kilogrammes par hectare pour la seconde période, soit un taux de croissance d'à peine 13,10%.

<sup>168</sup> Ainsi, les taux de croissance du rendement par hectare durant l'application de l'A.I.C pour le Nicaragua, le Honduras, le Costa Rica, le Guatemala et Porto Rico sont respectivement de +111,03%, +103,87%, +101,4%, +85,46% et 82,93%. En Asie, cet indicateur s'élevait pour la Thaïlande, le Vietnam et l'Inde à +1864%, +435,4% et +85,5%. Le taux de croissance du rendement par hectare pour l'Afrique au cours de cette période a été nettement plus lent que pour les autres continents puisqu'il n'était que de +8,33% (contre +34,79% en Amérique et +25,89% en Asie), ce qui est imputable avant tout aux performances négatives des principaux pays producteurs du continent comme la Côte d'Ivoire, le Libéria ou l'Angola (respectivement -43,6%, -49,14% et -83,51%). (données provenant de la FAO)

traduira par une chute de la qualité du café exporté et surtout la dégradation du niveau de vie des caféiculteurs.

### *Abrogation de l'A.I.C et concentration de la production caféière*

L'abrogation de l'A.I.C fut provoquée principalement pour deux raisons : la crainte chez les torréfacteurs des pays occidentaux que la concurrence des pays d'Europe de l'Est (non soumis aux conditions d'achat de l'A.I.C) concurrence leurs produits<sup>169</sup> et la fin de la guerre froide qui rendait obsolète l'intérêt géostratégique d'une aide aux pays producteurs.

La disparition de l'A.I.C s'accompagna de changements substantiels à plusieurs niveaux. Outre des facteurs économiques affectant les agents microéconomiques, c'est aussi le panorama de l'offre mondiale qui fut altérée. La production mondiale a crû ainsi de + 27,4% entre 1990 et 2007, soit un taux de croissance annuel de 1,44% (largement supérieur au taux de croissance annuel moyen entre 1961 et 1989 qui était de 0,96%). *La suppression de l'A.I.C a permis une augmentation rapide de l'offre mondiale de café*, ce qui n'a rien de surprenant puisque le principe de régulation (à travers les institutions d'Etat ou régionales et les quotas à l'exportation) entre 1963 et 1989 n'avait plus lieu d'être.

Cette hausse de la production mondiale va coïncider avec une diminution, parfois spectaculaire, de la participation des pays africains et centre-américains au sein des exportations mondiales<sup>170</sup>. L'Afrique, qui en 1975 comptait 4 pays parmi les 10 premiers producteurs mondiaux de café et 3 en 1989, n'en comptait plus qu'un (l'Ethiopie) en 2007. A l'opposé, les pays asiatiques et sud-américains furent les principaux gagnants de la libéralisation du marché mondial du café et connurent des taux de croissance de leur production entre 1990 et 2007 de +161,38% et +23,13% respectivement. L'émergence de l'Asie qui pouvait déjà se constater durant la période d'application de l'A.I.C va se confirmer et s'accélérer durant la période post A.I.C. En 2007, l'Asie comptait trois pays (Le Vietnam, l'Indonésie et l'Inde) au sein des dix premiers producteurs mondiaux de café contre 1 en 1975 et deux en 1989. L'Afrique ne représentait plus que 12,9% de la production mondiale en 2007 contre 29,43% pour l'Asie.

<sup>169</sup> De même probablement qu'une volonté de s'accaparer une partie plus grande des revenus et bénéfices liés à la production et commercialisation du café (projet d'autant plus aisé que la période de vigueur de l'A.I.C avait accentué la structure oligopolistique du secteur).

<sup>170</sup> Les acteurs de ces pays furent les grands perdants de la période post-A.I.C. Leur participation a non seulement chuté en valeur relative, mais aussi en valeur absolue. Le taux de croissance de la production pour le continent africain et l'Amérique Centrale entre 1990 et 2007 fut de -20,34% et -5,65%.

Dans le même temps, un phénomène de concentration de la production mondiale prenait place. Les 5 premiers pays producteurs concentraient 53,9% de la production mondiale en 1975, 53,52% en 1989 et 63,80% en 2007.

Le résumé de la nouvelle réalité caféière ne saurait être complet sans mentionner une tendance récurrente : la réexportation de café. La part des pays ré exportateurs au sein des exportations mondiales en valeur est passée de 19% à 30% entre 1999 et 2005<sup>171</sup>. L'Allemagne et les Etats-Unis sont ainsi respectivement les quatrième et septième exportateurs mondiaux de café<sup>172</sup>, alors même que le premier ne produit pas de café et le second une quantité dérisoire (grâce aux quelques exploitations d'Hawaï).

La concentration de la production mondiale va de pair avec une croissance soutenue de la productivité (mesurée par le rendement par hectare) au sein des principaux pays producteurs, notamment le Vietnam, le Brésil et la Colombie dont les taux de croissance atteignent respectivement +122,21%, +89,26% et +86,17%, comme nous pouvons le constater sur le tableau III.2. Ces nations ont su et pu moderniser leur filière café à travers l'utilisation massive d'intrants, une mécanisation forte dans le domaine de la récolte (certaines régions du Brésil) ou du traitement du café (Colombie), l'adoption de cultivars arabica plus productifs et pouvant être cultivé sans culture intercalaire alors que traditionnellement l'arabica nécessite des arbres d'ombrages (Brésil et Colombie) et de meilleures méthodes productives.

Tableau III.2 : Evolution des rendements entre 1989 et 2007 pour le Brésil, la Colombie, le Vietnam et de la moyenne mondiale

|                                                   | Rendement en 1989 | Rendement en 2007 | Taux de croissance |
|---------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Brésil                                            | 503,8 kg / ha     | 953,5 kg / ha     | 89,27%             |
| Colombie                                          | 681,0 kg / ha     | 1267,9 kg / ha    | 86,18%             |
| Vietnam                                           | 963,7 kg / ha     | 2141,4 kg / ha    | 122,21%            |
| Moyenne mondiale                                  | 524,6 kg / ha     | 753,2 kg / ha     | 43,60%             |
| Moyenne mondiale hors Brésil, Colombie et Vietnam | 509,5 kg / ha     | 546,8 kg / ha     | 7,31%              |

Source : FAO stat

S'il est certain que l'A.I.C. ne favorisait pas l'adoption du progrès technique à une échelle significative de la part des acteurs des pays producteurs étant donné les restrictions

<sup>171</sup> (Pelupessy W., p.196)

<sup>172</sup> Ce phénomène est d'autant plus intéressant qu'une partie des ré exportations de ces pays se compose de café industrialisé (décaféiné, torréfié ou soluble). Ainsi, en 2004 et 2005, 93% des ré exportations de pays de l'Union Européenne vers les pays hors Union Européenne se composaient de ce type de produit. Contribuant ainsi à faire croître la valeur ajoutée des ré exportations par rapport aux exportations. Le prix moyen du café ré exporté de l'Union Européenne vers les pays hors Union Européenne était de 3,39 et 4,32 € / kg en 2004 et 2005 alors que le prix du café importé était de 1,11 € et 1,55 € au cours de ces mêmes années. (cf Pelupessy W., p.196-197)

imposées au niveau des volumes d'exportation, une fois l'Accord abrogé, s'il y a en effet bien eu une modernisation des exploitations et des méthodes de travail, elle a surtout concerné quelques pays producteurs<sup>173</sup>.

Il apparaît clairement que les équilibres de la période de l'A.I.C ont été modifiés en faveur d'un groupe restreint de pays producteurs. Pour compléter l'étude de la réalité caféière du côté de l'offre, il convient de s'attarder sur la recherche mondiale concernant la caféiculture. Cette dernière est restée longtemps isolée de la recherche de pointe agronomique<sup>174</sup> et actuellement près de la moitié (45%) des dépenses mondiales de recherche est réalisée par les pays industrialisés, 20% par les nations asiatiques et les pays latino-américains et 15% par les pays africains<sup>175</sup>. Il est surprenant de constater que les efforts de recherche dans le cadre de la caféiculture se répartissent presque également entre les acteurs des pays producteurs et ceux des pays consommateurs. Cette réalité semble surtout traduire la faiblesse des moyens alloués à la recherche de la part de la majorité des pays producteurs. Bien que quelques pays, à l'image du Brésil, de la Colombie ou du Costa Rica, disposent de centres de recherches relativement performants, cela reste généralement une exception. Malgré la faiblesse des moyens alloués à la recherche, un grand nombre d'organisations gouvernementales essaient néanmoins de mettre au point différentes variétés, adaptées aux exigences locales, avec plus ou moins de succès (ainsi, les centres de recherche colombien et kenyan ont respectivement créé les variétés *Colombia* et *Ruiru 11*) et de sélectionner et distribuer des clones productifs ou d'hybrides de bonne qualité et fortement productifs. Au cours de la dernière décennie des progrès conséquents ont été réalisés, tels que: l'amélioration du potentiel productif des hybrides et l'utilisation des travaux de biotechnologie pour l'élaboration de caféiers transgéniques permettant de résister aux insectes<sup>176</sup>. Avec l'ensemble des progrès réalisés et à venir, ce sera peut-être l'ensemble des relations entre acteurs qui se redessinera. En effet, si l'innovation biotechnologique n'a joué qu'un rôle mineur dans la propagation du café au niveau international (ce n'est pas la création de nouveaux cultivars qui a incité la plupart des pays à tenter l'aventure caféière) et dans les relations entre acteurs des pays producteurs et consommateurs, l'élaboration de nouvelles variétés *transgéniques* risquent de modifier non

<sup>173</sup> Si nous faisons abstraction des données du Vietnam, du Brésil et de la Colombie, le rendement moyen mondial par hectare serait de 546,76 kilogrammes par hectare, soit un niveau à peine supérieure à la moyenne mondiale de 1989 de 524,55 kilogrammes par hectare (la moyenne mondiale de 1989 sans tenir compte des trois principaux producteurs de café serait de 509,53 kilogrammes par hectare, ce qui signifie qu'en près de 20 ans la moyenne mondiale hors Brésil, Colombie et Vietnam n'a progressé que d'environ 7,31%).

<sup>174</sup> Rappelons qu'il faut attendre les années 1950 et la diffusion de la rouille orangée pour qu'apparaisse, dans le cadre de la lutte génétique (sélection et création de variétés résistantes), la première source de matériel exogène différent du typica et du bourbon : l'Hybride du Timor (HdT), qui associe la résistance à la rouille du robusta au génome de l'arabica. Jusqu'à cette époque, les variétés modernes (Mondo Novo par exemple) étaient issues, non pas de croisements, mais de la sélection de mutants spontanés au sein des populations originelles de Typica et de Bourbon (cf Pinard F., *Sur les chemins des caféiers* p.20-21)

<sup>175</sup> (Onzima J.R., Coulibaly N., Montagnon C., p.82-83)

<sup>176</sup> (Montagnon C., Leroy T., Bertrand B., Charmetant P., Dufour M., p.85-91)

seulement les relations entre acteurs des pays producteurs et consommateurs, mais aussi les modes de concurrence entre les acteurs des différents pays producteurs et même celle existante entre les différents types de caféiculteurs d'un même pays.

Si l'abrogation de l'A.I.C a eu des impacts manifestes sur la localisation de la production caféière mondiale (plus grande concentration de la production notamment entre les trois premiers producteurs à l'échelle internationale), peut-être sa conséquence la plus marquante fut la modification de la chaîne de valeur globale et l'altération des rapports de force entre acteurs des pays producteurs et consommateurs, en faveur des premiers. Avec l'apparition de conditions adverses, il est crucial de se demander pourquoi l'offre de café ne s'adapte pas rapidement à la demande. En d'autres termes, qu'est ce qui incite des millions de caféiculteurs à continuer à commercialiser du café alors même que les cours sont à des niveaux faibles.

#### 1.2) Les déterminantes de la production caféière

La fin de l'A.I.C constitua un bouleversement majeur. Cet événement signifia une modification radicale de la chaîne de valeur du marché caféier. Là où avant 1989 les acteurs des pays producteurs recevaient une part conséquente des revenus générés par l'activité caféière, après 1990 leur participation s'écroula, alors même que le revenu caféier international connaissait une expansion conséquente. Plus que jamais, les acteurs des pays consommateurs (au premier rang desquels les torréfacteurs) dominaient la chaîne de valeur du marché international du café. Le remodelage de la chaîne de valeur eut parfois des conséquences dramatiques sur le revenu des millions de petits caféiculteurs. Il importe donc de s'interroger sur les critères déterminants la participation des acteurs de la filière.

S'il est assez facile de déterminer que la logique capitaliste est celle prévalant chez les torréfacteurs, chez les petits producteurs cette dernière n'est pas exclusive. Elle est étroitement associée, voir subordonnée, à une logique d'économie domestique. La faible corrélation entre « chute des cours internationaux » et « réduction de la production » doit également s'analyser à parti de la situation des marchés internationaux des autres produits de base agricoles.

### 1.2.1) Une chaîne de valeur transfigurée

Avant de s'intéresser aux modifications structurelles ayant affecté la chaîne de valeur du café, procédons aux deux étapes descriptives que sont la structure d'entrées-sorties et la localisation des activités.

**La structure d'entrée – sortie** implique de définir quels sont les principaux acteurs du secteur étudié de même que les différents stades productifs. Les pays producteurs comptent un contingent élevé d'acteurs liés à l'activité caféière. On distingue neuf types d'acteurs entrant généralement directement dans les étapes de production et commercialisation du café vert: les caféiculteurs, la main d'œuvre agricole, les intermédiaires, les organismes de certification, les coopératives, les usines de traitement, les exportateurs et les torréfacteurs ou producteurs de café soluble locaux<sup>177</sup>. Au sein des pays consommateurs le nombre d'acteurs concernés par l'activité caféière est plus faible. Citons: les importateurs (et firmes de négoce), grandes firmes de torréfaction, les petites et moyennes firmes de torréfaction, les *coffee shops* et les organismes de certification. Avant de déterminer comment s'articule l'ensemble de ces acteurs afin de permettre la transformation du café et sa commercialisation, il importe de définir quelles sont les différentes étapes du processus productif. Le schéma II.1 indique les différentes étapes nécessaires à la production du café torréfié moulu via traitement par la méthode humide. On ne distingue pas moins de 26 étapes, un grand nombre effectué par les acteurs des pays producteurs. S'il est vrai que la préparation des mélanges, la torréfaction ou encore l'emballage du café réalisés au sein des pays consommateurs sont des étapes cruciales (impliquant capital et savoir-faire) pour l'élaboration du produit final, il convient également de valoriser celles effectuées en amont puisque la préparation du café vert exporté implique l'exécution de tâches non moins essentielles. Si la récolte, le lavage ou triage sont incorrectement effectués, le travail des acteurs des pays consommateurs, et en particulier des firmes de torréfaction, sera rendu plus difficile.

---

<sup>177</sup> Ce nombre d'acteurs varie d'un pays à l'autre puisque tous les pays ne comptent pas forcément de torréfacteurs locaux ou d'organismes de certification.

Schéma III.1 : Etapes du traitement par voie humide et production de café torréfié moulu

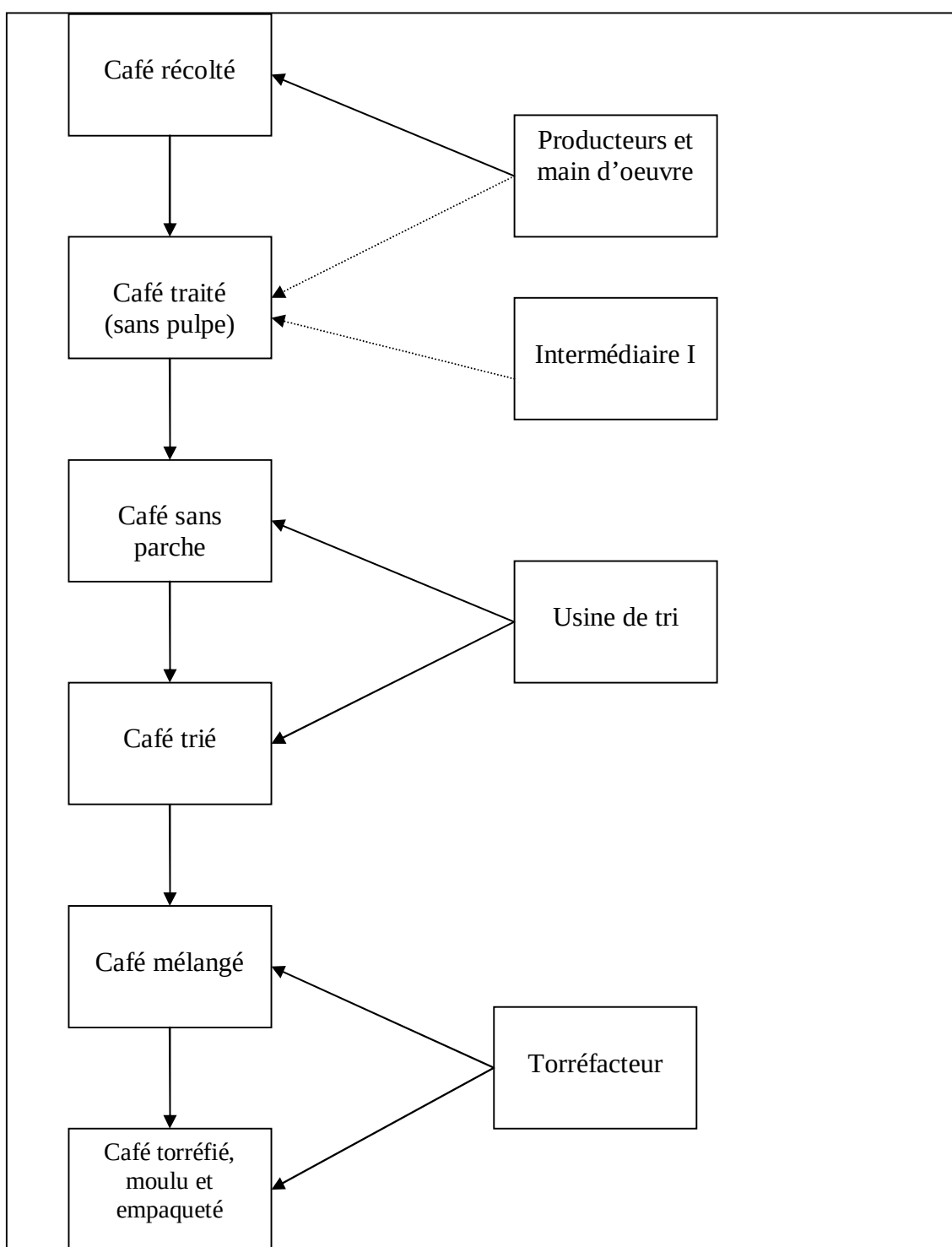
| Opérations                                              |   | Etats du produit                                                          |
|---------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------|
| 1) Pépinières                                           | → | Plantule                                                                  |
| 2) Plantation                                           | → | Plantule dans le verger                                                   |
| 3) Entretien des plantules                              | → | Caféiers adultes                                                          |
| 4) Désherbage, fertilisation, taille, pulvérisation,... | → | Cerise de café sur les caféiers                                           |
| 5) Récolte                                              | → | Cerise de café récoltées <sup>178</sup>                                   |
| 6) Dépulpage                                            | → | Cerise déulpées                                                           |
| 7) Fermentation                                         | → | Cerises fermentées                                                        |
| 8) Lavage                                               | → | Cerises fermentées et lavées                                              |
| 9) Séchage                                              | → | Café parche T1                                                            |
| 10) Stockage                                            | → | Café parche T2                                                            |
| 11) Transport                                           | → | Café parche à l'usine de déparchage                                       |
| 12) Nettoyage, triage, calibrage, ensachage             | → | Sacs de café vert calibré                                                 |
| 13) Transport pour le port                              | → | Sac de café vert calibré au port du pays producteur T1                    |
| 14) Stockage                                            | → | Sac de café vert calibré au port du pays producteur T2                    |
| 15) Embarquement                                        | → | Sac de café vert calibré dans le bateau au port du pays producteur        |
| 16) Transport                                           | → | Sacs de café vert calibré dans le bateau au port du pays consommateur     |
| 17) Débarquement                                        | → | Sacs de café vert calibré dans l'entrepôt du port du pays consommateur T1 |
| 18) Stockage                                            | → | Sacs de café vert calibré dans l'entrepôt du port du pays consommateur T2 |
| 19) Transport                                           | → | Sacs de café vert calibré dans l'usine de torréfaction T1                 |
| 20) Stockage                                            | → | Sacs de café vert calibré dans l'usine de torréfaction T2                 |
| 21) Mélange                                             | → | Lots de café vert mélangé                                                 |
| 22) Torréfaction                                        | → | Lots de café vert mélangé                                                 |
| 23) Moulure, emballage                                  | → | Lots de café torréfié                                                     |
| 24) Transport                                           | → | Sacs de café torréfié au point de consommation T1                         |
| 25) Stockage                                            | → | Paquets de café torréfié au point de consommation T2                      |
| 26) Préparation de la boisson, consommation             | → | Café prêt pour la consommation                                            |

Source : Daviron B. et Ponte S., Le paradoxe du café (p.86-87)

Bien que l'activité caféière concerne un nombre conséquent d'acteurs, en réalité ce n'est qu'une partie restreinte de ceux-ci qui réalise la transformation physique du café. Avant que le café ne soit torréfié, moulu et emballé, il passe par trois grandes phases de transformation physique (récolte, dépulpage, déparchage). Nous pouvons y ajouter deux étapes qui, si elles ne concernent pas une transformation physique du café, restent centrales dans l'élaboration du produit final : le triage et le mélange.

<sup>178</sup> Et livrées à l'usine de dépulpage lorsque les exploitants ne disposent pas de petites déulseuses

Figure III.1 : Acteurs impliqués directement au sein du processus productif caféier



L'ensemble du processus de transformation physique ne fait intervenir généralement que quatre type d'acteurs, comme nous pouvons le constater sur la figure III.1. Les autres n'étant pas concernés par la transformation du café et se consacrant à la réalisation de fonctions commerciales, ou liées à la certification et au transport. Faisant ainsi de l'activité



caféière un vaste réseau où le processus productif en lui-même ne concerne pas la totalité des acteurs.

En ce qui concerne **la localisation géographique**, nous savons que quatre pays concentrent plus de la moitié de la production mondiale (deux sud américains et deux asiatiques) et que les cinq premiers pays producteurs concentrent plus de 60% de l'offre mondiale en 2007. Les principaux pays consommateurs sont les Etats-Unis, le Brésil, le Japon et l'Allemagne. Selon l'OIC, l'Europe est le premier consommateur de café. La consommation de café y a été plus ou moins stable lors des cinq dernières années, passant de 2,47 millions de tonnes en 2004 à 2,39 millions en 2008, soit un T.C.A.M de -0,82%. L'Europe consommerait ainsi 31% de la production mondiale de café<sup>179</sup>, contre 17% pour les Etats-Unis et 6% pour le Japon. Les importations de café ou torréfié aux Etats-Unis ont été stables lors de la dernière décennie, avec un T.C.A.M 1% depuis 1998 pour atteindre 1,35 millions de tonnes en 2008. En valeur, elles sont passées sur la même époque de 3,24 milliards de dollars à 4,13 milliards, soit un T.C.A.M de 2,46%, avec un déclin marqué entre 1998 et 2001<sup>180</sup>. Selon l'OIC, la consommation annuelle moyenne par habitant en Europe serait de 4,83 kg en 2008, alors qu'il était de 5,37 kg en 2000, soit un T.C.A.M de -1,32%. Les pays européens avec le plus fort niveau de consommation par habitant en Europe sont le Luxembourg (16,2 kg), la Finlande (12,6 kg), la Suisse (9,2 kg), la Norvège (9 kg), la Suède (8,3 kg) et le Danemark (7,7 kg). La consommation de café par habitant aux Etats-Unis a atteint un pic en 1946 avec 7,5 kg. Elle a depuis chuté inexorablement pour atteindre 2,7 kg en 1995. Il semblerait qu'au cours des dernières années elle se soit stabilisée autour de 3,3 kg<sup>181</sup>. Il est à souligner qu'à l'exception du Brésil et de l'Ethiopie, aucun pays producteur ne consomme du café à une échelle significative. Il s'agit donc d'une chaîne duale. ***Ce qui est produit par les acteurs des pays producteurs est essentiellement destiné aux consommateurs des pays industrialisés. Il y a donc une relation d'interdépendance entre les acteurs des pays producteurs et des pays consommateurs.*** Si les premiers sont improductifs, les seconds ne pourront pas satisfaire leur demande. Et si les seconds n'acquièrent pas l'offre des premiers, ces derniers n'auront que de très faibles débouchés sur leur marché intérieur.

Avant d'essayer de déterminer le type de gouvernance de la chaîne de valeur du café, attardons nous sur la localisation des revenus liés à l'activité caféière et comment se

<sup>179</sup> L'Allemagne est de loin le premier consommateur de café en Europe avec 573 240 tonnes, soit 24% de la consommation européenne.

<sup>180</sup> (FAO., p.5)

<sup>181</sup> (Idem, p.7)

répartissent les profits entre pays producteurs et consommateurs. Ce genre d'étude a justement déjà été réalisé par Talbot. Selon ce dernier la part des revenus (en % du CA sectoriel mondial, à savoir le prix final du café commercialisé) allant aux producteurs est passé de 30,4% en 1975/76 à 10,4% en 2000/2001. Plus généralement, Talbot estime qu'au cours des années 1970 les producteurs recevaient en moyenne 20% du revenu total généré par les ventes de café torréfié et soluble, contre près de 53% en moyenne pour les acteurs des pays consommateurs. Au cours des années 1980, la situation n'aurait pas connu d'évolution sensible. Après 1989, la situation changera radicalement. Entre 1989-90 et 1994-95, la part du revenu total perçue par les producteurs s'effondre à 13% alors que celle retenue au sein des pays consommateurs atteignait 78%. Malgré la hausse des cours en 1997, épiphénomène au sein d'une période de chute des cours, la part allant aux pays producteurs ne variera pas<sup>182</sup>. Et la crise débutant en 2000 accentua cette tendance à la baisse des revenus allant aux acteurs des pays producteurs, avec une division par trois de la part des revenus attribués aux nations productrices. Ainsi, en 1989, les pays producteurs recevaient 10 milliards de dollars pour un marché estimé à 30 milliards. Une décennie plus tard, ils recevaient moins de 6 milliards de dollars pour un marché de près de 60 milliards<sup>183</sup>. De plus, à revenu courant équivalent, les caféiculteurs ont un pouvoir d'achat inférieur de 75% à celui dont ils disposaient 40 ans plus tôt<sup>184</sup>. A l'image de la redistribution des revenus, celles des bénéfices a connu une modification en faveur des acteurs des pays consommateurs. En effet, alors que les bénéfices ont augmenté de près de 50% depuis 1989 pour les acteurs des pays consommateurs, pour les acteurs des pays producteurs ils sont passés à un niveau proche de 0 quand ce n'est pas négatif au cours des années de crise<sup>185</sup>. La presque totalité des bénéfices de l'activité caféière se trouve ainsi retenue au sein des pays consommateurs.

Quelles explications peuvent être avancées pour mieux comprendre ces bouleversements? La principale raison réside évidemment dans l'abrogation de l'A.I.C en 1989. Événement qui a déstructuré le tissu institutionnel des pays producteurs et provoqué une chute durable des cours internationaux de café vert jusqu'à atteindre des niveaux particulièrement alarmants pour les caféiculteurs. Ce que nous pouvons constater sur le graphique III.3. Un ensemble de facteurs a contribué à faire chuter les cours internationaux du café dans une telle ampleur: une surproduction chronique<sup>186</sup> (accentuée par l'émergence du

<sup>182</sup> (Daviron B., Ponte S., pp.259-260)

<sup>183</sup> (Oxfam, p.20)

<sup>184</sup> (Idem, p.9)

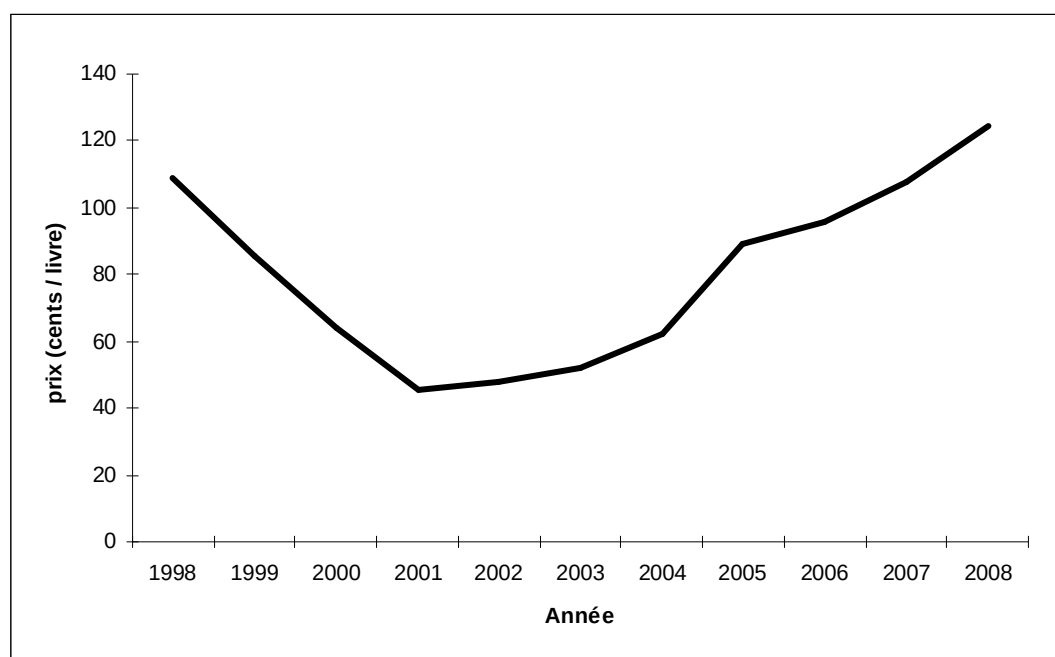
<sup>185</sup> Talbot J.M., **Grounds for coffee agreement : The political economy of the coffee commodity chain** (p.184)

<sup>186</sup> Oxfam, Une tasse de café au goût d'injustice

Vietnam), l'innovation technologique<sup>187</sup>, la réduction de la présence des agences nationales venant en aide aux caféiculteurs et autres acteurs au sein des pays producteurs<sup>188</sup> et le changement de propriétaire des stocks<sup>189</sup>. Il est à noter que sur ces quatre événements, mise à part l'innovation, tous sont une conséquence directe du démantèlement de l'A.I.C.

L'association de ces phénomènes permet de mieux saisir pourquoi alors que pour la période 1984-88 l'indice composite de l'O.I.C.<sup>190</sup> était de 1,34 dollar / pound il n'était plus que de 0,62 dollar / pound pour la période 1990-2003<sup>191</sup>. En 2003, les prix réels du café ont chuté à un niveau équivalent à moins d'un tiers du prix de 1960<sup>192</sup>, affectant considérablement le niveau de vie de millions de famille en Amérique Latine, en Afrique et en Asie. Le café était redevenu une *commodity* ordinaire, soumis à des fluctuations des cours internationaux et une tendance apparente à une chute des termes de l'échange.

Graphique III.3 : Evolution de l'indice composite des prix de l'OIC entre 1998 et 2007



Source : OIC

<sup>187</sup> Qui permet aux torréfacteurs d'inclure une plus grande quantité de café de moindre qualité dans leur mélange sans altérer significativement le goût

<sup>188</sup> *In the new free market atmosphere of the 1990's, government control boards either were disbanded or radically weakened, allowing some farmers to keep a greater percentage of the market price. In the 1990, the IBC, with its staff of 3500 and a \$ 15 million annual budget, was summarily abolished. In Africa, the "Caisse de Stabilisation" boards fell by the way side.* (Pendergrast M, p.364)

<sup>189</sup> Daviron B., Ponte S., **The coffee paradox: global markets, commodity trade and the elusive promise of development**

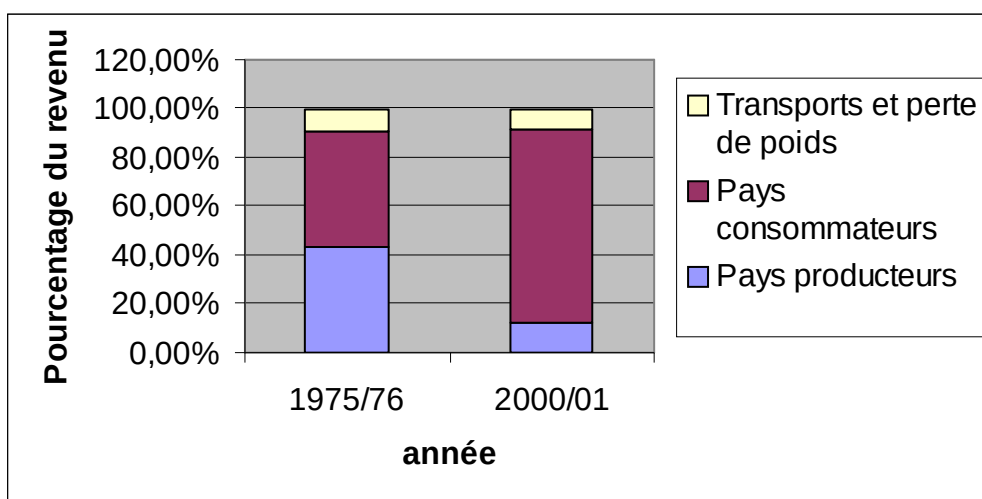
<sup>190</sup> L'indice composite des prix de l'OIC est un indicateur élaboré pour déterminer un prix général (cours en bourse) représentant une moyenne des cours internationaux du café échangé internationalement. Pour son élaboration, l'OIC tient compte de deux grands paramètres : cours en bourse des 4 grands types de café (à New York, en Allemagne et en France) et leur importance dans le commerce international du café. A partir d'octobre 2007 et pour une période de 2 ans, l'indice composite se compose de : 14 % du cours des arabicas doux de type colombien (niveau du cours en bourse déterminé par 44 % du cours à New York et 56% du cours en Allemagne), 20% du cours des autres arabicas doux (42% du cours à New-York et 58% du cours en Allemagne), 31% du cours des arabicas naturels de type brésilien (23% du cours de New-York et 77% du cours en Allemagne) et 35% du cours des robustas (18% des cours de New-York et 82% des cours de Paris).

<sup>191</sup> Daviron B., Ponte S., **La paradoxe du café**

<sup>192</sup> FAO, **The market for organic and fair trade coffee: increasing incomes and food security of small farmers in West and Central Africa through exports of organic and fair trade tropical products** (p.6)

Il faut attendre 2004 pour constater les premiers signes de rétablissement des cours internationaux et 2005 pour qu'ils retrouvent leur niveau de 1999, soit 0,85 dollars par livre<sup>193</sup>. Avec la hausse des cours, la valeur totale des exportations de café a atteint 12,7 milliards en 2007, soit 17% de plus qu'en 2006, et près du double de 2004 (6,88 milliards)<sup>194</sup>. Pour autant que la situation semble s'être améliorée, la valeur totale des exportations n'est au final que légèrement supérieure à celle de la fin des années 1980. Et encore, conviendrait-il de décompter la valeur des exportations des pays industriels réexportateurs de café pour déterminer exactement les revenus liés aux exportations caféières revenant aux acteurs de pays producteurs. Le graphique III.4 indique clairement à quel point la redistribution du revenu a été modifiée après l'abrogation de l'A.I.C. Les acteurs de pays producteurs ayant ainsi connu une diminution considérable de la part des revenus dégagés sur le marché international du café.

Graphique n°III.4 : Part des revenus totaux liés à l'activité agricole allant aux pays consommateurs et producteurs



Source : Talbot J.M., *Grounds for coffee agreement : The political economy of the coffee commodity chain*

La chaîne de valeur du café a donc été substantiellement modifiée après 1989. Les rapports de force entre les acteurs des pays producteurs et les acteurs des pays consommateurs (en particulier les grandes firmes de torréfaction et dans une moindre mesure de négoce) ont été altérés de manière significative. Cette situation eut été bien moins inquiétante pour les petits producteurs s'il s'agissait juste d'un choc conjoncturel mais c'est en réalité la structure du marché qui fut modifiée par la fin de l'institutionnalisation publique de l'activité caféière au sein des pays producteurs et l'abrogation de l'A.I.C.

<sup>193</sup> FAO, *The market for organic and fair trade coffee: increasing incomes and food security of small farmers in West and Central Africa through exports of organic and fair trade tropical products* (p.6)

<sup>194</sup> *Idem* (p.4)

Pour en revenir au mode de gouvernance, il ne fait aucun doute que les torréfacteurs ont conforté leur rôle d'acteurs dominants au sein de la chaîne de valeur du café, ce que nous constaterons par la suite. La principale difficulté pour catégoriser le mode de gouvernance au sein de la chaîne de valeur du café tient à la définition des torréfacteurs. Sont-ils acheteurs ou producteurs ? Certainement les deux. Un torréfacteur est à la fois acheteur de matières premières faiblement transformé (café vert) et celui qui exécutera les dernières transformations physiques pour proposer le produit final. Une analyse uniquement centrée sur les pays producteurs inciterait à considérer le torréfacteur comme acheteur. Mais dans l'optique d'une chaîne globale, le torréfacteur est un producteur industriel et non un simple acheteur. C'est pourquoi nous supposons que nous avons affaire à une chaîne dirigée par les producteurs. Le fait de déterminer un mode de gouvernance et d'utiliser une typologie relativement simple permet d'indiquer où se concentrent les revenus et les bénéfices et de déterminer qui détient la capacité de façonner la chaîne selon ses intérêts.

Mais l'analyse par la chaîne de valeur ne permet pas pour autant de comprendre comment et pourquoi sont prises des décisions précises et communes par un ensemble d'acteurs. En effet, rien n'indique pourquoi si les torréfacteurs imposent des décisions drastiques, l'offre ne diminue pas et que le nombre d'acteurs au sein des pays producteurs reste élevé. Il existe certainement des variables particulières dans le processus de prise de décisions qui permettent l'existence d'un accord *tacite* entre les différents échelons de la chaîne productive, et en particulier entre les torréfacteurs et les caféiculteurs.

### 1.2.2) Processus de prise de décisions chez les grandes firmes de torréfaction et les petits caféiculteurs : deux logiques différentes et incompatibles ?

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, les rapports de force entre acteurs des pays producteurs et ceux des pays consommateurs ont été profondément et durablement altérés après 1989. La fin de l'A.I.C a engendré une modification d'ordre structurelle sur le marché du café qui a permis aux principales firmes de torréfaction et, dans une moindre mesure, aux groupes de négoce de devenir les acteurs dominants du marché et d'imposer une grande partie de leurs décisions et stratégies aux autres acteurs de la filière. Face à eux, plusieurs millions de petits caféiculteurs répartis dans près de 80 pays se retrouvent le plus souvent isolés et dans l'impossibilité d'influencer significativement la réalité du marché mondial. Cette asymétrie en termes de pouvoir de négociation au sein de la chaîne de valeur entre le premier et le dernier acteur (entrant directement dans le processus de transformation)

est particulièrement flagrante et a été durement critiqué à plusieurs reprises. Au-delà des critiques à l'égard des grandes firmes de torréfaction, probablement justifiées, il convient de se demander comment s'opère la prise de décision stratégique chez ces deux acteurs – c'est-à-dire ce qui les motive à agir comme ils le font.

### *Les grandes firmes de torréfaction et la logique capitaliste*

Il ne fait aucun doute qu'à partir des années 1990 les grandes firmes de torréfaction et de café soluble (Philip Morris, Nestlé, Sara Lee, P&G et Tchibo) soient devenues les acteurs dominants sur le marché du café. Ce que nous pouvons constater grâce à un simple chiffre : ces cinq entreprises représentent 69% des ventes en valeur du marché mondial du café<sup>195</sup>. Cette concentration de l'activité caféière au niveau international procure à ce groupe restreint de producteurs des pouvoirs disproportionnés face aux autres acteurs de la filière. Revers de la médaille de cette position dominante, ces entreprises sont souvent désignées comme principaux responsables de la chute des cours internationaux (et *in fine* de la dégradation des conditions de vie des caféiculteurs).

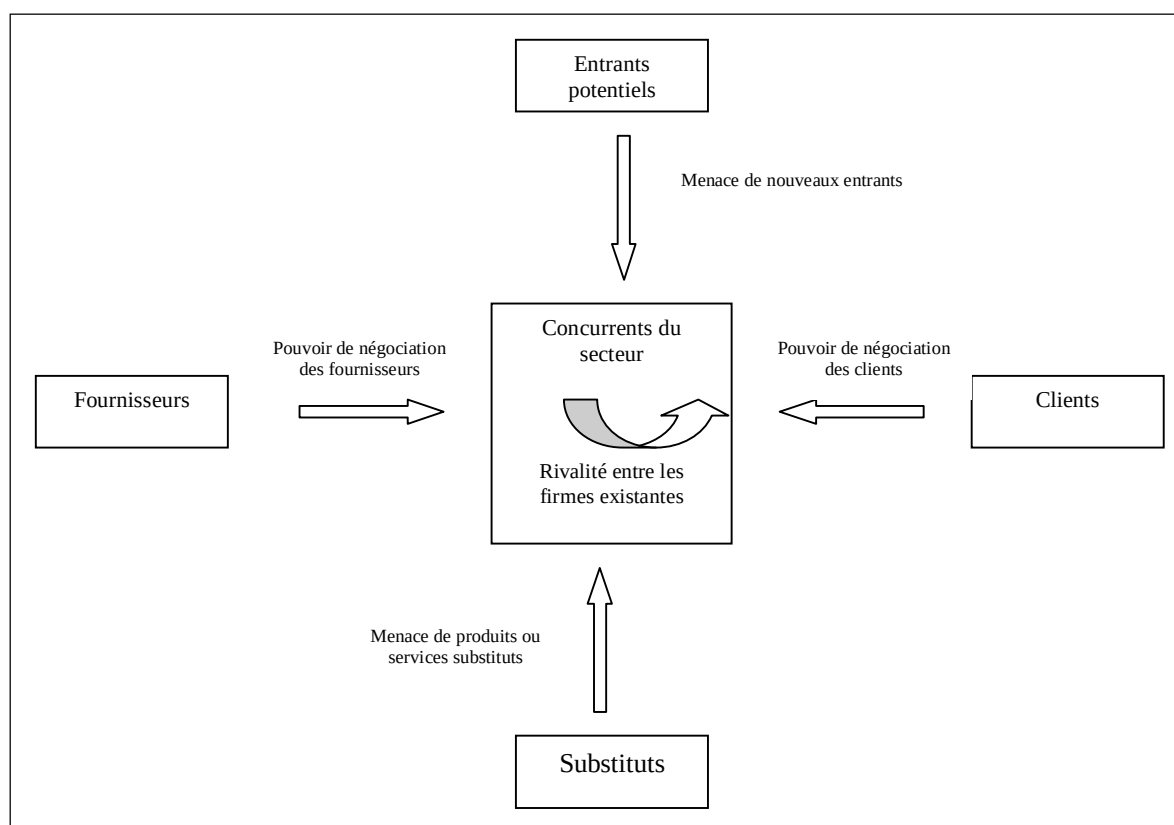
Quelque soit la responsabilité de ces acteurs en ce qui concerne les maux dont ils sont accusés, une démarche ne visant qu'à critiquer les acteurs dominants d'une filière serait assez peu intéressante et constructive si elle ne s'accompagnait d'une meilleure compréhension des réalités et des mécanismes qui les conduisent à prendre leurs décisions. Nous ne tenterons pas de décrire les stratégies individuelles, qui dépendent du positionnement des marques de chaque torréfacteur, mais plutôt de déterminer comment la structure d'un secteur incite les acteurs dominants à prendre un ensemble de décisions relativement cohérentes et homogènes.

Pour tenter de saisir la stratégie concurrentielle des firmes d'un secteur et les principales déterminantes de leur prise de décision il est nécessaire de s'intéresser à la structure même du secteur. En effet, cette dernière déterminera la rentabilité d'un secteur puisqu'elle influence aussi bien les prix praticables que les coûts à supporter et les investissements nécessaires pour qu'une firme puisse rester compétitive. La structure d'un secteur, aussi bien au niveau national qu'international, dépend principalement du jeu concurrentiel dont l'outil théorique le plus pertinent dans le cadre de son analyse nous est fourni par Porter à travers le concept de **forces concurrentielles**. Porter, dans le cadre de l'analyse de la structure des secteurs et du jeu concurrentiel, met en avant l'idée selon laquelle le jeu concurrentiel ne saurait être limité aux simples firmes d'un même secteur et qu'il convient d'étudier d'autres facteurs qu'il nomme les *forces concurrentielles*.

---

<sup>195</sup> Daviron B., Ponte S., Le paradoxe du café

Figure III.2 : Les 5 forces concurrentielles de Porter



Source : PORTER M.E., *Choix stratégiques et concurrence* (p.4)

Il en distingue cinq ayant une influence majeure : **les entrants potentiels** (menace de nouveaux entrants), **les clients** (pouvoir de négociation des clients), **les produits substitués** (menace de produit ou service substitut), **les fournisseurs** (pouvoir de négociation des fournisseurs) et **les concurrents du secteur** (rivalité entre les firmes existantes). Chacune de ces forces est à prendre en considération par les firmes puisqu'elle influe ou peut influencer sur la réalité actuelle et le futur du secteur d'activité<sup>196</sup>.

Le Tableau III.3 met en lumière plusieurs phénomènes intéressants pouvant expliquer les décisions stratégiques prises par les grandes firmes de torréfaction ou productrices de café soluble.

<sup>196</sup> En plus des 5 forces concurrentielles, Porter souligne la place particulière de l'Etat. Ce dernier peut, à tous les niveaux, influencer directement ou indirectement sur la quasi-totalité des aspects de la structure d'un secteur. L'Etat peut être aussi bien client que fournisseur des firmes d'un secteur. Il peut mettre en place des restrictions ou des réglementations spécifiques qui concerneront les nouveaux entrants ou les produits substitués.

Tableau III.3 : Les 5 forces concurrentielles de Porter appliquées à la firme transnationale et analyse de la distribution et de la logistique

|                              |                                                                                               |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fournisseurs                 | Directs : importateurs, exportateurs ou grandes plantations<br>Indirects : familles paysannes |
| Clients (consommateur final) | Localisés dans les pays riches, disposant d'un pouvoir d'achat conséquent                     |
| Entrants                     | Nouveaux entrants : cafés alternatifs et les marques de distributeurs                         |
| Produits substitués          | Varie selon l'époque (cf Postum) ; actuellement thé et cola                                   |
| Concurrents                  | Principalement les grandes firmes (Oligopole)                                                 |

|                                     |                                                                                               |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Distribution (client intermédiaire) | Pouvoir de négociation grâce à la publicité (→ attachement à la marque)                       |
| Logistique                          | Maîtrisée et l'utilisation des NTIC permet de disposer d'un nouveau moyen de pression ; G.P.A |

En premier lieu, la firme de torréfaction dispose de plusieurs sources d'approvisionnement fiables, lui permettant ainsi de disposer d'un moyen de pression plus ou moins efficace sur les prix de leur principale matière première. Phénomène d'autant plus accentué que l'offre de café est restée pendant longtemps nettement supérieure à la demande. Les fournisseurs directs sont donc soumis à une pression sur les prix. Les firmes de négoce ne produisant que très rarement du café, pour satisfaire la demande des torréfacteurs elles doivent se fournir aussi bien auprès de grandes exploitations que des petits caféiculteurs. De fait, la pression effectuée sur les fournisseurs directs se répercute mécaniquement sur les fournisseurs indirects qui sont le plus souvent des petits exploitants agricoles. Cette situation a été d'autant plus favorisée que la libéralisation et la déréglementation des années 1990 a conduit les organismes caféiers des différents pays producteurs à réduire (souvent supprimer) leurs interventions sur leur marché intérieur à travers des programmes de stockage ou de diversification. Les stocks qui émanaient de l'époque où l'A.I.C était en vigueur ont changé de propriétaires<sup>197</sup>. L'analyse de la répartition de la valeur ajoutée pour les différents acteurs prouve bien comment la pression des FMN a modifié le partage des gains au sein de la filière. A quoi s'ajoute l'adoption par les firmes de torréfaction et de café soluble de l'outil logistique de la Gestion Partagée des Approvisionnements (G.P.A) qui leur permet de faire reposer la

<sup>197</sup> Si les stocks permettaient de maintenir les cours à des niveaux relativement élevés lorsqu'ils étaient détenus par un organisme public, dès le moment où ils sont passés sous le contrôle des firmes privées leur fonction s'est trouvée radicalement modifiée : maintenir le cours du café vert au niveau le plus faible possible, et ce jusqu'à écoulement des stocks.



plus grande partie des coûts générés par la constitution, le maintien et la gestion des stocks sur leurs fournisseurs<sup>198</sup>. *Le premier point montre bien l'influence des grandes firmes de torréfaction sur l'offre de café et un rapport de force en leur faveur auprès des différents fournisseurs. Grâce à la multiplication des fournisseurs possibles et à la surproduction en amont les grands torréfacteurs peuvent effectuer une pression à la baisse sur les prix d'achat de leur café.*

Intéressons nous maintenant à la demande et aux clients. Où sont localisés les principaux clients (consommateur final) de café ? Essentiellement dans les pays industrialisés. A l'exception notable de l'Ethiopie et du Brésil, aucun pays producteurs ne consomme du café à une échelle significative. Cela s'explique par plusieurs raisons : le café n'est pas essentiel dans l'alimentation de base et surtout c'est un produit destiné à l'exportation, générateur de ressources financières nullement négligeables. Sa consommation impliquerait donc de renoncer aux ressources liées à l'exportation du café. Les clients finals potentiels disposant d'un pouvoir d'achat élevé, les torréfacteurs peuvent se permettre de fixer un prix leur permettant de réaliser des marges considérables<sup>199</sup>. Et cela d'autant plus que le marché du café torréfié et soluble étant en situation d'oligopole, les possibilités d'assister à une guerre des prix se trouvent réduites. L'achat de café à un moindre coût ne se répercute donc pas sur le prix final du bien. *Ainsi, le fait que les principaux consommateurs se situent dans les pays industrialisés (et disposant d'un pouvoir d'achat considérable) permet aux firmes de réaliser une marge appréciable.*

Une question nous semble pertinente à ce stade. Comment expliquer que les FMN ont pu tirer avantage de la mise en place de l'A.I.C pendant plusieurs décennies et qu'elles en ont désiré l'abrogation à la fin des années 1980 ? Pour comprendre les motivations des grands torréfacteurs de voir les cours mondiaux du café vert diminuer, nous devons considérer conjointement deux forces concurrentielles : les nouveaux entrants sur le marché du café et les produits substitués. Avec l'augmentation des prix qui découla de la gelée de 1975 au Brésil, de nouveaux acteurs sont apparus : les acteurs du «sous-segment» des cafés de spécialité. En effet, étant donné la hausse des prix qui affectait tout le secteur caféier, il était possible pour les torréfacteurs de ce sous segment d'émerger et de conquérir nombre de consommateurs, délaissant la consommation de café classique dont le différentiel de prix avec les cafés de spécialité diminuait. Ce sous-segment des cafés de spécialité a connu une croissance ininterrompue depuis cette époque. En 2001, les cafés de spécialités représentaient

<sup>198</sup> Daviron et Ponte, Le paradoxe du café

<sup>199</sup> Talbot J.M., Grounds for coffee agreement : The political economy of the coffee commodity chain

17% des importations totales de cafés aux Etats-Unis et près de 40% des ventes totales du marché<sup>200</sup>. Cette croissance va se consolider et ne sera pas affectée par la chute des cours du café vert (d'autant plus que la baisse des cours n'impliquait aucunement une diminution du prix du produit final). Si la hausse des prix des produits des firmes du *mainstream market* a permis l'émergence des cafés de spécialités, la baisse des cours qui surviendra à partir des années 1990 favorisera l'émergence des marques de distributeurs. Le café étant chaque fois moins cher, les distributeurs ont pu lancer leur propre marque afin d'être présents sur ce marché. Les fortes et brusques fluctuations au niveau des cours du café vert se sont toujours soldées par l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché du café. Une des raisons pouvant expliquer la volonté des Firmes Multinationales (FMN) de voir les prix de leur principale matière première diminuer résidait dans l'apparition des cafés de spécialité et le taux de croissance de ce segment de marché. Il existe néanmoins un nombre conséquent de barrières à l'entrée sur le *mainstream market* dont l'impact ne saurait être minoré. C'est le cas de la composition des mélanges, l'efficacité du processus de transformation et de la technologie de torréfaction, le fort niveau de dépenses publicitaires et autres *coûts échoués* (5% à 10% du revenu brut<sup>201</sup>), la fidélité à la marque,... Afin de contrôler la chaîne de valeur, les firmes du *mainstream market* doivent investir considérablement en termes de coûts échoués au niveau de l'infrastructure, les équipements, la promotion de la marque et autres coûts marketing fixes.

S'agissant d'un produit agricole, le café ne possède pas, à proprement parler, de substituts. Tenter de déterminer les produits substituts du café implique de considérer la fonction que joue le café auprès du consommateur. Il apparaît logique de signaler le thé comme principal produit substitut du café. Mais, en tenant compte de ces « nouvelles » tendances de consommation, les boissons gazeuses et autres *soft drinks* peuvent aussi être considérés comme produits substituts. Le marché des boissons gazeuses a connu un boom soutenu à partir des années 1970<sup>202</sup>. Si la consommation de café (en tant que produit consommé à l'intérieur des foyers) a connu un net recul aux Etats-Unis, en particulier chez les jeunes, cela est imputable en grande partie à un déplacement d'une partie de la demande vers l'offre de soda. Phénomène qui fut favorisé par la hausse des cours (et prix) du café et la

<sup>200</sup> Ponte S., Estandares, comercio y equidad: lecciones de la industria de los cafés especiales, ([www.cafedecolombia.com/economiacaferera/publicaciones.html](http://www.cafedecolombia.com/economiacaferera/publicaciones.html))

<sup>201</sup> (Pelupessy W., p.92)

<sup>202</sup> Signalons qu'aux Etats-Unis la consommation de soda par personne est passée de 23 gallons en 1970 à 53 gallons en 2000, soit une hausse de plus de 130% (et un taux de croissance annuel de 2,82%) alors que dans le même temps la consommation de café passait de 36 gallons à 17 gallons, soit une diminution de plus de 52% (et un taux de croissance annuel moyen de -2,47%) (cf Oxfam, p.19)

moindre qualité du produit final qui a détourné une partie des consommateurs vers d'autres produits.

Tableau III.4 : Consommation de café et d'autres boissons aux Etats-Unis entre 1982 et 1986 (en pourcentage de la population consommant ces boissons)

| Boisson           | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 |
|-------------------|------|------|------|------|------|
| Café              | 56,3 | 55,2 | 57,3 | 54,9 | 52,4 |
| Thé               | 31,6 | 31,8 | 30,9 | 30,9 | 30,9 |
| Lait              | 48,9 | 48,8 | 48,9 | 47,7 | 48,3 |
| Boissons gazeuses | 52,9 | 55,1 | 57,1 | 59,4 | 58,4 |
| Jus               | 44,5 | 44,8 | 45,7 | 45,5 | 45,3 |

Source: *Collectif*, Bases para evaluar el convenio Gobierno-Federacion Nacional de Cafeteros (p.138)

Cette situation a conduit à un vieillissement de la population consommatrice et à son faible renouvellement. Notons néanmoins que selon certaines études récentes la tendance semble s'être retournée la consommation de café aux Etats-Unis serait de nouveau supérieure à celle de *soft drinks*<sup>203</sup>. Le renouveau de la consommation de café est imputable à la consommation de café au sein des *coffee shops* et à la hausse de consommation des cafés de spécialités, segments de marché où sont encore très faiblement représentées les grandes firmes de torréfaction.

Tableau III.5 : Consommation de café aux Etats-Unis selon les classes d'âges (en pourcentage de la population consommant le café)

| Classe d'âge   | 1962 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|
| 10-19          | 25,1 | 8,5  | 7,7  | 8,9  | 7,1  | 4,6  |
| 20-29          | 81   | 43   | 42,6 | 41,1 | 40,5 | 38,5 |
| 30-59          | 90,8 | 73,3 | 72,2 | 73,4 | 70,6 | 67,1 |
| >60            | 88,4 | 83,1 | 98,9 | 84,4 | 78,7 | 77,8 |
| Moy. nationale | 74,7 | 56,3 | 55,2 | 57,3 | 54,9 | 52,4 |

Source : idem (p.138)

Le *positionnement* sur un marché mature peut permettre de comprendre, en partie, la volonté des grands torréfacteurs à exercer une pression à la baisse des cours de leur matière première. N'oublions pas que le café et les sodas sont tous deux des produits dont la demande est rigide à court terme. La baisse du prix du café ne se traduira pas par une hausse proportionnelle de la consommation du café et une baisse de la consommation des sodas. Par contre, les économies générées par la baisse des cours du café vert rendra possible la réallocation d'une partie des ressources financières dégagées vers la publicité et autres actions de promotions tout en maintenant les marges à un niveau élevé. *Il apparaît clairement que la volonté des firmes de faire pression à la baisse sur les cours internationaux du café est dû en*

<sup>203</sup> *Tea and coffee Magazine*, National coffee drinking trends for 2007, Tea and coffee Magazine, mai 2007

parti à l'émergence des cafés de spécialités mais aussi à l'apparition de produits substitués qui ont connu une croissance forte de leur consommation, souvent au détriment de la consommation de café au sein des ménages. Une étude menée par Dietsch, Bayle-Tourtoulou et Kremer à partir des données du panel IRI-Sécodip sur 389 points de vente et au cours de 52 semaines et qui a permis d'évaluer l'élasticité prix des marques pour certaines catégories de produits<sup>204</sup> (et dont le tableau III.6 nous indique les résultats) et fait ressortir que lorsque les prix des marques de café augmentent de 1% cela provoque une diminution moyenne des ventes de l'ordre de 2,20%.

Tableau III.6: Coefficients d'élasticité moyenne au prix des marques pour quelques catégories de produit de consommation courante

| Catégorie                    | Elasticité moyenne |
|------------------------------|--------------------|
| Anisés                       | -1,47              |
| Boissons aux fruits gazeuses | -0,71              |
| Boissons aux fruits plates   | -1,55              |
| Beurre                       | -5,32              |
| Café                         | -2,2               |
| Aliments secs pour chiens    | -2,17              |
| Colas                        | -1,24              |
| Couches                      | -2                 |
| Dentifrices                  | -0,67              |
| Eaux plates                  | -2,31              |
| Mouchoirs en papier          | -2,11              |
| Riz                          | -0,61              |
| Tonics                       | -0,55              |
| Whisky                       | -4,59              |
| Yaourt nature                | -2,13              |

Source : Kotler&Dubois, Manceau, Marketing management, p.510

De fait, c'est l'un des produits qui connaît l'élasticité prix la plus importante. Cela pourrait sembler contredire notre affirmation selon laquelle la demande de café est rigide à court terme. En réalité, ce qui est mesuré est l'élasticité moyenne de la consommation de certaines marques et non pas l'élasticité de la consommation de café. Ce qui signifie que si le prix d'une marque augmente les consommateurs auront tendance à se diriger vers une autre marque dont le prix d'achat serait inférieur ou une marque pour laquelle le différentiel de prix s'est réduit notablement. Puisque les prix sont déjà perçus comme élevés et la qualité comme ordinaire, la hausse des prix est difficilement justifiable vis-à-vis du client final, et cela alors même que le cours des matières premières a eu tendance à diminuer depuis le début des

<sup>204</sup> Bayle-Tourtoulou A.S., Dietsche F. et Kremerer F., Les déterminants de l'élasticité prix des marques, recherche et applications en Marketing, vol.15, n°3, 2000 (p.43-53)

années 1990. Cette étude permet de comprendre pourquoi les grands torréfacteurs ne peuvent augmenter le prix du café unilatéralement, sauf à induire chez le client le sentiment d'apporter une valeur ajoutée (qui peut-être liée à l'adoption de marques reposant sur l'origine du café censée être un gage de qualité, l'apparition d'innovation telles que les dosettes ou le packaging) et que l'un des moyens d'augmenter ou de maintenir leurs marges et bénéfices réside dans une compression des coûts de leurs approvisionnements.

La nature du marché explique pour sa part pourquoi la baisse des cours du café ne s'est pas traduite par une diminution des prix du produit final. Le *mainstream market* est un marché oligopolistique et, dans ce type de modèle concurrentiel, la guerre des prix est rarement la stratégie privilégiée. Même si elle peut prendre place dans certains cas précis. Si l'on y ajoute le fait que l'entrée de nouveaux acteurs susceptibles de modifier le jeu concurrentiel est plus qu'improbable à moyen terme, il est facile de comprendre le faible intérêt pour les grandes firmes de torréfaction de fonder leur compétitivité sur la variable prix.

Après avoir évoqué les 5 forces concurrentielles de Porter, il nous semble intéressant de considérer deux autres points méritant une attention particulière : les relations face à la grande distribution<sup>205</sup> et les capacités logistiques. Le café étant un produit agro-industriel, les relations entre les firmes de torréfaction et les acteurs de la grande distribution pourraient être conflictuelles<sup>206</sup>. En effet, pour des produits *frais* tels que les fruits et légumes ou encore des biens transformés comme le vin, nous savons que les acteurs de la grande distribution exercent une pression considérable pour obliger les fournisseurs à réduire leur marge en leur faveur. Cependant, les torréfacteurs échappent quelque peu à cette situation. Une visite dans un supermarché permettrait de constater que les linéaires sont généralement occupés par les produits des grandes firmes de torréfaction. Les pressions exercées à leur égard sont généralement moins fortes que les acteurs d'autres filières agro-industrielles. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer cette situation. En premier lieu, comme nous l'avons déjà mentionné, le marché est un oligopole. La concurrence étant limitée, les grands torréfacteurs n'ont pas à s'inquiéter de l'ampleur des pressions susceptibles d'être exercées à leur égard par les acteurs de la grande distribution. Ensuite, le fait de dépenser des sommes considérables en publicité leur offre également un pouvoir de négociation face aux grandes surfaces. Puisque leurs produits disposent d'une notoriété certaine (et donc d'une demande

---

<sup>205</sup> Qui aurait du être incluses dans l'analyse effectuée sur les clients et que nous avons décidé de considérer séparément car jouant un rôle essentiel pour comprendre le comportement des grandes firmes de torréfaction.

<sup>206</sup> Rappelons que les supermarchés et autres distributeurs distribuent 70% du café au consommateur final. Les autres 30% sont distribués au sein des bars, hôtels, restaurants, lieux de travail et les *coffee shops*. La tendance à la concentration au niveau de la production du café torréfié se ressent également au niveau de la distribution. Ainsi, dans la plupart des pays européens, les 5 plus grandes chaînes de supermarchés disposent d'une part de marché supérieure à 50%. (cf *Pelupessy W.*, p.195).

potentiellement élevée), il serait risqué pour les acteurs de la grande distribution de renoncer à les référencer. Cela pourrait se traduire par un moindre niveau d'achat. Non seulement la publicité agit comme une barrière vis-à-vis des nouveaux entrants potentiels, mais elle assure aussi le fait que le produit soit connu et recherché. Dans le cas du café du *mainstream market*, la marque joue également le rôle de révélateur de qualité. Il est donc aisé de saisir l'intérêt de la publicité pour les grands torréfacteurs. Il convient en outre de noter que les grandes firmes disposent d'une gamme de marques variées afin de cibler les différents sous segments du *mainstream market* et tenter de répondre aux différentes exigences des consommateurs. La demande des grandes surfaces en ce qui concerne le café se trouve doublement limitée : par le nombre restreint d'acteurs et ensuite par le fait que les marques connues du grand public soient peu nombreuses. Le pouvoir des distributeurs est ainsi relativement limité. Bien que la situation puisse évoluer selon des contextes nationaux spécifiques. Se priver des marques *traditionnelles* de la part des Grandes et Moyennes Surfaces (G.M.S) c'est prendre le risque de perdre des ventes potentielles. De fait, dans un pays tels que les Etats-Unis, le café constitue généralement un produit vendu à perte par les acteurs de la distribution. La vente de café sert avant tout à générer la venue de clients. *Le pouvoir de négociation entre les firmes du mainstream market et la grande distribution ne semble pas être entièrement défavorables aux premières, leur permet de maintenir un niveau de marge appréciable.* Néanmoins les G.M.S ont tendance à référencer d'avantage le café provenant du segment des cafés alternatifs (en particulier celui du café équitable en France) et à mieux les situer au sein de leurs linéaires. Il est possible d'avancer plusieurs explications à cela. En premier lieu, peut-être que les G.M.S sont sensibles aux enjeux du développement durable et souhaitent fournir une *aide désintéressée* aux acteurs du commerce équitable. Ce qui est peu probable. Ou alors, le fait de placer des cafés alternatifs au sein de leurs linéaires leur permet de vendre davantage de café de ce type ; café dont les torréfacteurs ont un pouvoir de négociation moindre et sur lesquels les G.M.S peuvent réaliser une marge plus conséquente<sup>207</sup>. Quoiqu'il en soit, les ventes de café équitable restent toujours relativement modestes malgré des taux de croissance élevés et ne saurait prétendre se substituer à moyen terme aux produits conventionnels du *mainstream market*.

Le café s'inscrivant pleinement dans le cadre du commerce international, la logistique acquiert une importance considérable. En effet, les approvisionnements et l'emploi des NTIC jouent un rôle central dans les considérations stratégiques des différents acteurs de la filière. Or, les acteurs du *mainstream market* ont largement les moyens de contrôler leur chaîne

<sup>207</sup> A travers des marges arrières plus élevées et des conditions d'achat moins avantageuses.

logistique. Leur présence internationale et leur puissance leur assurent une connaissance précieuse en logistique. Leur permettant de contrôler indirectement leurs approvisionnements sans difficultés majeures. Il va s'en dire que les firmes de torréfaction ne maîtrisent pas nécessairement l'ensemble des variables logistiques (surtout que dans le cas des transports routiers nationaux les spécificités nationales et locales peuvent être significatives), mais elles disposent des capacités nécessaires pour suppléer à une éventuelle désaffection de fournisseurs. De plus, l'accès aux nouvelles technologies de l'information a permis aux grandes firmes de torréfaction et de production de café soluble de disposer de nouveaux outils de pression sur leurs fournisseurs. Par exemple, Nestlé a mis au point un principe d'enchères inversées pour se fournir en café à un moindre coût<sup>208</sup>. De plus, la G.P.A mis en place permet également aux firmes de torréfaction de se soustraire en grande partie du poids des stocks.

L'analyse des forces concurrentielles du point de vue des grandes firmes de torréfaction, fait ressortir que les firmes du *mainstream market* possèdent un certain nombre d'atouts leur permettant d'imposer un nombre substantiel de leurs décisions. Cependant, l'apparition de nouveaux acteurs (tels que le café de spécialité ou les cafés soutenable) et l'essor de produits substituables mettent à mal la domination des grandes firmes. C'est cette situation qui explique, en partie, la volonté des acteurs du *mainstream market* de réduire le coût d'approvisionnement de leur principale matière première au détriment de la qualité. Cependant, la baisse des cours n'était pas désirée dans le but de favoriser une diminution des prix des produits finaux mais de maintenir ou augmenter les marges. En soi, le but des acteurs du *mainstream market* n'a jamais été de compresser (en soi et pour soi) au maximum les cours du café. Ils étaient probablement conscients des effets induits par ce phénomène sur la concurrence et surtout sur la qualité du café. Leur objectif était de générer une baisse des coûts liée à leurs achats de matière première afin de ***maintenir leur marge sur un produit dont la consommation a eu tendance à stagner ou à diminuer.***

Les grandes firmes n'ont d'ailleurs pas été particulièrement efficaces dans leur prise de décision sur des thèmes stratégiques. Si la baisse des cours fut certes un moyen de maintenir des marges sur un marché mature et stagnant, elle a contribué, à travers l'utilisation chaque fois plus importante de café robusta ou des arabicas non lavés (peu appréciés sur la plupart des marchés des pays industrialisés), à la dégradation de la qualité organoleptique de leur produit perçue par les clients et limitant par là les possibilités de croissance du marché. Cette qualité ressentie comme ordinaire, voir médiocre va favoriser un développement d'autant plus rapide du marché de café de spécialité qui prouve que des segments de marchés restaient

<sup>208</sup> Boris J.P., Commerce inéquitable: le roman noir des matières premières

particulièrement dynamiques. Segments sur lesquels demeurent absentes la majorité des firmes du mainstream market. Comme nous l'avons constaté, si la prise de décision chez les grandes firmes de torréfactions se fonde effectivement sur des critères économiques, il est néanmoins faux d'affirmer que celle-ci ne soit motivée que par un seul objectif lucratif à court terme. Certes, cet objectif existe, mais il n'est qu'un parmi d'autre et ne saurait prétendre être la seule déterminante de la prise de décision des firmes du mainstream market.

En réalité, les décisions de ces firmes (et même leurs objectifs financiers à court terme) ne peuvent se comprendre que par la perception qu'elles ont de la structure de leur marché. Il est donc peu pertinent de seulement signaler que les firmes de torréfaction veulent réduire leurs coûts d'approvisionnement dans le seul but de faire de plus grands bénéfices à court terme car cela aboutirait à ignorer un grand nombre de facteurs ayant motivé cette décision. Si le comportement des firmes n'est intelligible qu'en ne tenant compte de la structure du marché (c'est-à-dire qu'elles font apparaître comme déterminant essentiel une rationalité économique aisément repérable), il est certainement plus compliqué de définir les déterminants du comportement des petits producteurs (de type paysans). Il existe probablement d'autres paramètres qu'une simple rationalité économique facilement discernable à travers une analyse du marché pour saisir le comportement de ce type de producteur.

### *Les petits caféiculteurs et la logique « paysanne »*

Le café est essentiellement cultivé par une population paysanne et d'autres types de petits producteurs<sup>209</sup>. Cette particularité de la production familiale et des petits exploitants non capitalistes soulève un certain nombre de réflexions méritant d'être considérées avec attention. Mais avant tout, il est nécessaire de *dresser le portrait* de l'économie paysanne et mettre en avant ce qui la différencie des autres types de modèle agricole. Maxime Haubert propose quatre caractéristiques inhérentes aux petits agriculteurs familiaux: **les petits producteurs familiaux sont des producteurs au sens strict** (c'est-à-dire qu'ils produisent par eux-même, que le travail est surtout familial et domestique, le travail extérieur est avant tout complémentaire) ; **la rationalité de la petite famille paysanne relève de l'économie domestique** (fondée sur la reproduction du groupe domestique et non sur la valorisation du capital) ; **l'enracinement dans un pays et une société locale distingue les paysans des autres producteurs familiaux** ; **l'insertion subordonnée de l'exploitation familiale**

<sup>209</sup> Ce qui ne signifie nullement que les paysans produisent la totalité du café, puisque les grandes exploitations (de type capitaliste), bien qu'étant numériquement marginales, fournissent une part non négligeable de la production mondiale. Mais, ce sont les paysans et les petits producteurs familiaux qui sont responsables de la plus grande partie de l'offre mondiale.



**paysanne dans la société globale.** Cette définition nous permet donc de déterminer quels producteurs sont des paysans ou petits producteurs apparentés. Ainsi, les « petits » caféiculteurs brésiliens ne peuvent tous être définis comme relevant de la famille paysanne puisque la zone caféière brésilienne a une tendance accrue à changer de localisation et il n'y a donc pas toujours eu, de fait, un enracinement dans une société locale donnée. Contrairement aux autres producteurs, les critères principaux de décisions ne relèvent pas prioritairement de la valorisation de capital. C'est ainsi que certaines décisions peuvent ne pas paraître rationnelles alors qu'en réalité elles relèvent d'une rationalité différente, ne privilégiant ni la rentabilité monétaire ni la hausse de la productivité. A ce titre, les variables prix et coûts n'ont qu'une incidence relative dans la prise de décision. Le choix de persévérer ou non dans une culture ne dépendra pas uniquement du gain monétaire engendré par la commercialisation de la récolte.

Une des grandes interrogations sur l'économie paysanne concerne les conditions de viabilité de celle-ci. En effet, avec le processus de libéralisation de l'agriculture entrepris au cours des dernières décennies du XXème siècle, nombre de voix se sont élevées pour dénoncer les difficultés auxquelles sont confrontées les familles paysannes. Les programmes de libéralisation se sont soldés généralement par la contraction, si ce n'est la suspension, des interventions étatiques dans les projets agro-industriels ou encore la suppression des institutions de commercialisation et des systèmes de péréquation. Si parfois ils ont eu des conséquences positives pour certaines populations paysannes (notamment lorsque les régimes étatiques étaient prédateurs et/ou répressifs), il n'en demeure pas moins qu'une grande partie de paysans devaient affronter un contexte adverse. En premier lieu, l'agriculture entrant dans la sphère privée, lorsque les intermédiaires estiment que l'approvisionnement des paysans ou la commercialisation de leurs produits n'est pas suffisamment rentable, **le risque de marginalisation devient réel.** A quoi il convient d'**ajouter la difficulté pour les populations paysannes d'avoir recours aux intrants** puisque ceux-ci étaient traditionnellement subventionnés par les Etats. Ces nouvelles contraintes sont à ajouter à d'autres moins récentes. Tout d'abord, mentionnons **que les infrastructures basiques sont souvent défaillantes**, lorsqu'elles existent, dans les campagnes des pays émergents. Sans oublier qu'un grand nombre de ces zones sont relativement isolées, ce qui implique généralement l'absence ou la pénurie d'écoles, de professeurs ou de médecins. Enfin, les relations quasi-inexistantes entre les groupes paysans et les banques commerciales (préférant investir dans l'industrie, le transport, le bâtiment ou le commerce) ont certes favorisé l'apparition de banques de développement agricole destinées à ce type de population ou

d'ONG spécialisées, mais leurs résultats sont mitigés. Face à cette situation d'**exclusion bancaire**, dans certains pays un secteur intermédiaire émerge, celui des coopératives agricoles qui permettent aux familles paysannes de disposer parfois de services financiers. Même si généralement les taux d'intérêt sont relativement élevés. Il n'y a rien d'étonnant qu'avec l'apparition d'un contexte aussi adverse certains producteurs soient tentés d'abandonner les cultures traditionnelles pour se consacrer à des cultures illicites (coca en Colombie ou au Pérou ou Kat au Yémen par exemple). La chute des cours internationaux et le démantèlement des filets de protection ne laissent parfois guère d'autres possibilités viables.

L'agriculture paysanne est-elle condamnée à disparaître ou adopter des initiatives illicites? Souffre-t-elle de trop de handicaps par rapport aux autres types d'exploitation agricole, notamment capitaliste ? L'agriculture paysanne n'est en réalité aucunement menacée de disparition à moyen terme dans les pays du sud et dispose d'atouts lui permettant de faire face à un contexte adverse. Elle ne nécessite que des investissements financiers relativement modestes (grâce au faible coût de la main d'œuvre), ce qui permet une meilleure résistance de l'activité commerciale en période de chute des prix internationaux. De plus, si une seule famille productrice ne peut avoir d'influence sur les prix de commercialisation locaux, lorsqu'elles se regroupent et créent des structures spécifiques (coopératives et associations), elles peuvent avoir un réel pouvoir de négociation face aux intermédiaires locaux. Ces structures offrent généralement des formations et permettent d'acquérir plus facilement des biens ou intrants spécifiques.

A partir des éléments précédemment cités il faut s'interroger sur la place de la caféiculture au sein des exploitations familiales (pas nécessairement paysannes). Tout d'abord, si le café a réussi à s'implanter au sein des exploitations paysannes c'est parcequ'il implique *l'emploi d'une main d'œuvre importante* (le facteur travail étant davantage présent à ce stade que le facteur capital), *que les économies d'échelles selon la taille des exploitations sont peu significatives* et qu'il permet *l'adoption d'un système de polyculture au sein des exploitations*. Ces trois éléments sont susceptibles d'expliquer pourquoi le café s'est durablement enraciné au sein des populations paysannes et occupe une place singulière au sein de leur modèle productif. En réalité, ce produit constitue souvent la part de ce qui est commercialisée par l'exploitation paysanne et représente la part visible des ressources monétaires des exploitants familiaux, même s'il n'est pas le seul élément à considérer dans le calcul de la rentabilité de l'exploitation (les autres cultures qui sont associées au café et qui ne sont pas commercialisées doivent également être prises en compte). Bien que l'adoption de la polyculture permette de résister à une conjoncture adverse, si cette dernière est marquée et

prolongée, elle peut, si ce n'est faire renoncer à la caféiculture, se traduire par le renoncement à des tâches cruciales pour la qualité du produit et la productivité à long terme. Ce qui peut se manifester par un faible renouvellement des arbres, la déshérence des exploitations ou le non entretien des arbres.

Tentons de définir la place de l'activité caféière au sein des stratégies paysannes. Nous savons que la production de café ( $Y_C$ ) peut être définie par l'équation suivante :

$$Y_C = L_C^{\alpha_1} T_C^{\alpha_2} E_C^{210}$$

où  $L$  correspond au travail au sein de l'exploitation,  $T$  au nombre d'arbres et  $E$  aux événements aléatoires (climat par exemple) ;  $\alpha_1$  et  $\alpha_2$  correspondent aux élasticités des intrants et technologies. On obtient le chiffre d'affaire ( $CA_C$ ) grâce à l'égalité suivante :

$$CA_C = Y_C P_C^{\gamma_1}$$

où  $P$  correspond au prix d'achat du café et  $\gamma_1$  à l'élasticité du prix de la demande par rapport à l'offre et à la qualité du café. Ce qui nous permet d'obtenir l'excédent brut d'exploitation généré par l'activité caféière<sup>211</sup> ( $EBE_C$ ) :

$$EBE_C = CA_C - (C_M^{\delta_1} + C_I^{\delta_2} + C_T^{\delta_3} + C_{Tr}^{\delta_4})$$

Où  $C_M$  correspond au coût de la main d'œuvre non familiale,  $C_I$  au coût des intrants (produits phytosanitaires, engrais,...),  $C_T$  au coût de la terre si elle est louée et  $C_{Tr}$  au coût du transport nécessaire pour commercialiser le produit.  $\delta_1$ ,  $\delta_2$ ,  $\delta_3$  et  $\delta_4$  correspondent à l'élasticité prix par rapport à l'offre et la demande. Nous obtenons le revenu net ( $RN_C$ ) (que nous supposons identique au revenu courant d'exploitation puisque très rarement les petits caféiculteurs ont à s'acquitter d'un impôt sur les bénéfices et de rentrées de revenus extraordinaires) grâce à l'égalité suivante :

<sup>210</sup> Cf Olsen T.S., Inder B., Coffe commodity chain

<sup>211</sup> « A (la) valeur ajoutée viennent se soustraire les salaires, charges sociales et divers impôts et taxes (sur rémunération, etc) pour obtenir l'excédent brut d'exploitation. Cet EBE est particulièrement car il s'agit du bénéfice généré par l'exploitation indépendamment de la politique de financement adoptée (qui affecte les charges financières) et du calcul de l'impôt (modulé par les dotations). Il s'agit là d'un aspect particulièrement étudié dans toute analyse financière. Influencé par la politique de prix de l'entreprise, l'EBE traduit la rentabilité de son exploitation » (Solnik, p.28)

$$RN_C = EBE_C - (DA_C^{\delta 1} + FF_C^{\delta 2})$$

Où ( $DA_C$ ) correspond aux dotations aux amortissements et ( $FF_C$ ) aux frais financiers engendrés par l'exploitation caféière. Nous supposons que le caféiculteur dispose de  $n$  activités commerciales (vendues) et que les revenus nets de chaque culture et activité suit la même égalité que celle du café. On donc le revenu financier net de l'exploitant ( $R_{FN}$ ) :

$$R_{FN} = (R_{NA} + R_{NB} + R_{NC} + \dots + R_{Nn})$$

Cependant, les revenus financiers nets ne constituent que la partie visible des exploitants. Ces derniers peuvent disposer de cultures destinées à la consommation familiale, réduisant d'autant les achats d'aliments destinés aux membres de la cellule familiale. On suppose que pour une culture vivrière  $k$  destinée à la consommation intérieure le revenu brut ( $R_{BK}$ ) soit :

$$R_{BK} = Y_K P'_K$$

où  $P'$  correspond au prix de  $K$  sur le marché local où l'exploitant réalise généralement les achats. Le revenu net de  $K$  s'obtient selon le même modèle que pour les cultures commerciales. D'où :

$$R_{NK} = R_{BK} - (C_M^{\delta 1} + C_I^{\delta 2} + C_T^{\delta 3})$$

Si l'exploitant dispose de  $n'$  cultures destinées à la consommation familiale, le revenu net non financier ( $R_{NNF}$ ) de l'exploitant sera :

$$R_{NNF} = (R_{NA'} + R_{NB'} + \dots + R_{Nn'})$$

Le revenu total ( $R_T$ ) de l'exploitant sera donc :

$$R_T = R_{FN} + R_{NNF}$$

Il existe donc une multiplicité de variable pouvant influencer sur le revenu net des petits producteurs familiaux. En adoptant une rationalité non capitaliste mais paysanne (priviliégiant la reproduction de la cellule familiale), les activités non génératrices de ressources financières demeurent importantes et sont autant valorisées que les activités commerciales dans certains

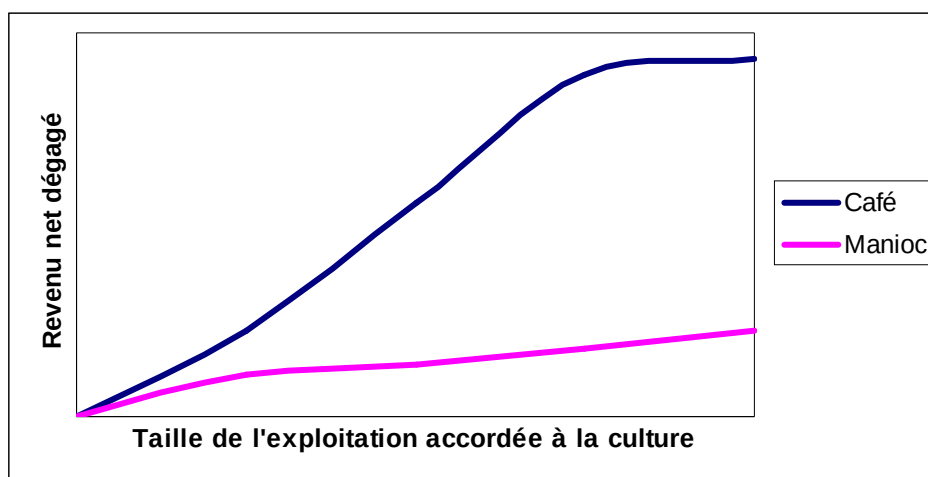
cas. Chaque producteur, selon les besoins familiaux, la disponibilité en terre et en main d'œuvre familiale, la présence d'un marché permettant l'achat de vivres à prix compétitifs à courte distance, le coût de la main d'œuvre, des intrants et de la terre adoptera un modèle lui permettant de répondre à l'équation :

$$R_T > B_F$$

où  $B_F$  représente les besoins familiaux. Si les petits producteurs familiaux adoptaient une logique capitaliste, de valorisation du capital, ils adopteraient une ou des cultures commerciales en nombre limité susceptible(s) de leur fournir le revenu net financier maximum. Ils n'auraient qu'à maximiser la fonction  $(R_{FN}) = (R_{NA} + R_{NB} + R_{NC} + \dots + R_{Nn})$ . Mais l'intégration de revenus non financiers dans la définition de leur revenu total les incite à adopter des systèmes productifs et alimentaires relativement complexes et pouvant paraître peu rentables dans le cadre d'une analyse financière.

Afin de mieux illustrer notre propos, utilisons un exemple simple. Supposons qu'un exploitant agricole ait le choix entre deux cultures : le café (commercialisé entièrement) et le manioc (intégralement consommé au sein de la cellule familiale). Bien que la production de manioc ne génère pas de ressources monétaires, elle permet à la famille de réduire ses dépenses alimentaires et dispose donc d'une valeur marchande. La figure III.3 indique le revenu net généré par ces deux cultures selon la surface qui leur est accordée.

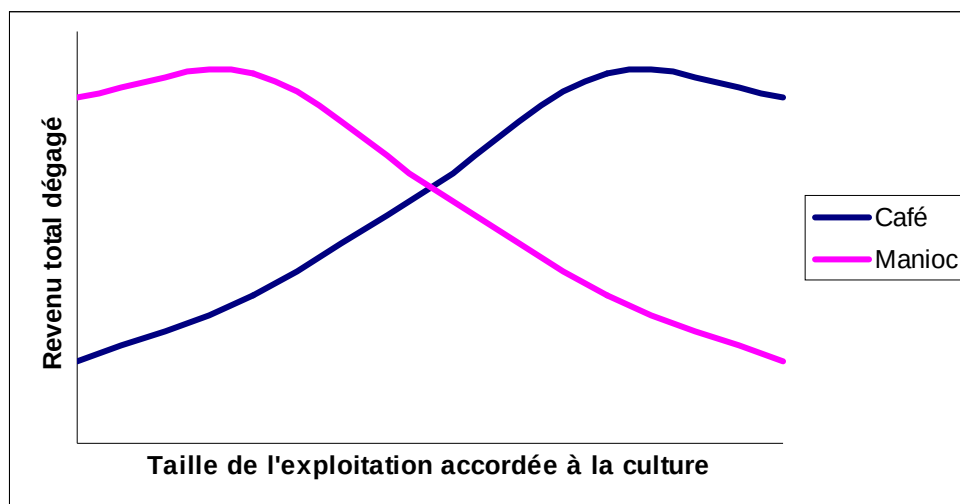
Figure III.3 : Revenus générés par les cultures selon la superficie leur étant accordée



Prenons l'hypothèse où l'exploitant décide de consacrer la totalité de la surface de son exploitation (X) à ces deux cultures. Nous savons que la superficie accordée à la caféiculture

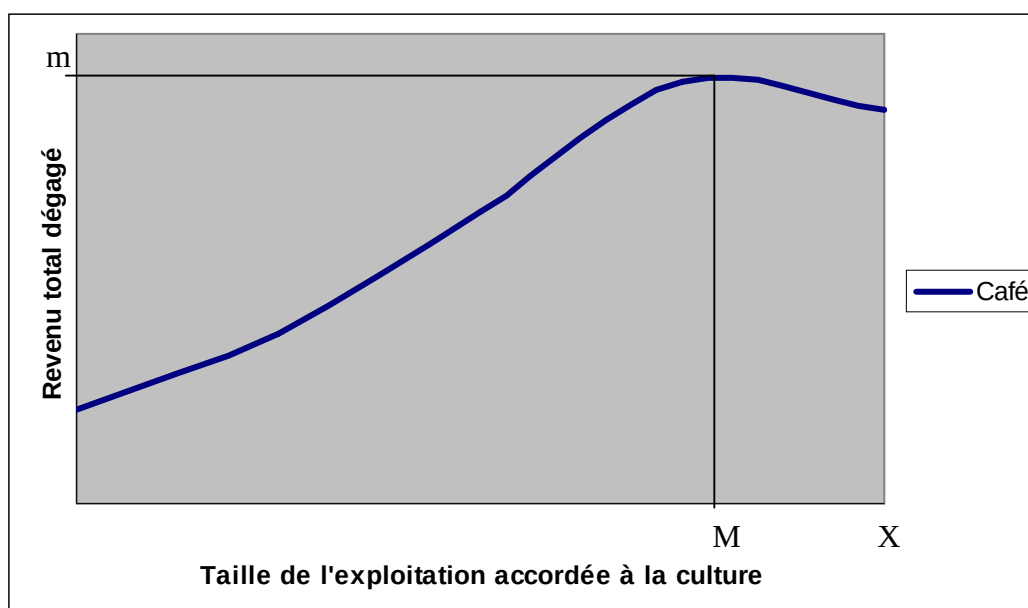
est égale à  $(X - \text{superficie accordée au manioc})$  et la superficie accordée à la production de manioc est égale à  $(X - \text{superficie caféiculture})$ . Comme à chaque superficie correspond un revenu net précis, nous disposons des courbes de revenus nets suivantes.

Figure III.4: Revenu généré par l'adoption de la polyculture selon les superficies accordées à chacune des deux cultures



Les deux courbes étant symétriquement inverses, elles atteignent leur point maximal pour la même valeur et la même surface accordée aux deux cultures. Il est donc possible de travailler sur une seule courbe pour déterminer le niveau de maximisation de revenu.

Figure III.5 : Détermination du revenu net maximisé dans le cas de l'adoption de la polyculture



L'exploitant maximise ainsi son revenu total (au point m) en dédiant une superficie de M au café et de  $(X - M)$  au manioc. Ce qui serait la solution la plus avantageuse pour lui. La spécialisation en café ne lui permettrait pas d'atteindre un niveau de revenu total (revenu restant une fois les dépenses élémentaires permettant la reproduction du groupe domestique effectuées) aussi important. Même si monétairement il est peut être plus avantageux pour lui de ne se consacrer qu'à la caféiculture.

Cet exemple est relativement simple et ne prend en compte que deux cultures, sans intégrer l'impact des fluctuations de prix. Dans un cas où les possibilités de cultures sont relativement nombreuses et où les cours fluctuent, il serait particulièrement difficile de déterminer le point de maximisation de revenu. En particulier pour des petits producteurs. Le café ne constitue donc qu'une partie des revenus totaux d'un producteur, même lorsqu'elle est la seule culture commerciale. Ce qui ne signifie pas que les ressources financières sont peu importantes pour les petits producteurs. Ce sont elles qui permettront l'achat de vêtements et de biens durables, permettront que les enfants puissent aller à l'école et que l'exploitant puisse réaliser un minimum d'investissement pour l'exploitation. C'est-à-dire que ces revenus permettent le maintien d'un certain niveau de vie. **Maximiser son revenu total correspond à disposer d'un maximum de ressources financières une fois les besoins élémentaires satisfaits.** Il peut donc paraître étonnant que maximiser le revenu total pour un exploitant agricole ne signifie pas nécessairement maximiser son revenu monétaire. \*

Cela est la conséquence de deux phénomènes facilement négligeable lorsque l'on vit dans une société occidentale où les moyens de transports sont rapides et permettent d'atteindre des supermarchés aux prix compétitifs : le degré d'efficience du marché et son éloignement. Ces deux facteurs peuvent expliquer pourquoi dans certains cas précis la maximisation du revenu total est différente de celle du revenu monétaire. Il est possible qu'un modèle productif engendre un revenu net financier supérieur à celui d'un autre, mais un revenu total inférieur. On considère traditionnellement que l'adoption d'un système de polyculture traduit une aversion pour le risque chez les petits producteurs des pays en développement (sentiment qui serait d'ailleurs compréhensible au sein de sociétés où il n'existe aucun filet de protection officiel pour faire face à une situation mettant en péril la survie de la cellule familiale) en oubliant que l'adoption de ce système peut aussi bien correspondre à une stratégie visant à maximiser le revenu total de l'exploitant.

En utilisant les données réunies lors d'une étude terrain au Pérou au sein de la province de San Ignacio, nous pouvons distinguer plusieurs scénarii influant sur le revenu total réel d'une famille de caféiculteur. Trois éléments jouent un rôle majeur : le degré de spécialisation

de l'exploitation, l'efficience du marché<sup>212</sup> et sa proximité. Nous supposons que la famille se compose de six membres (le caféiculteur, son épouse et quatre enfants) et travaille au sein d'une exploitation de deux hectares. La famille a le choix entre une spécialisation totale (c'est-à-dire cultiver le café sur les deux hectares) ou l'adoption de la polyculture (consacrant un quart de son exploitation à des cultures vivrières destinées à l'autoconsommation). Dans le cas où le choix de la spécialisation s'impose, le caféiculteur devra faire appel à une force de travail extérieure équivalent à un ouvrier agricole pendant six semaines, alors que dans le cas de la polyculture la durée serait de quatre semaines. La rémunération hebdomadaire d'un ouvrier agricole est de 40 dollars. On suppose que la famille n'utilise pas d'engrais ou pesticides et que les rendements moyens atteignent 15 quintaux par hectares. Si le prix d'achat du café est de 100 dollars par quintal, dans le cas de la spécialisation, le revenu brut caféier atteint 3 000 dollars et dans le cas de la polyculture 2 250 dollars. Le revenu net caféier<sup>213</sup> est de 2 760 dollars si le modèle de la spécialisation est retenu et de 2 090 dollars si la polyculture est adoptée. C'est-à-dire que le revenu net caféier (qui est également le revenu monétaire brut si la famille ne commercialise aucun autre biens et services) dans le cas de la polyculture représente à peine un peu plus de 75% de celui atteint dans le cadre de la spécialisation.

Dans notre exemple, seul le café fournit des revenus monétaire et il pourrait sembler qu'il soit irrationnel (dans le cadre d'une logique capitaliste) de privilégier le modèle de la polyculture. Pourtant, si l'on adopte cette même logique capitaliste, il conviendrait de considérer la cellule familiale comme lieu de production, c'est-à-dire une entreprise. Or, pour que l'entreprise fonctionne, il est nécessaire que l'ensemble des facteurs de production soit productif. Dans le cas d'une famille paysanne, cela signifie que la main d'œuvre familiale soit capable d'être productive, c'est-à-dire atteindre le seuil de reproduction et donc disposer d'une alimentation minimale permettant d'atteindre cet objectif. Le revenu net de l'exploitation s'obtiendra donc en procédant à la soustraction du revenu net monétaire (revenu brut caféier) et des coûts d'alimentation basique (de même que les coûts de transport susceptibles d'être engendrés par l'achat d'aliments).

Nous considérons que l'alimentation basique d'une famille de six personnes au sein de la région où l'étude terrain a été réalisée est composée par le manioc, les haricots, le riz, la viande, les fruits et l'huile. Le tableau III.7 nous indique les quantités annuelles nécessaires pour atteindre le seuil de reproduction familiale pour chaque type d'aliments.

<sup>212</sup> Par efficience du marché, nous désignons le fait qu'il est possible pour le caféiculteur de se fournir en produits de première nécessité à un prix minimum.

<sup>213</sup> Revenu brut caféier – coûts de production (dans ce cas les seuls coûts de production concernent la rémunération de l'ouvrier agricole)



Tableau III.7: Besoins alimentaires minimum pour une famille de six personnes

| <b>Consommation élémentaire permettant la reproduction de la cellule familiale</b> |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Consommation annuelle de manioc                                                    | 720 kg    |
| Consommation annuelle de haricots                                                  | 144 kg    |
| Consommation annuelle de riz                                                       | 720 kg    |
| Consommation annuelle de viandes diverses                                          | 120 kg    |
| Consommation annuelle de fruits                                                    | 120 kg    |
| Huile                                                                              | 30 litres |

Les prix de chacune de ces denrées varient selon les marchés. Les prix du marché de la ville de San Ignacio (capitale de la province du même nom) sont considérés comme efficaces car généralement inférieurs à ceux des autres marchés de la province. Sur un marché partiellement inefficace comme celui de la ville de Namballe (capitale de district), le prix des denrées alimentaires (à qualité égale) est généralement supérieur d'au moins 30% à ceux de la ville de San Ignacio. Au sein des marchés de petits bourgs, que nous qualifierons de totalement inefficaces, les prix sont généralement supérieurs de 70% à ceux de la ville de San Ignacio. Le tableau III.8 nous indique les prix constatés des denrées alimentaires sur les différents types de marché.

Tableau III.8 : Prix de certaines denrées agricoles selon le type de marché

|                  | Prix (kg ou litre) sur un marché efficace | Prix (kg ou litre) sur un marché partiellement efficace | Prix (kg ou litre) sur un marché inefficace |
|------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Manioc           | \$0,33                                    | \$0,43                                                  | \$0,57                                      |
| Haricots         | \$0,60                                    | \$0,78                                                  | \$1,02                                      |
| Riz              | \$0,50                                    | \$0,65                                                  | \$0,85                                      |
| Viandes diverses | \$4,00                                    | \$5,20                                                  | \$6,80                                      |
| Fruits           | \$0,60                                    | \$0,78                                                  | \$1,02                                      |
| Huile            | \$1,50                                    | \$1,95                                                  | \$2,55                                      |

Le coût de transport nécessaire à l'achat des aliments doit également être comptabilisé dans le calcul du revenu net. Le tableau III.9 indique les prix des transports aller retour lorsque les marchés sont moyennement distants ou éloignés et les coûts générés dans le cas de la spécialisation et de la polyculture. Nous n'avons pris en compte que le cas où le moyen de transport est direct. Il ne s'agit donc pas obligatoirement des coûts engendrés pour atteindre un marché efficace. Il peut aussi bien s'agir d'un marché partiellement inefficace. Au sein des zones rurales les plus reculées, il est parfois particulièrement mal aisé de se rendre directement en une journée vers les villes où les marchés sont efficaces.

Tableau III.9: Besoins et prix des transports selon le système productif adopté

| <b>Prix moyen de transport (Aller retour + marchandise pour 0,2 tonnes)</b> |          |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|
| Marché moyennement distant                                                  | \$13,33  |
| Marché éloigné                                                              | \$20,00  |
| <b>Nombre d'aller retour nécessaire selon les cas</b>                       |          |
| Poids total marchandise dans le cas de spécialisation                       | 1854 kg  |
| Poids total marchandise dans le cas d'un système de polyculture             | 840 kg   |
| Nombre d'aller retour nécessaire dans le cas de la spécialisation           | 9,27     |
| Nombre d'aller retour nécessaire dans le cas de la polyculture              | 4,2      |
| <b>Total coût de transport</b>                                              |          |
| Spécialisation et marché moyennement distant                                | \$120,00 |
| Polyculture et marché moyennement distant                                   | \$53,33  |
| Spécialisation et marché éloigné                                            | \$180,00 |
| Polyculture et marché éloigné                                               | \$80,00  |

Lorsque la cellule familiale fait le choix de la polyculture, il est nécessaire de s'intéresser au rendement pour chaque culture vivrière. Dans notre exemple, le caféiculteur consacre 0,07 hectare à la production de manioc, 0,2 hectares aux haricots et 0,23 hectares au maïs (destinés à la consommation de volaille et pouvant subvenir aux besoins d'une dizaine de volaille de trois kilos chacune). Pour déterminer les rendements, nous utilisons les données de la FAO, que nous choisissons de minorer de 20% car le plus souvent les petits exploitants adoptent des modèles plus extensifs qu'intensifs. Les arbres fruitiers peuvent servir d'arbres d'ombrage aux caféiers et ne sont donc pas comptabilisés sur les 0,5 hectares destinés aux cultures vivrières. Le tableau III.10 indique les rendements et la production théoriques de chacune des cultures vivrières.

Tableau III.10: Rendements potentiels et production réelle des différentes denrées agricoles dans le cas de l'adoption de la polyculture

| <b>Rendement moyen d'autres cultures par hectare (kg / ha)</b> |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| Manioc                                                         | 11027,2   |
| Haricots                                                       | 757,144   |
| Maïs jaune (volaille)                                          | 3440      |
| <b>Répartition de la surface dans le cas de la polyculture</b> |           |
| Taille de l'exploitation dédiée au manioc                      | 0,07 ha   |
| Taille de l'exploitation dédiée au haricot                     | 0,20 ha   |
| Taille de l'exploitation dédiée au maïs                        | 0,23 ha   |
| Taille dédiée au café                                          | 0,50 ha   |
| <b>Production</b>                                              |           |
| Manioc                                                         | 771,90 kg |
| Haricots                                                       | 151,43 kg |
| Maïs                                                           | 791,20 kg |
| Nombre de volaille                                             | 10        |
| Poids total des volailles                                      | 30,00 kg  |

L'ensemble de ces éléments nous permet de procéder au calcul du revenu total familial selon les différentes hypothèses. Nous procédons en outre au décompte de la dotation aux amortissements et des frais financiers pour un montant total de 50 dollars. Le tableau III.11 nous fournit le revenu total selon les différentes hypothèses.

Tableau III.11: Revenu total selon l'efficacité et l'éloignement des marchés

|                            | Marché efficient              | Marché partiellement inefficent  | Marché totalement inefficent |
|----------------------------|-------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Marché à proximité         | 1426,6 \$ / 1275 \$ (89,37%)  | 1041,58 \$ / 1045,5 \$ (100,38%) | 528,22 \$ / 739,5 \$ (140%)  |
| Marché moyennement distant | 1309 \$ / 1221,76 \$ (93,36%) | 924,7 \$ / 992,17 \$ (107,30%)   |                              |
| Marché éloigné             | 1249 \$ / 1195 \$ (95,68%)    | 864,7 \$ / 965,5 \$ (111,66%)    |                              |

$x$  = revenu net de l'exploitation dans le cas de la spécialisation

$\bar{x}$  = revenu net de l'exploitation dans le cas de la polyculture

$(x\%)$  = revenu total de l'exploitation polyculture / revenu total de l'exploitation spécialisation

Nous constatons que dans le cas de l'exploitation agricole familiale, il n'est pas toujours vrai que le choix de maximiser les revenus monétaires bruts soit pertinent pour maximiser les revenus nets familiaux. Lorsque les familles ont un accès direct (même lorsqu'il est éloigné) à un marché efficient, les éléments de l'étude terrain font ressortir qu'il est préférable pour maximiser le revenu net d'opter pour la spécialisation et donc la maximisation des revenus monétaires. Le revenu net est toujours supérieur dans le cas de la spécialisation. Par contre, lorsque les marchés sont partiellement ou totalement inefficients, il ressort que la polyculture est une solution plus adaptée pour maximiser le revenu monétaire net. Evidemment, les rendements, le prix du café et celui des denrées alimentaires peuvent évoluer considérablement selon les aléas climatiques, le contexte international ou régional, modifiant le calcul du revenu net monétaire familial. ***Il n'est donc pas nécessairement logique de privilégier la spécialisation et donc la maximisation du revenu brut car cela ne se traduit pas toujours par un revenu net financier supérieur, en particulier lorsque les caféiculteurs n'ont pas accès à des marchés efficients.***

La prise de décision et le comportement des firmes du mainstream market et des petits producteurs de type paysan obéissent donc à deux types de rationalités économiques bien distinctes : une fondée sur la valorisation du capital et l'autre sur la reproduction du groupe domestique. Les exigences financières induites par le second type de rationalité économique sont nettement inférieures à celles du premier. La plupart des indicateurs financiers et

comptables n'entrent nullement en compte dans la prise de décision du paysan du moment où les revenus qu'ils tirent de son activité agricole permettent la reproduction du groupe domestique. Ces acteurs offrent l'avantage de pouvoir résister plus facilement à une chute des cours puisque leur besoin financier reste relativement restreint.

Cependant, la chute des cours post-A.I.C a atteint une telle ampleur que les coûts de production étaient parfois supérieurs aux prix d'achat du café, rendant ainsi difficilement soutenable la situation des paysans. Si les intérêts des firmes du mainstream market et des paysans ne répondaient pas à la même logique économique, ils étaient néanmoins compatibles (et peut-être étaient ils davantage compatibles dans la mesure où les intérêts économiques répondaient à des logiques différentes) ; mais la décision – compréhensible d'une certaine façon – des grandes firmes de faire pression à la baisse sur les coûts d'approvisionnement en café vert ont mis en danger une grande partie de leurs fournisseurs, de même qu'elle a engendré et consolidé l'apparition de nouveaux segments de marché faisant directement concurrence aux acteurs du mainstream market. En ce qui concerne les petits exploitants familiaux, ceux qui n'avaient pas placé le café au centre de leur système de production (définissant leur revenu total) ou ceux qui n'avaient pas procédé à l'adoption d'un modèle intensif impliquant des coûts relativement importants en terme de main d'œuvre, d'intrants (et de remboursement d'emprunts) ont certainement moins soufferts que ceux qui avaient adopté un modèle spécialisé et qui plus est intensif durant les années de crise. Mais dans l'ensemble, la chute des cours a eu un effet désastreux sur le niveau de vie de millions de petits exploitants.

### 1.3) De la persistance de l'activité caféière

Ce contexte adverse pour les acteurs des pays producteurs (chute des cours, redistribution des profits en faveur des acteurs des pays producteurs et concentration de la production mondiale) fait surgir l'une des questions les plus intéressantes : pourquoi les acteurs des pays producteurs et plus particulièrement les caféiculteurs ont-ils persisté et persistent-ils à demeurer sur un marché aux conditions tellement *hostiles*? Il est évident que le fait que le café soit une culture pérenne est l'une des explications majeures de cette situation. Les caféiers constituent de la sorte un type de capital immobilisé ou outils productifs. Il serait donc aussi délicat pour un petit caféiculteur de changer de culture que pour une firme industrielle de changer de production. Mais il existe également une autre raison qui implique de prendre en considération la réalité du marché mondial des produits de base agricoles. Dans

la quasi-totalité des cas, nous constatons, grâce au tableau III.12, que les pays de l'O.C.D.E sont à l'origine d'une part significative de la production et des exportations mondiales de ces matières premières.

Tableau III.12 : Données sur la production, les exportations et importations des principales matières premières agricoles en 2007

| Matière première | Nombre de pays producteurs | Nombre de pays de l'OCDE producteurs | Part des pays de l'OCDE au sein de la production mondiale | Part des pays de l'OCDE dans les exportations mondiales | % de la production des pays de l'OCDE exportée | Part des pays de l'OCDE dans les importations mondiales | Part des 5 premiers pays producteurs | Part des 5 premiers pays exportateurs | Part des 5 premiers pays importateurs |
|------------------|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Blé              | 106                        | 30                                   | 40,34%                                                    | 71,57%                                                  | 33,63%                                         | 35,45%                                                  | 49,15%                               | 67,50%                                | 25,70%                                |
| Coton            | 89                         | 6                                    | 26,86%                                                    | 72,38%                                                  | 4,98%                                          | 80,23%                                                  | 71,31%                               | 79,82%                                | 67,61%                                |
| Orange           | 117                        | 11                                   | 32,36%                                                    | 51,52%                                                  | 13,34%                                         | 62,30%                                                  | 57,91%                               | 64,66%                                | 39,15%                                |
| Pomme de terre   | 154                        | 30                                   | 28,80%                                                    | 79,36%                                                  | 7,68%                                          | 73,48%                                                  | 53,44%                               | 63,41%                                | 49,42%                                |
| Maïs             | 161                        | 21                                   | 51,29%                                                    | 63,53%                                                  | 15,65%                                         | 53,99%                                                  | 69,40%                               | 87,16%                                | 46,51%                                |
| Cacao            | 60                         | 1                                    | 1%                                                        | 10,83%                                                  | + de 100%                                      | 74,2%                                                   | 83,1%                                | 78,51%                                | 62,43%                                |
| Café             | 77                         | 3                                    | 4,17%                                                     | 12,32%                                                  | + de 100%                                      | 88,41%                                                  | 63,8%                                | 62,18%                                | 61,08%                                |

Source : FAO stat

Dans le cas du blé, du coton, des oranges, des pommes de terre et du maïs, nous observons que les pays de l'OCDE fournissent au moins 25% de la production mondiale. Si l'influence des pays *industrialisés* est déjà significative en ce qui concerne la production de matières premières agricole, elle devient encore plus perceptible lorsque l'on se focalise sur les exportations et importations de ce type de produits agricoles. Ainsi, les membres de l'O.C.D.E effectuent entre 35,45% et 80% des importations mondiales de matières premières agricoles et entre 51% et 79% des exportations de matières premières agricoles dans les 5 cas que nous avons mentionnés.

Qu'est-il possible d'en déduire ? En premier lieu que les échanges de *commodities* agricoles se réalisent dans une proportion considérable entre pays membres de l'OCDE. C'est là un des problèmes fondamentaux se posant aux filières agricoles des pays n'appartenant pas à l'O.C.D.E et qui ne sont pas toutes des puissances agricoles significatives comme peuvent l'être le Brésil ou l'Argentine. La plupart des besoins en matières premières agricoles des pays « *riches* » sont souvent comblés par des importations provenant d'autres pays industrialisés. En outre, dans certains cas, les produits exportés se révèlent subventionnés par ces mêmes pays (en particulier l'Europe, les Etats-Unis et le Japon) ; phénomène dénoncé par les Etats de la périphérie qui se retrouvent dans l'impossibilité d'exporter des matières premières agricoles car ne pouvant rivaliser avec les prix artificiellement créés par les pays industrialisés. Il arrive même que la production de certains pays en développement destinée à

leur marché intérieur se voit concurrencer par celle, subventionnée, de pays industrialisés<sup>214</sup>. Il ne s'agit pas ici de critiquer la volonté des nations occidentales de défendre leur production de matières premières agricoles et leurs exploitants agricoles car l'autosuffisance et la souveraineté alimentaire sont des objectifs difficilement reprochables mais plutôt le phénomène de subvention des exportations. Les exportations agricoles des pays industrialisés ne représentent en réalité qu'une partie minime de leur production agricole totale, jamais supérieure à 35%, mais elles représentent néanmoins entre 51,5% et 79,4% des exportations mondiales. Le subventionnement des denrées alimentaires exportées est tout à fait critiquable car il diminue les ressources de pays en développement<sup>215</sup>, dissuade la mise en place de projets de diversification pour les pays de la périphérie (obligeant donc à des choix de spécialisation peu pertinents) et affaiblit également la production destinée au marché local.

Les projets de diversification pour l'agriculture d'exportation au sein des pays du sud ne peuvent ainsi que rarement concerner des *commodities agricoles* (consommation de masse et standardisation). La priorité y est donnée à des produits agricoles d'exportation qui ne sont pas encore des *commodities*, car non encore entrés dans la phase de consommation de masse. Il s'agit communément de produits d'agriculture tropicale dont, il est vrai, la consommation a augmenté considérablement au sein des pays occidentaux. Dans les pays et régions où la demande intérieure est suffisamment solvable et importante, les programmes de diversification peuvent concerner la production de cultures vivrières destinées au marché intérieur. Dans les faits, cela se traduit par une double contrainte pour les pays de la périphérie : *l'absence de possibilités de diversification agricole destinée à l'exportation et une concurrence déloyale de la part des exportations subventionnées au sein des pays en développement*. Il n'est guère étonnant que face à une telle situation les acteurs des pays producteurs de café ne soient pas motivés par une tentative de diversification vers d'autres produits de base agricoles<sup>216</sup>.

<sup>214</sup> Peut-être l'un des exemples les plus caricaturaux de cette situation fut la décision d'un pays comme Haïti d'abandonner la protection au secteur rizicole au profit des importations en provenance des Etats-Unis.

<sup>215</sup> « Les Etats-Unis ont exigé des autres pays qu'ils baissent leur garde face à leurs produits et éliminent toute subvention aux denrées qui les concurrençaient, mais de leur côté ils ont maintenu leurs barrières douanières face aux pays en développement et continué à subventionner massivement. Les aides aux agriculteurs américains les encouragent à produire davantage, ce qui fait baisser les cours mondiaux des produits agricoles dont dépendent les pays pauvres. Pour le seul cas du coton, les subventions versées à 25 000 exploitants américains, pour la plupart très aisés, dépassent la valeur du produit lui-même, et réduisent énormément le prix du coton sur le marché mondial. Les producteurs américains, qui pèsent un tiers de la production mondiale totale alors que les coûts de production aux Etats-Unis sont le double du prix de vente international de 42 cents la livre, se sont enrichis au dépens des dix millions de paysans africains qui tirent de la culture du coton leurs maigres moyens de subsistance. Plusieurs pays africains ont perdu 1 à 2% de leur revenu national – plus que l'aide au développement qu'ils reçoivent des Etats-Unis. Le Mali par exemple, s'est vu attribuer une aide américaine de 37 millions de dollars, mais la faiblesse des prix du coton lui en a fait perdre 43 millions ». (Stiglitz, pp.359-360)

<sup>216</sup> Les seules *commodities* où les pays du centre sont encore absents, pour des motifs liés à la possibilité d'adaptation de ces cultures, sont le café et le cacao. Dans ces deux cas, le seul membre de l'O.C.D.E où ces cultures sont présentes à une échelle significative est le Mexique. Le café offre de plus un avantage sur le cacao qui réside dans le fait que la concentration de la production est nettement plus faible.

Les considérations des petits et moyens caféiculteurs (souvent des familles paysannes) et les modalités particulières de prise de décision constituent une autre explication de la faible corrélation entre les cours internationaux et l'offre de café. L'activité caféière implique des capitaux relativement importants, à l'échelle des petits caféiculteurs, destinés à l'achat de plants, au maintien des arbustes (qui ne commencent à être productif qu'à partir de 3 ou 4 ans) et de l'exploitation, ou encore à l'achat d'insecticides et pesticides. Lorsqu'il s'agit de débiter l'activité caféière ou de changer de modèle productif (passer d'un modèle extensif à intensif), l'exploitant a généralement trois solutions de financement : utiliser sa capacité d'autofinancement (CAF) qui peut être suffisante s'il effectuait auparavant une activité rémunératrice, effectuer un prêt auprès d'institutions financières spécialisées ou alors réaliser un prêt plus informel (auprès d'une communauté,...). Dans le cas où l'une des deux dernières options est retenue, le remboursement ne peut correctement s'effectuer que si l'activité commerciale permet de générer des revenus monétaires relativement élevés (d'autant plus que les taux d'intérêt sont rarement avantageux pour l'emprunteur). Or, dans un nombre conséquent de pays en développement et plus particulièrement au sein des zones rurales reculées, la production de denrées agricoles destinées au marché local ne permet nullement de dégager des ressources financières suffisantes pour faire face aux besoins de la famille et encore moins au remboursement de prêts ou aux projets d'investissements. Ce type de production n'est viable que lorsque des villes de taille importante et dont la demande est solvable se situent à proximité des zones agricoles. Ce qui permet en parti de comprendre pourquoi les petits caféiculteurs ne remplacent pas la caféiculture par d'autres types d'activités agricoles. Le fait qu'il s'agisse d'une activité d'exportation induit qu'il génère des ressources financières relativement abondantes par rapport aux autres alternatives qui leur sont offertes. Les projets de diversification en ce qui concerne les produits d'exportation sont rares et peu intéressants pour le petit paysan caféiculteur (car pour débiter une nouvelle activité il devra contracter d'autres emprunts). Si l'on y ajoute une dimension hasardeuse liée à la méconnaissance du marché et l'absence de savoir-faire, nous comprenons le faible intérêt que ce type de projet de diversification peut susciter chez les petits caféiculteurs.

Deux grandes raisons peuvent expliquer pourquoi l'offre internationale ne se réajuste pas dans un contexte de chute prolongée des cours : faibles opportunités de diversification et lorsqu'elles existent les faibles capacités financières et savoir-faire constituent de puissants freins pour les petits producteurs, qui préfèrent persister dans leur activité caféière<sup>217</sup>. A quoi

<sup>217</sup> Notons tout de même que lorsque les cours du café diminuent, les producteurs ont tendance à gérer leur caféière de façon moins intensive (en réduisant les achats d'intrants et / ou les coûts de main d'œuvre) afin de limiter les risques financiers. Que l'offre caféière ne diminue pas

il est possible d'ajouter des considérations traditionnelles du monde paysan comme l'emploi de la main d'œuvre familiale ou encore la définition de la rentabilité de l'exploitation dans le cadre d'un système de polyculture.

La volonté des petits producteurs de persister dans la caféiculture tient donc autant à des facteurs endogènes (remboursement de prêts, adéquation entre la caféiculture et des considérations traditionnelles de petits agriculteurs comme l'emploi de la main d'œuvre familiale ou les possibilités de diversification sur l'exploitation agricole) qu' à des facteurs exogènes, notamment le manque d'opportunités de diversification offert par les autres produits de base agricole (les différents mécanismes d'aide à l'agriculture adoptés par les pays de l'OCDE, protègent non seulement le marché national mais favorisent aussi les exportations), seul type de produit pouvant fournir une alternative réelle aux millions de caféiculteurs.

Cela ne signifie nullement que si les pays de l'OCDE cessaient de protéger leur marché et mettaient fin aux mécanismes d'aide à l'exportation l'ensemble des pays producteurs de café seraient en mesure de diversifier leur modèle agricole. Il serait bien plus probable que ce type de mesure ne favorise à court terme que quelques grands pays agricoles (Brésil, Argentine, Australie,...). Et il n'est pas moins évident que si ces possibilités de diversification étaient concrètes, elles ne concerneraient pas tant de petits producteurs (de type paysans) que des acteurs dont les ressources financières sont bien plus conséquentes et qui sont plus au fait des opportunités existantes sur le marché international ou national. Il n'en demeure pas moins qu'au final ces opportunités de diversification manquantes pourraient à moyen terme favoriser un réajustement entre l'offre et la demande mondiales de café de manière bien plus efficace que des processus de diversification dans des denrées agricoles tropicales (mangues, ananas,...) dont la demande internationale est pour l'instant relativement faible et pour lesquelles les prix locaux sont peu avantageux. Mais il ne suffit pas pour les pays du sud de simplement dénoncer les mécanismes d'incitation à la production et à l'exportation agricoles des Etats-Unis et de l'Europe comme étant les seuls responsables de la situation catastrophique de la petite agriculture. Il leur convient également de mener une réflexion sur la façon dont leurs petits agriculteurs pourront tirer profit, directement ou indirectement, de la fin des subventions agricoles et des mécanismes nécessaires pour atteindre cet objectif.

---

ne signifie donc pas que les petits caféiculteurs ne s'adaptent pas à la situation. En réalité, l'activité caféière cesse d'être rentable seulement lorsque les coûts incompréhensibles de la main d'œuvre et les nécessités basiques de la famille productrices en devises dépassent les gains tirés de la vente du café.



La lecture des événements récents fait ressortir l'apparition d'un cadre international particulièrement adverse pour les acteurs des pays producteurs. La fin de l'A.I.C a joué un rôle central dans la modification de la répartition des revenus et bénéfices entre acteurs des pays producteurs et consommateurs. Les premiers ont été indéniablement marginalisés et furent durement frappés par une chute des cours qui atteignit son paroxysme durant la première moitié des années 2000. Les torréfacteurs apparaissent comme les grands gagnants du nouvel ordre caféier international. Pour un ensemble de raisons ils sont devenus les principaux acteurs sur le marché international du café et contribuent à la reproduction ou modification de la situation des autres acteurs de la filière. Mais, l'essor de nouveaux entrants remet en cause l'idée selon laquelle les grandes firmes de torréfactions seraient toutes puissantes sur le marché.

Il est de bon ton de critiquer, souvent à raison, le comportement de ces dernières. Néanmoins, leur prise de décision ne peut se comprendre qu'en ne tenant compte de la réalité du marché et de leur logique capitaliste. Les petits paysans, pour leur part, privilégient la reproduction de la cellule familiale à la seule logique capitaliste. Ils se révèlent moins sensibles, selon leur degré de spécialisation en caféiculture, à une chute des cours que les autres types de producteurs.

Pour autant, l'ampleur de celle débutant après la disparition de l'A.I.C et qui a duré jusqu'en 2004 fut telle que le niveau de vie des petits caféiculteurs a été durement affecté. La question étant de savoir pourquoi ils ne se sont pas désengagés de l'activité caféière. Probablement à cause du fait que les initiatives de diversification agricoles restent encore trop rares. A première vue le marché du café semble être devenu tellement adverse pour les acteurs des pays producteurs qu'il semblerait judicieux pour eux de se désengager progressivement.

D'autant plus que sur un marché de *commodity*, le très faible degré de différenciation de l'offre internationale pourrait laisser penser qu'il existe une stratégie et un modèle productif plus efficaces. Modèle qu'il serait souhaitable de voir adopter par l'ensemble des acteurs en amont, en particulier dans un contexte de chute prolongée des cours. Néanmoins, même sur un marché comme le *mainstream market* les acteurs de certains pays producteurs ont su adopter des stratégies originales leur permettant de faire face, parfois avec un succès remarquable, à des contextes jugés défavorables. Ce qui parfaitement être illustré avec le cas Brésilien, colombien et vietnamien.

#### 1.4) Adoption de stratégies caféières originales sur le *mainstream market* de la part des pays producteurs

Le Brésil, la Colombie et le Vietnam sont les trois premiers producteurs mondiaux de café et réalisent plus de 40% de la production mondiale. Lorsque l'on s'attarde sur les différents modèles et stratégies adoptés par les acteurs de ces pays, nous constatons qu'ils sont tous singuliers et ne partagent que peu de choses. Pour s'imposer, les acteurs des principaux pays producteurs ne se sont pas contentés de seulement imiter des modèles existants mais ont élaboré une stratégie particulière alors même qu'ils fournissent l'essentiel du café sur le *mainstream market*. Prouvant ainsi que des stratégies originales ont également lieu d'être dans le cas de marché de matières premières.

##### 1.4.1) Un modèle brésilien dual où prévaut la domination par les coûts

Le Brésil est sans conteste le principal acteur parmi les pays producteurs, étant à la fois le premier producteur et exportateur de café. La caféiculture y a d'ailleurs joué un rôle central dans le processus d'accumulation et l'industrialisation, en particulier au sein de la région de São Paulo. Traditionnellement perçu comme un pays agricole, le Brésil s'est affranchi de cette image. Le pays est devenu l'une des principales économies émergentes et une des premières puissances économiques mondiales. Bien que la part de l'agriculture et de la pêche dans le PIB ait diminué considérablement, le pays est l'une des premières puissances agricoles mondiales. Longtemps le pays fut cantonné à un rôle de fournisseur de produits agricoles tropicaux (sucre, café,...). Mais au cours des dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle des changements structurels conséquents ont modifié la réalité agricole du pays<sup>218</sup>. L'ensemble de ces phénomènes contribua à moderniser et déréglementer l'agriculture tout en favorisant l'émergence d'une agro-industrie puissante. L'industrialisation du secteur agricole en amont a également été remarquable. Des problèmes demeurent néanmoins. En premier lieu la concentration de la propriété foncière. En 1997, 0,83% des propriétaires fonciers détenaient 43% des terres arables<sup>219</sup> et 11% des exploitations agricoles concentraient 80% de la surface agricole totale<sup>220</sup>. L'autre limite, qui ne concerne pas uniquement le secteur agricole, relève de

<sup>218</sup> Parmi les principales modifications citons : la modification des modèles de consommation liée au phénomène d'urbanisation et à la consolidation d'une classe moyenne ; évolution des structures de production agricole (croissance de certaines cultures vivrières, ralentissement de la croissance des exportations de produits agricoles tropicaux traditionnels et boom des nouvelles exportations agricoles) ; utilisation massive de fertilisants et produits phytosanitaires ; désengagement progressif de l'Etat du secteur des semences ; adoption d'un modèle plus intensif ; faible régulation du marché du travail ; mise en valeur des *Cerrados* ; ... Pour une liste relativement exhaustive des modifications du secteur agricole brésilien, il est possible de consulter Bertrand J.-P., Hillcoat G., **Brésil et Argentine : la compétitivité agricole et agro-alimentaire en question** (p.82-101 ; 109-120)

<sup>219</sup> (Drouvot H., p.32)

<sup>220</sup> Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastacimento, Secretaria de Política Agrícola, *Agricultura Brasileira em Numéros*

l'état des infrastructures. 80% du réseau routier brésilien serait de mauvaise qualité<sup>221</sup>. Le pays reste un grand exportateur agricole. Il est le premier producteur et exportateur de café, sucre, orange et le premier exportateur de soja. Les principales exportations agricoles brésiliennes en 2003 étaient les suivantes : soja (23% du total des exportations agricoles), les bois et dérivés (15%), viande (12%), les cuirs et dérivés (8%) et le sucre (7%).

Il semblerait que dans le nouveau contexte agricole brésilien, la filière café n'ait plus le rôle qui fut le sien dans le passé. Bien que l'importance du secteur caféier ait diminué au sein de l'agriculture brésilienne depuis deux décennies, il joue toujours un rôle non négligeable.

Le secteur caféier procure ainsi 8 millions d'emplois, notamment trois millions d'emplois saisonniers durant l'époque de la récolte. Malgré la modernisation en cours, la caféiculture reste l'une des activités créant le plus d'emplois agricoles (49 hommes par an pour 100 hectares, contre 15 pour le riz et 10 pour la canne). Il existe encore 250 000 exploitations caféières, dont les  $\frac{3}{4}$  sont des structures familiales commercialisant moins de 300 sacs par an. Le Brésil exporte en moyenne 25 millions de sacs de café par an, 90% sous la forme de café vert (le plus souvent conventionnel) et 10% sous la forme de café soluble. La filière de production de café engendre un revenu de 1,6 milliard de dollars, soit 4,5% du PIB agricole<sup>222</sup>. Le secteur du café garde donc une place centrale dans l'agriculture brésilienne, même si sa participation dans les exportations a connu une diminution prononcée. De plus, certains acteurs brésiliens ont réussi à modifier la structure des exportations caféières, en y intégrant une grande part de café soluble, procédant ainsi à une industrialisation des exportations et probablement à une hausse de la valeur ajoutée. Malgré des fluctuations marquées, nous constatons que la production de café a connu une croissance positive, alors que dans le même temps la surface cultivée a eu tendance à se réduire à partir des années 1990 (d'où une croissance significative du rendement).

La hausse de la productivité est imputable à plusieurs facteurs. En premier lieu, l'EMBRAPA a travaillé sur la création et la propagation de nouvelles variétés plus adaptées aux spécificités des sols et de l'exposition au soleil. La variété *Mundo Novo* est ainsi progressivement remplacée par les variétés *Icatu* et *Catuai*, plus résistantes aux maladies et autorisant des plantations plus denses<sup>223</sup>. Au sein des nouvelles zones de production caféière (Cerrado Mineiro, Baiano), des producteurs de type capitalistes font appel à la mécanisation et ont recours à l'irrigation pour accroître leur rendement. Plus de 100 000 hectares caféiers

---

<sup>221</sup> (Drouvot H., p.74)

<sup>222</sup> (Broggio C., Droulers M., p. 215)

<sup>223</sup> (Idem, p. 217)

sont équipés en matériel d'irrigation. De plus, l'utilisation de l'imagerie satellitaire et des systèmes d'information géographique se développe afin de mieux gérer les cultures et repérer les sols offrant les meilleures aptitudes et potentialités<sup>224</sup>.

Tableau III.13: Indicateurs de la caféiculture brésilienne entre 1989 et 2007

|                                                  | Production (tonnes) | Surface cultivée (ha) | Rendement (kg / ha) |
|--------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
| 1989                                             | 1532335             | 3041387               | 503,83              |
| 1990                                             | 1464856             | 2908960               | 503,57              |
| 1991                                             | 1520382             | 2763440               | 550,18              |
| 1992                                             | 1294373             | 2500320               | 517,68              |
| 1993                                             | 1278759             | 2259330               | 565,99              |
| 1994                                             | 1307289             | 2097650               | 623,22              |
| 1995                                             | 930135              | 1869980               | 497,40              |
| 1996                                             | 1369196             | 1920250               | 713,03              |
| 1997                                             | 1228513             | 1988190               | 617,91              |
| 1998                                             | 1698366             | 2070410               | 820,30              |
| 1999                                             | 1631852             | 2222925               | 734,10              |
| 2000                                             | 1903562             | 2267968               | 839,32              |
| 2001                                             | 1819569             | 2336021               | 778,92              |
| 2002                                             | 2649610             | 2370910               | 1117,55             |
| 2003                                             | 1987074             | 2395501               | 829,50              |
| 2004                                             | 2465710             | 2368040               | 1041,25             |
| 2005                                             | 2140169             | 2325920               | 920,14              |
| 2006                                             | 2573368             | 2312157               | 1112,97             |
| 2007                                             | 2178246             | 2284413               | 953,53              |
| <i>Taux de croissance 1989-2007</i>              | <i>42,15%</i>       | <i>-24,89%</i>        | <i>89,26%</i>       |
| <i>Taux de croissance annuel moyen 1989-2007</i> | <i>1,97%</i>        | <i>-1,58%</i>         | <i>3,61%</i>        |

Source : FAO stat

Il semblerait donc que les caféiculteurs brésiliens, dans leur majorité, poursuivent l'adoption d'un modèle plus intensif, tendance à l'œuvre depuis la seconde moitié des années 1970. Leur volonté de persister à produire de l'arabica traité par la méthode sèche (moins coûteux mais jugé traditionnellement de moindre qualité organoleptique), voir à se lancer dans la production de robusta, et la volonté de comprimer au maximum le coût unitaire de production grâce à l'adoption d'innovations (variétales et mécaniques) signalent clairement l'adoption d'une stratégie de domination par les coûts.

Faut-il en déduire que les acteurs adoptent exclusivement cette stratégie de domination par les coûts ? S'il est certain qu'une majorité des acteurs brésiliens continuent à privilégier cette stratégie, d'autres tendances sont néanmoins à l'œuvre. L'une des modifications majeures de la filière café brésilienne depuis la fin de l'A.I.C réside dans la modification du tissu institutionnel. Pour faire face à la disparition des institutions publiques ayant pour

<sup>224</sup> (Broggio C., Droulers M., p. 218)

vocation de soutenir la caféiculture, les acteurs brésiliens vont élaborer un nouveau modèle institutionnel.

La libéralisation va d'abord permettre l'émergence des coopératives de producteurs, qui jouent maintenant un rôle clé au sein de la filière café brésilienne. Ainsi, dans le sud du Minas Gerais, en 1996, on comptait déjà 16 coopératives dont 11 étaient regroupées et formaient la COCCAMIG<sup>225</sup>. Ces coopératives offrent des services particuliers aux producteurs et servent d'intermédiaires dans le processus de commercialisation. Depuis la libéralisation, les coopératives se consacrent davantage à la transformation et la commercialisation du café. De plus, certaines fonctions auparavant à la charge des institutions publiques ont été transférées à des structures privées. C'est ainsi qu'en 1996 apparaît le *Conselho Deliberativo da Política do Café*, chargé de coordonner les différents groupes d'intérêt de la filière et de gérer la politique commerciale en cogestion avec l'Etat<sup>226</sup>. L'éclatement du tissu institutionnel traditionnel donnera de nouvelles prérogatives aux structures privées et permettra l'adoption de stratégies *particulières*. En effet, au sein de la nouvelle réalité caféière mondiale, les acteurs brésiliens déploieront différentes stratégies.

La prédominance du modèle de domination par les coûts est ainsi très lentement remise en cause par l'adoption d'une stratégie de différenciation. Il est indéniable que la plus grande partie de l'offre brésilienne relève de la stratégie de domination par les coûts. L'adoption du robusta (30 % de la production brésilienne) et la persistance de l'utilisation de la méthode de traitement sèche prouvent que la compétitivité d'une grande partie de l'offre brésilienne repose toujours sur des prix de commercialisation faibles et le respect de critères de qualité normative (fixés à un niveau faible). Cependant, d'autres acteurs de la filière café adoptent une stratégie de différenciation reposant sur la promotion d'autres types de qualité afin d'apporter des solutions à deux problématiques : répondre à une demande internationale fragmentée et satisfaire la demande nationale.

Pour faire face à la segmentation de la demande internationale, un nombre croissant d'acteurs brésiliens ont décidé de présenter une offre à destination de nouveaux segments de marché. On trouve désormais au Brésil une gamme considérable de cafés alternatifs, allant du café gourmet à des cafés responsables, en passant par des cafés de spécialité. La qualité symbolique joue un rôle central dans la compétitivité de ces acteurs. Des cafés de qualité organoleptiques supérieure à la moyenne sont présents dans toutes les régions productrices,

---

<sup>225</sup> (Broggio C., Droulers M., Grandjean P., p.191)

<sup>226</sup> (Grandjean P., p.83)

aussi bien dans la Sud Minas, dans le Mogiano Paulista<sup>227</sup> que dans le Cerrado (avec par exemple le *café do Carmo* provenant du *Carmo do Paranaíba*, exporté directement au Japon)<sup>228</sup>. La stratégie de promotion de la qualité (différenciation) a été le fait de certaines associations de producteurs, en particulier dans le Minas Gerais. Ces dernières, composées principalement de moyens et grands producteurs, réalisent des efforts permanents pour former les caféiculteurs aux meilleures méthodes de production tout en essayant de conquérir de nouveaux marchés. C'est ainsi que les exploitants du Cerrado Mineiro, dans l'Etat du Minas Gerais, ont créé une association brésilienne des cafés spéciaux afin d'être présents sur ce segment de marché aux Etats-Unis<sup>229</sup>. Les exportations de café biologique ont, quant à elles, connu une croissance soutenue au cours des années 2000.

Cette nouvelle approche de la qualité a été également favorisée par les acteurs se concentrant sur l'offre destinée à la consommation nationale. Si le Brésil est le premier producteur et exportateur mondial de café, il en est aussi le deuxième consommateur international. Depuis 2004, les brésiliens consomment 11% de la production mondiale de café, soit 5 kg par an et par habitant et absorbent 40% de leur production nationale<sup>230</sup>. La hausse de la consommation de café prend place dans un contexte de progression de la qualité. En effet, entre 1965 et 1985, la consommation de café par habitant est passée de 4,5 kg à 2,3 kg, les consommateurs brésiliens étant fortement critiques vis-à-vis de la qualité gustative médiocre du café proposé. Pour remédier à cette situation, les industriels appartenant à l'Association Brésilienne de l'Industrie du Café mènent depuis 1989 un contrôle du café torréfié et moulu destiné au marché intérieur. Et pour éviter les pratiques frauduleuses consistant à mélanger du café à des produits de moindre valeur (sucre, miel,...), l'agro-industrie a imposé un *selo de pureza* (certificat de pureté)<sup>231</sup>. Depuis 1996, le *Conselho Deliberativo da Política do Café* mène une campagne de promotion qui accompagne par des actions marketing la politique de soutien à la production menée grâce au financement du fond du café (FUNCAFE)<sup>232</sup>. L'ensemble de mesure aura permis la relance de la consommation nationale, comme nous pouvons le voir sur le graphique III.5. C'est par l'alliance des critères de qualité industrielle renouvelés et la création de signaux de valeur effectifs que la croissance de la consommation brésilienne de café a connu un tel boom.

<sup>227</sup> (Broggio C., Droulers M., Grandjean P., p.189)

<sup>228</sup> (Idem, p.193)

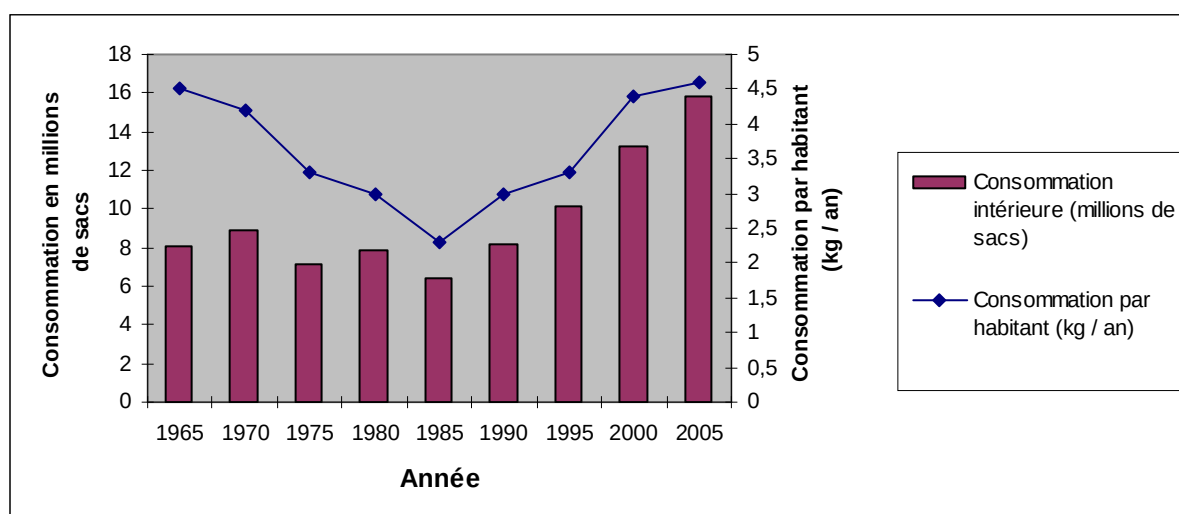
<sup>229</sup> (Grandjean P., p.84)

<sup>230</sup> (Broggio C., Droulers M., p.215)

<sup>231</sup> (Grandjean P., p.84)

<sup>232</sup> (Idem, p.85)

Graphique III.5 : Evolution de la consommation intérieure et par habitant de café au Brésil entre 1965 et 2005



Source : Broggio C., Droulers M., *Stratégies caféières du Brésil sur le marché mondial* (p.216)

La hausse de la consommation de café a en outre favorisé l'internationalisation de la filière en aval. Des firmes de torréfaction internationales ont procédé à une stratégie d'intégration verticale. C'est ainsi que Sara Lee (Etats-Unis) a pris le contrôle de Café do Ponto, Seletto et União ; de son côté, Strass-Elite (Israël) contrôle Três Corações et Segafredo (Italie) a procédé à l'acquisition du torréfacteur Nova Suíça et de l'entreprise exportatrice Piumhi. L'introduction de firmes multinationales contribue à diffuser des innovations (nouveaux produits, emballage, processus de fabrication,...) et suscite de plus grandes exigences. De plus, les ventes de café expressos sont ainsi passées de 100 000 sacs en 1994 à 180 000 sacs en 2000<sup>233</sup>. La revalorisation du marché intérieur constitue une des réponses des acteurs brésiliens au nouveau contexte mondial, caractérisé par une concentration de la valeur ajoutée en aval au sein des pays consommateurs, qui adoptent les mêmes stratégies que celles déployées au sein des autres principaux pays consommateurs.

La stratégie de différenciation repose donc à la fois sur une segmentation de l'offre au niveau international et sur une promotion de la qualité aussi bien pour l'offre destinée à la consommation intérieure que celle destinée à l'exportation. Elle a à voir avec la redéfinition du concept même de qualité. En effet, alors que chez les acteurs brésiliens celui-ci reposait traditionnellement sur le classement du café au niveau physique, depuis 1995 s'y ajoute la création d'appellations d'origine. Bien que prometteuse, cette stratégie de différenciation est encore minoritaire et n'a pas vocation à se substituer à court terme à la domination par les coûts.

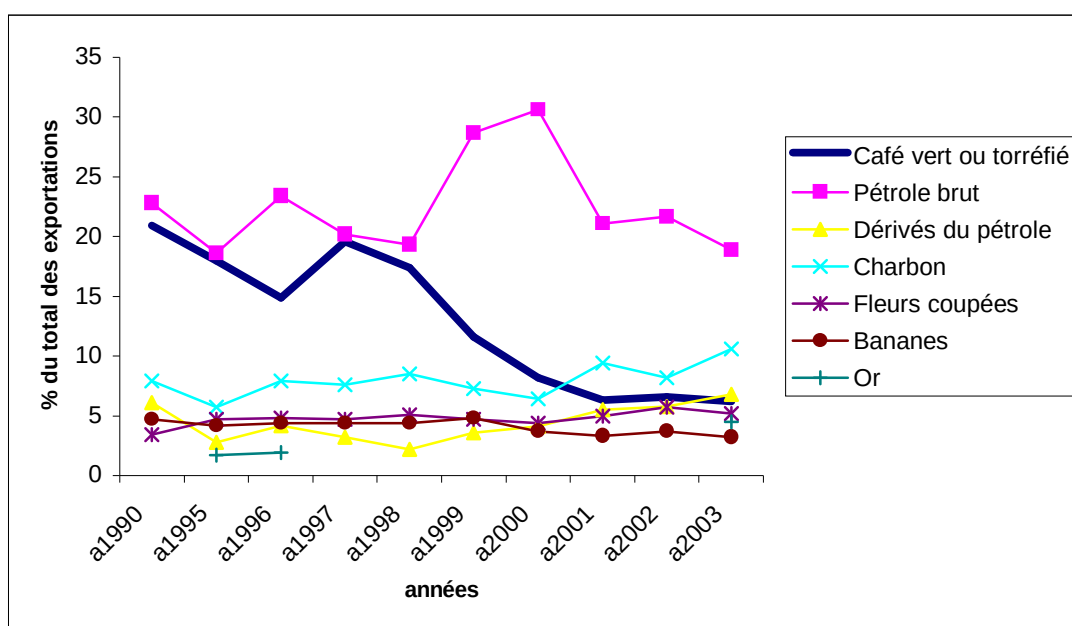
<sup>233</sup> (Broggio C., Droulers M., p.216)

#### 1.4.2) Le modèle colombien et la stratégie de différenciation

La Colombie est la quatrième économie d'Amérique Latine (après celle du Brésil, du Mexique et de l'Argentine). La structure du PIB colombien en 2005 traduit les modifications substantielles qui ont pris place depuis la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Le secteur primaire ne représente plus que 13,9% du PIB, le secondaire 30,3% et le tertiaire 55,8%. A l'image de nombreux pays émergents, la croissance colombienne est étroitement liée aux exportations.

Le café a joué un rôle majeur dans l'économie colombienne depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle. Il aura constitué la première exportation du pays durant une grande partie du siècle et permis un développement relativement harmonieux au sein des régions productrices. Cependant, depuis le début des années 1990, la part des exportations caféières dans le total des exportations n'a cessé de diminuer, pour atteindre 6,3% en 2003<sup>234</sup>.

Graphique III.6 : Principales exportations colombiennes entre 1990 et 2003 (en % de la valeur des exportations totale du pays)



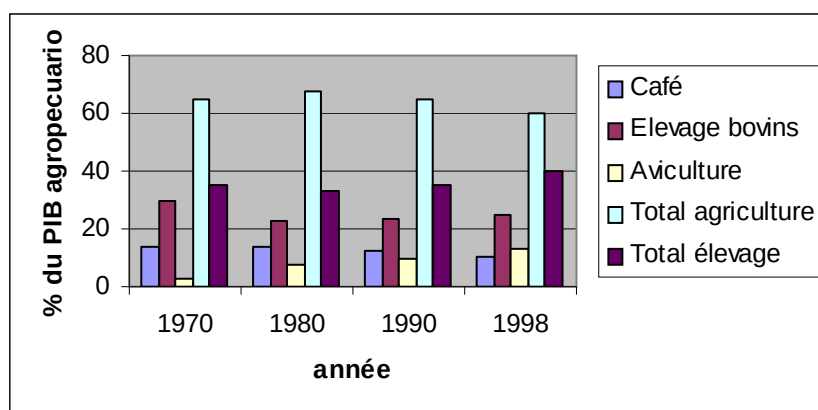
Source : annuaire de la CEPAL 2003 (p.86) et annuaire de la CEPAL 2004 (p.96)

Ces changements sont imputables à une plus grande diversification de la structure économique colombienne, même si les exportations restent toujours dominées par des produits primaires peu ou pas transformés. Le poids de la caféiculture s'est également réduit en termes de participation au sein du PIB *agraire*.

<sup>234</sup> Cf annuaire de la CEPAL 2003 (p.86) et annuaire de la CEPAL 2004 (p.96)



Graphique III.7 : Valeur de la production caféière et des activités d'élevage en pourcentage du PIB agraire entre 1970 et 1998 (prix constant de 1975)



Source: *Conflictos regionales : la crisis del eje cafetero* (p.55)

En effet, la surface caféière a considérablement chuté depuis les années 1970 et des projets de diversifications ont été menés pour modifier la structure agricole du pays. C'est ainsi que la production de fleurs, fruits ou encore de lait a connu une croissance forte à partir de la fin du XXème siècle. De plus, les activités d'élevages (bovin ou aviculture) ont connu un boom et ont un poids supérieur à celui du secteur caféier au sein du PIB *sectoriel*. Le tout favorise la sensation d'assister à une sorte de *crise caféière*. Sentiment renforcé par de nombreuses manifestations de la part des caféiculteurs au cours de la première moitié des années 1990.

Bien qu'elle n'ait plus le rôle structurant qui fut le sien au sein de l'économie et l'agriculture colombiennes, la caféiculture demeure un secteur agricole d'importance. En 2002, le café était encore présent sur 20% de la surface agricole (et 34% de la surface dédiée aux cultures pérennes), représentait 22% du PIB agricole, 10,3% du PIB *agraire* et fournissait 37% de l'emploi agricole national<sup>235</sup>. La caféiculture était présente au sein de 590 *municipios* et occupait 560 000 familles de producteurs. Le café reste, en outre, le principal produit agricole d'exportation. La filière café colombienne, comme les autres, a du s'adapter au nouveau contexte international des années 1990. Plusieurs changements structurels d'importance ont ainsi pris place. Tout d'abord, entre 1970 et 1997, **la zone caféière passe de 4,4 millions d'hectares à 3,6 millions d'hectares**. Sur la même période, la surface cultivée en café passe de 1,05 millions d'hectares à 896 000 hectares alors que parallèlement le nombre d'exploitations est passé de 297 000 à 668 000. Ce qui induit **un rapetissement de la taille moyenne des exploitations**, passant de 14,8 hectares à 5 hectares alors que la surface

<sup>235</sup> Silva G., *Organizaciones privadas, dividendos publicos: la institucionalidad cafetera como modelo de equidad y estabilidad para el sector rural colombiano*, (p.8)

dédiée au café passe de 3,5 hectares à 1,3 hectare<sup>236</sup>. Comment expliquer de tels changements alors que l'on prédisait au cours des années 1970 que l'activité caféière allait devenir de plus en plus *capitaliste* et que les petits producteurs étaient appelés à disparaître? En réalité, le mouvement de modernisation de la caféiculture a bien eu lieu mais contrairement à ce que l'on avait affirmé, *ce mouvement a aussi concerné les petits producteurs* (grâce aux emprunts et l'appui institutionnel), qui restent numériquement majoritaire dans la structure de la caféiculture colombienne. L'autre modification cruciale au sein de la caféiculture colombienne réside dans **l'adoption massive des nouvelles espèces caféières**. Cette tendance était déjà à l'œuvre dans les années 1980. Dès 1985, le pays comptait 400 000 hectares de café caturra (qui fournissaient 65% de la production nationale alors que les 655 000 hectares de café traditionnel ne représentaient plus que 35% de la production nationale)<sup>237</sup>. Actuellement, les cafés *tecnificados* sont majoritaires au sein des exploitations. La Federación Nacional de Cafetaleros (FNC) a mené un ensemble d'actions pour réduire la surface caféière nationale tout en procédant à un renouvellement des plantations. C'est ainsi qu'un plan quinquennal de renouvellement des plantations a été mis en place, avec l'attribution d'une prime de 105 pesos colombiens par arbuste recépé ou replanté en variété améliorée<sup>238</sup>. Ce qui explique comment la production a augmenté alors même que la surface caféière a chuté. On constate donc que les mêmes tendances sont à l'œuvre qu'au Brésil : hausse de la production et des rendements et diminution de la surface cultivée.

Tableau III.14 : Evolution des indicateurs de la caféiculture colombienne entre 1989 et 2007

|      | Production (tonnes) | Surface cultivée (ha) | Rendement (kg / ha) |
|------|---------------------|-----------------------|---------------------|
| 1989 | 664000              | 975000                | 681,03              |
| 1990 | 845000              | 1000000               | 845,00              |
| 1991 | 970740              | 966000                | 1004,91             |
| 1992 | 1100000             | 984000                | 1117,89             |
| 1993 | 818220              | 1000000               | 818,22              |
| 1994 | 721860              | 1006000               | 717,55              |
| 1995 | 821820              | 852500                | 964,01              |
| 1996 | 671401              | 847000                | 792,68              |
| 1997 | 642239              | 830000                | 773,78              |
| 1998 | 766980              | 812000                | 944,56              |
| 1999 | 546720              | 783000                | 698,24              |
| 2000 | 637140              | 650000                | 980,22              |
| 2001 | 656160              | 665000                | 986,71              |
| 2002 | 696840              | 613000                | 1136,77             |

<sup>236</sup> Garcia J., *Evolucion de la distribucion de las fincas cafeteras : hacia una regionalizacion de la caficultura colombiana* (p.3)

<sup>237</sup> Collectif, *Lecturas de economia cafetera* (p.105)

<sup>238</sup> Entre 1998 et 2000, 200 000 hectares ont été de la sorte renouvelés et grâce à ce programme, l'âge moyen des caféiers est passé de 7,5 ans à 5,8 ans et la densité de plants par hectare de 4 800 à plus de 6 000 (cf Tulet J.C., *La crise d'un modèle : La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia* (p.97) )

|                                                  |        |         |         |
|--------------------------------------------------|--------|---------|---------|
| 2003                                             | 694080 | 575000  | 1207,10 |
| 2004                                             | 680580 | 560000  | 1215,32 |
| 2005                                             | 693480 | 560000  | 1238,36 |
| 2006                                             | 696000 | 550000  | 1265,45 |
| 2007                                             | 710000 | 560000  | 1267,86 |
| <i>Taux de croissance 1989-2007</i>              | 6,93%  | -42,56% | 86,17%  |
| <i>Taux de croissance annuel moyen 1989-2007</i> | 0,37%  | -3,03%  | 3,51%   |

Source : FAO Stat

Le nouveau contexte international a donc eu des répercussions concrètes sur la structure même de la filière café colombienne. A-t-il cependant engendré des modifications substantielles de la stratégie d'une partie des acteurs de la filière, comme ce fut le cas au Brésil ?

Dès les années 1930, les acteurs de la filière café colombienne ont adopté une stratégie de positionnement originale. Cette stratégie sera adoptée par la quasi-totalité des acteurs de la filière, qui resteront fidèles à cette orientation même après 1989. L'adoption d'une stratégie *unique* repose sur un tissu institutionnel important, aux vastes prérogatives et pouvoirs. Parmi les principales institutions du secteur, citons : *La Federacion Nacional de Cafeteros (FNC)*, *ALMACAFE*, *les coopératives*, *CENICAFE* et le *Banco Cafetero*. Très rapidement, l'ensemble des institutions va permettre l'adoption d'un modèle de différenciation de la part de l'ensemble des acteurs de la filière. Cette stratégie visait à commercialiser le café colombien dans les meilleures conditions. Malgré des efforts constants depuis 1927, le café colombien n'avait toujours qu'une faible reconnaissance en tant que café de qualité jusqu'à la fin des années 1950. A cette époque, 71% des consommateurs américains estimaient que le meilleur café était brésilien et moins de 4% octroyaient ce titre au café colombien<sup>239</sup>. La situation changera radicalement par la suite. En 1989 66% des consommateurs américains considéraient que le café colombien était le meilleur au monde.

La stratégie de différenciation a connu deux étapes. La première allant de 1927 à 1959 reposait sur l'uniformisation de la production grâce à la création en 1928 du *servicio de extension* dont l'objectif était de généraliser les meilleures méthodes productives et celle de CENICAFE en 1938. Parmi les autres mesures prises pour assurer la qualité normative du produit, citons : la réglementation imposant l'indication *Café de Colombia* ou *Producto de Colombia* sur les sacs de café exporté (Décret 1461 de 1932)<sup>240</sup> ; l'interdiction d'importer des plantes, semences de café et sacs usagés afin d'éviter l'arrivée de la *roya* ; la prohibition de mélanger les grains de café avec d'autres produits ; l'application de conditions minimales à

<sup>239</sup> Reina M., Silva G., Samper L.F., Del Pilar Fernandez M., Juan Valdez: la estrategia detras de la marca (p.178)

<sup>240</sup> (Idem, p.130)

respecter pour les exportations de café et la réalisation d'inspection au sein des différents ports. Ces actions ont indéniablement permis une standardisation et une amélioration de la qualité (industrielle) du café colombien. Cependant, elles n'auraient une répercussion que si des actions de promotion efficace étaient menées au sein des pays consommateurs. La stratégie de promotion ne fut guère efficiente durant cette première phase<sup>241</sup>. Cette première étape fut donc positive en termes d'amélioration de la qualité physique du café colombien, mais bien moins en ce qui concerne la promotion du produit à l'extérieur.

La seconde période (1959-2001) permettra de concrétiser la stratégie de différenciation. Une des premières démarches des institutions colombiennes dans cette optique fut de créer le personnage de Juan Valdez, censé être l'archétype du caféiculteur colombien, qui sera présent dans toutes les campagnes de promotion. Ces dernières furent particulièrement efficaces et bien reçues par les plus importants torréfacteurs. Le nombre de marques faisant référence à l'origine colombienne du café constituant leur produit passa de 3 en 1961, à 26 en 1963 et à 53 en 1970<sup>242</sup>. Les torréfacteurs recevaient également une incitation économique lorsqu'ils utilisaient entre 25% et 50% de café colombien dans leur produit et qu'ils le précisaient. En 1963, General Foods reçut ainsi une prime de deux cents par livre de café vert acheté dans ce cadre<sup>243</sup>. En 1981 apparaîtra le logo triangulaire typique (présentant Juan Valdez, sa mule, une montagne et la phrase 100% café de Colombia) représentatif du café colombien. L'objectif n'était plus de favoriser les ventes de café servant à élaborer des mélanges avec des cafés d'autres origines, mais de permettre l'apparition de produits utilisant exclusivement du café colombien<sup>244</sup>, dans un contexte marqué par une hausse de la production au sein des pays producteurs et une diminution de la consommation par habitant au sein des principaux pays consommateurs. Le succès fut également au rendez-vous et la demande pour le café 100% colombien fut 2,5 fois plus élevée que celles pour d'autres cafés de la même catégorie<sup>245</sup>.

La stratégie de différenciation colombienne avait donc atteint ses objectifs : amélioration de la qualité du produit et reconnaissance de la qualité supposée supérieure du produit sur les marchés internationaux. Les acteurs colombiens ont ainsi réussi de manière remarquable à promouvoir des signaux de valeurs leur permettant d'affecter positivement la qualité perçue. La promotion du café colombien sur les marchés extérieurs impliquait néanmoins un coût important. En 1985, le budget de promotion et de publicité à l'extérieur

<sup>241</sup> En parti à cause du fait qu'à partir de 1937 les filières café latino américaines menaient une promotion générique (et non nationale) du café à travers l' *Oficina Panamericana del Café* (PACB).

<sup>242</sup> Reina M., Silva G., Samper L.F., Del Pilar Fernandez M., Juan Valdez: la estrategia detras de la marca (p.159)

<sup>243</sup> (Idem, p.159)

<sup>244</sup> (Idem, p.163)

<sup>245</sup> (Idem, p.165)

dépassait les 20 millions de dollars<sup>246</sup>. Le tout permettant l'obtention d'une prime pour le café colombien par rapport aux autres types de café conventionnel sur les marchés internationaux et une redistribution supérieure des revenus pour les caféiculteurs.

Le nouveau contexte international n'aura pas modifié substantiellement la stratégie de différenciation colombienne. Les acteurs de la filière restent fidèles à l'orientation qui est la leur depuis les premières décennies du siècle passé, notamment avec une redistribution d'une part élevée des revenus caféiers aux caféiculteurs. Ces derniers continuaient à percevoir des revenus équivalents à 83% du prix de vente extérieur en 2002 (sans inclure les coûts de triage et de transports internationaux). Le pourcentage atteindra même 92% en 2004<sup>247</sup>. Mais des changements ont néanmoins pris place. En premier lieu, citons la moindre participation des institutions. Ces dernières ont vu leur ressources se réduire et la FNC a dû procéder à une réduction de personnel de 60% et de la masse salariale de 70%<sup>248</sup>. De plus, le *Fondo Nacional del Café* a réduit sa participation dans les achats intérieurs de café, de 50% en 1990 à 33% en 2002<sup>249</sup>. Ce dernier chiffre est tout de même suffisant pour que les autres agents économiques paient un prix égal ou supérieur à celui du *Fondo*. C'est là une des externalités positives des institutions. Lorsque l'un des points d'achat du *fondo* vient à disparaître, le prix d'achat aux producteurs a tendance à diminuer fortement (parfois jusqu'à 40%), comme nous pouvons le constater sur le tableau III.15.

Tableau III.15 : Réduction du prix lorsqu'un point d'achat du Fondo Nacional del Café disparaît (selon la ville et la région)

| Ville - Région                     | Diminution par rapport aux prix d'achat avec point d'achat du Fondo Nacional del Café |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Arboleda - Caldas                  | 20                                                                                    |
| Acevedo - Huila                    | 20                                                                                    |
| Vergara - Cundinamarca             | 40                                                                                    |
| Las Mercedes – Norte del Santander | 30                                                                                    |
| Puerto Esperanza - Meta            | 40                                                                                    |
| Gomez Plata - Antioquia            | 36                                                                                    |
| Toledo - Antioquia                 | 37                                                                                    |
| San Roque - Antioquia              | 23                                                                                    |

Source: Reina M., Silva G., Samper L.F., Del Pilar Fernandez M., Juan Valdez: la estrategia detras de la marca (p.116)

En termes de compétitivité, la caféiculture colombienne doit affronter des coûts de main d'œuvre élevés, malgré une hausse des rendements. La sélection adéquate des grains mûrs

<sup>246</sup> Reina M., Silva G., Samper L.F., Del Pilar Fernandez M., Juan Valdez: la estrategia detras de la marca (p.175)

<sup>247</sup> (Idem, p.114)

<sup>248</sup> Silva G., Colombia: el amanecer de una nueva era (p.2)

<sup>249</sup> Reina M., Silva G., Samper L.F., Del Pilar Fernandez M., Juan Valdez: la estrategia detras de la marca (p.113)

et l'application d'un modèle plus intensif (hors mécanisation de la récolte) impliquent l'emploi d'une main d'œuvre nombreuse et relativement formée. Et ce coût peut représenter jusqu'à 70% du coût de production total pour les exploitations de plus de 5 hectares<sup>250</sup>. La stratégie de différenciation a néanmoins continué. En 2000, 33% des exportations de café colombien étaient destinées au segment *100% café colombien*, dont les clients indiquent l'origine colombienne de la matière première. En 2005, le logo *Café de Colombia* était utilisé par plus de 100 torréfacteurs pour une centaine de marques au sein d'une centaine de pays<sup>251</sup>.

En ce qui concerne la demande nationale (la Colombie consommant plus de 10% de sa production), la FNC a procédé au développement d'un ensemble de marques en vue de satisfaire les différents segments de marché national. Elle a également noué des alliances stratégiques avec des torréfacteurs étrangers pour que le café colombien puisse être présent sur le segment des cafés alternatifs. C'est justement dans ce cadre que les exportations de café *excelso* ont connu une croissance spectaculaire, passant de 209 385 sacs en 2002 à 713 668 sacs en 2006<sup>252</sup>. Et enfin, la FNC a créé un ensemble de lieux de consommation de café (nommés *Juan Valdez Café*), principalement répartis entre la Colombie, les Etats-Unis et l'Espagne. Les acteurs de la filière colombienne ont donc agi sur les trois critères de qualité : physique, symbolique et de services personnalisés afin de permettre à leur offre de disposer d'autres sources de compétitivités que le simple prix de commercialisation, même sur le *mainstream market*.

#### 1.4.3) Le modèle vietnamien et la stratégie de coût

Le Vietnam a connu l'une des croissances les plus soutenues au niveau international depuis la fin des années 1980. Ce *boom* économique prend place dans un contexte marqué par la fin du modèle socialiste et la conversion à l'économie capitaliste, avec un succès remarquable. Comme d'autres pays émergents, la croissance vietnamienne repose en parti sur un essor des exportations. Le *miracle vietnamien* fut également agricole. Un pays qui connaissait encore des épisodes de famines au début des années 1980 va se convertir rapidement en producteur et exportateur agricole de premier plan. L'agriculture continue à jouer un rôle structurant majeur au Vietnam. 70% de la population du pays résidaient encore en milieu rural au début des années 2000<sup>253</sup>. S'il est vrai que le secteur agricole a rapidement

<sup>250</sup> Reina M., Silva G., Samper L.F., Del Pilar Fernandez M., Juan Valdez: la estrategia detras de la marca (p.215)

<sup>251</sup> (Idem, p.218-219)

<sup>252</sup> (Idem, p.263)

<sup>253</sup> Bui Ngoc Hung, Nguyen Duc Thin, Le développement de l'agriculture vietnamienne au cours des 15 dernières années

perdu de son importance au sein du PIB par rapport à l'industrie (le secteur agricole représentant 22% du PIB alors que le secteur secondaire représentait 40% du PIB en 2004)<sup>254</sup>, il n'en demeure pas moins que l'agriculture vietnamienne a connu des modifications profondes au cours des années 1980 l'ayant rendu nettement plus performante. Citons le décret numéro 100 de 1981 (qui autorise les membres des coopératives à investir leurs capitaux et travail dans les terres et les champs des coopératives et de retirer tous les bénéfices des contrats) et la résolution n°10 d'avril 1988 sur la restructuration de la gestion économique, qui modifiera le rôle des paysans et l'échange de biens. Les résultats de ces différentes mesures ne se feront pas attendre et se traduiront par une hausse de la production d'aliments et des exportations agricoles. Ainsi, la production alimentaire est passée de 18,4 millions de tonnes en 1986 à 21,5 millions de tonnes en 1990 et de 31,8 millions de tonnes en 1998 à 33,8 millions de tonnes en 1999. Le premier produit à tirer profit de la nouvelle réalité agricole fut le riz, dont le Vietnam est devenu le deuxième exportateur mondial<sup>255</sup>. Les autres produits agricole à avoir connu un essor considérable furent le café, le maïs, le poivre, l'hévéa ou encore la canne à sucre. Notons que malgré le boom agricole, la pauvreté reste un phénomène essentiellement rural, affectant il y a moins d'une décennie 57% de la population rurale<sup>256</sup>. La caféiculture joue un rôle central au sein du secteur agricole vietnamien. En une vingtaine d'année, un pays qui fournissait moins de 1% de la production mondiale de café va se convertir en deuxième producteur international.

Si la production de café débute dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle au Vietnam<sup>257</sup>, elle reste marginale jusque dans les années 1970. La demande des pays du bloc communiste stimulera quelque peu la caféiculture dans les années 1980 mais, jusqu'au début des années 1990, le pays ne reste qu'un acteur secondaire sur le marché international. La fin de l'A.I.C et la conversion à l'économie du marché permettront le décollage de l'activité caféière. Comme il est possible de le constater sur le tableau suivant.

<sup>254</sup> Giovannucci D., Lewin B., Swinkels R., Varangis P., Reporte del sector cafetero : Republica socialista de Vietnam (p.72)

<sup>255</sup> Notons d'ailleurs que la stratégie d'exportation a évolué considérablement. A l'origine les exportations étaient de faible qualité (cela se reflétait au niveau des prix). Il était important de privilégier la quantité à la qualité, non seulement pour satisfaire les besoins du marché intérieur, mais aussi pour prendre place sur le marché international. Puis, progressivement, la qualité du riz exporté s'est améliorée, jusqu'à devenir un concurrent pour le riz thaïlandais, en terme de qualité (le différentiel de prix entre les deux riz se réduisant). Le succès de la riziculture auprès des paysans et des agriculteurs peut se constater en analysant les surfaces rizicoles, qui sont passées de 5,76 millions d'hectares en 1986 à 7,6 millions d'hectares en 1999. Actuellement, certaines régions du Mékong se sont spécialisées dans la production de riz de hautes qualité destiné à l'exportation : An Giang, Dong Thap, Vinh Long, Long An, Soc Trang, Can Tho et Thien Giang. (cf Bui Ngoc Hung, Nguyen Duc Thin, Le développement de l'agriculture vietnamienne au cours des 15 dernières années)

<sup>256</sup> (Lavigne M., p.24)

<sup>257</sup> (Fortunel F., p.17)

Tableau III.16 : Indicateurs de la caféiculture vietnamienne entre 1989 et 2007

|                                                  | Production (tonnes) | Surface cultivée (ha) | Rendement (kg / ha) |
|--------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
| 1989                                             | 40900               | 42440                 | 963,71              |
| 1990                                             | 92000               | 61857                 | 1487,30             |
| 1991                                             | 100000              | 59300                 | 1686,34             |
| 1992                                             | 119200              | 67000                 | 1779,10             |
| 1993                                             | 136100              | 71600                 | 1900,84             |
| 1994                                             | 180000              | 106300                | 1693,32             |
| 1995                                             | 218000              | 155000                | 1406,45             |
| 1996                                             | 320100              | 206000                | 1553,88             |
| 1997                                             | 420500              | 174400                | 2411,12             |
| 1998                                             | 409300              | 213802                | 1914,39             |
| 1999                                             | 553200              | 269800                | 2050,41             |
| 2000                                             | 802500              | 476900                | 1682,74             |
| 2001                                             | 840600              | 450000                | 1868,00             |
| 2002                                             | 699500              | 470000                | 1488,30             |
| 2003                                             | 793700              | 480500                | 1651,82             |
| 2004                                             | 836000              | 496800                | 1682,77             |
| 2005                                             | 752100              | 497400                | 1512,06             |
| 2006                                             | 853500              | 488600                | 1746,83             |
| 2007                                             | 1060000             | 495000                | 2141,41             |
| <i>Taux de croissance 1989-2007</i>              | <i>2491,69%</i>     | <i>1066,35%</i>       | <i>122,20%</i>      |
| <i>Taux de croissance annuel moyen 1989-2007</i> | <i>19,82%</i>       | <i>14,62%</i>         | <i>4,54%</i>        |

Source : FAO stat

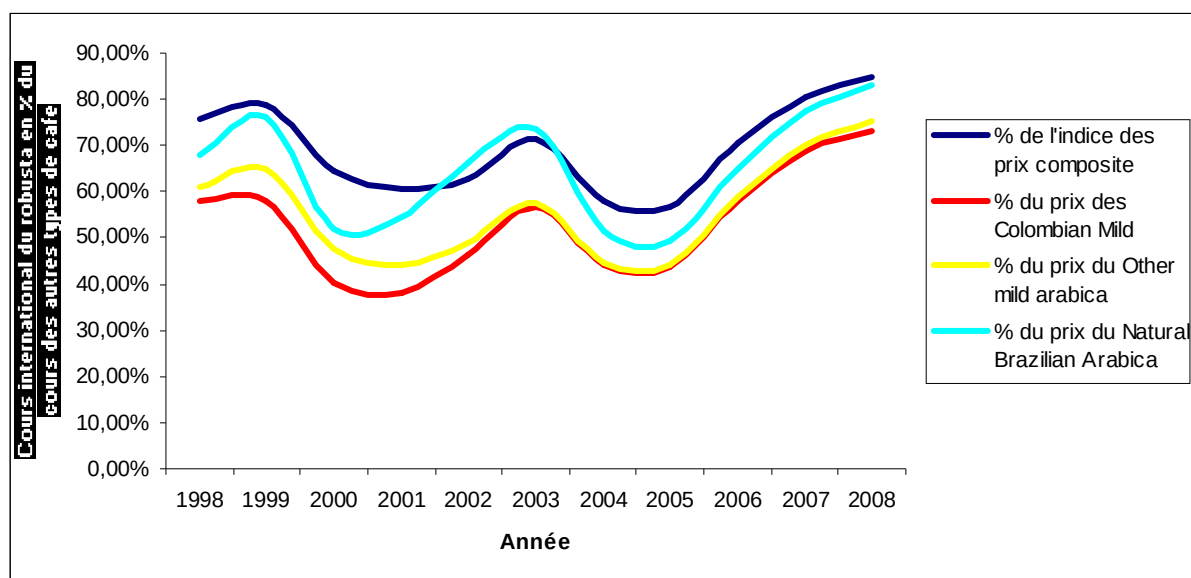
La fin de l'A.I.C impliquait la disparition des quotas et donc la possibilité pour le pays d'accroître ses exportations sans accord préalable et la conversion à l'économie du marché incitera à favoriser les activités d'exportations. Mais ces deux phénomènes ne sauraient expliquer à eux seuls le *boom* des exportations caféières vietnamiennes. A la fin des années 1980 il existait une hiérarchie des pays producteurs relativement stable et rien ne laissait supposer qu'un autre pays était en mesure de s'accaparer une part de marché aussi importante en un temps aussi court.

Pour se faire, outre des concours de circonstances particuliers, les acteurs vietnamiens vont adopter une stratégie de coûts. Au lieu de tenter de s'imposer sur le marché des arabicas, les acteurs de la filière vietnamienne vont privilégier la culture du robusta ; qui a l'avantage d'être plus résistant aux maladies et aux conditions adverses et plus productifs que les arabicas. Cependant, à la fin des années 1980, la demande de robusta demeurait relativement marginale, malgré une croissance remarquable au cours des années 1950 et 1960. Mais les progrès techniques vont permettre aux torréfacteurs de diminuer l'amertume du robusta au sein des mélanges et donc de pouvoir en utiliser davantage (réduisant ainsi le coût des matières premières). Ce qui permettra une croissance de la demande de ce type de café. Les exportations de café robusta atteignaient 3,32 milliards de dollars en 2007, soit 26% des



exportations totales de café. Le choix du robusta s'est d'autant plus révélé adéquat qu'une fois la chute des cours internationaux terminée, le différentiel de prix entre le café robusta et les autres types de café a eu tendance à se réduire, comme nous pouvons le constater sur le graphique III.8.

Graphique III.8: Evolution du cours international du robusta en % du cours des autres catégories de café entre 1998 et 2008



Source : OIC

La stratégie de coût fut adoptée par l'ensemble des acteurs vietnamiens, même dans un contexte où le tissu institutionnel était réduit. Jusqu'au milieu des années 2000, la seule institution véritablement caféière était VINCAFE (regroupement étatique qui a joué un rôle majeur dans la propagation du café au Vietnam), même si la Banque vietnamienne d'agriculture et développement a joué un rôle central (effectuant 75% des prêts aux caféiculteurs, qui furent supérieurs à 227 millions de dollars en 2002<sup>258</sup>). La forte productivité du robusta fut maximisée grâce à l'utilisation massive d'intrants, subventionnés par les organismes d'Etat. Ce qui, ajouté à au faible coût de la terre<sup>259</sup> et à la taxation dérisoire des exportations de café (0,3 dollar par tonne<sup>260</sup>), laisse imaginer que l'activité caféière s'est révélée attractive. En outre, il semble que la transmission des informations soit rapide et fiable parmi les exploitants agricoles, ce qui favorise des coûts de transaction particulièrement faibles et une différence de prix réduite entre les différents vendeurs<sup>261</sup>. L'une des grandes

<sup>258</sup> (Giovannucci D., Lewin B., Swinkels R., Varangis P., p.65)

<sup>259</sup> (Idem, p.97)

<sup>260</sup> (Idem, p.83)

<sup>261</sup> (Idem, p.89)

réussites du modèle vietnamien fut de propager au sein du monde paysan les bases d'un système de production relativement intensif.

Tableau III.17 : Taille des exploitations caféières au Vietnam en 2002

| Superficie                     | > 0,2 ha | 0,2-1 ha | 1-2 ha | 2-3 ha | 3-5 ha | > 5 ha |
|--------------------------------|----------|----------|--------|--------|--------|--------|
| % des exploitations nationales | 3%       | 50%      | 32%    | 10%    | 4%     | 1%     |

Source: **Reporte del sector cafetero : Republica socialista de Vietnam** (p.97)

L'épopée du Vietnam restera certainement dans les annales de l'histoire caféière, comme celle du Brésil ou de la Colombie. Mais la stratégie de coûts implique certaines contraintes. En premier lieu, le fait de se spécialiser dans la production de biens jugés de faible qualité est un handicap majeur lorsqu'il s'agira de tenter de valoriser l'offre vietnamienne. Pour tenter de valoriser leur offre, certains acteurs de la filière se sont lancés récemment dans la production d'arabica (jusqu'à maintenant à petite échelle). D'autres initiatives peuvent également favoriser une valorisation de l'offre vietnamienne dans le futur : création d'un centre de commerce de café à Buon Ma Thouat (Dak Lak)<sup>262</sup>, l'apparition du *Buon Ma Thouat coffee festival*<sup>263</sup> ou encore la création des appellations *Buon Ma Thouat coffee* et *Vietnamese Coffee*<sup>264</sup>.

La réussite du Vietnam dans la valorisation de ses exportations de riz peut laisser penser que le même phénomène pourrait se produire dans le cas de la filière café. Cependant, les segments des arabicas conventionnels sont déjà dominés par un certain nombre de pays (Brésil, Colombie) dont l'offre sera difficile à déplacer à moyen ou long terme et la production d'arabica implique d'autres défis en termes de modèle productif qui ne sauraient être minorés. En ce qui concerne les sous segments des cafés alternatifs, il sera difficile pour les acteurs vietnamiens de s'y imposer tant qu'ils continueront à privilégier la production de robusta. D'autres difficultés, intérieures, pourraient mettre en danger le boom caféier : les conflits ethniques au sein du Dak Lak<sup>265</sup>, le non remboursement des prêts<sup>266</sup>, la diminution de la part des revenus caféiers allant aux producteurs (en 1999, l'exploitant agricole recevait 1,40 dollars/kg de café alors qu'en 2005 il ne recevait plus que 40 cents<sup>267</sup>), la disponibilité en eau et la hausse du prix induite par la surexploitation<sup>268</sup>.

<sup>262</sup> Cong Luan, **It's coffee time in Dak Lak**

<sup>263</sup> Idem

<sup>264</sup> Ngoc Thao, Van Thin, **Dak Lak Has more than just coffee**

<sup>265</sup> (Giovannucci D., Lewin B., Swinkels R., Varangis P., **Reporte del sector cafetero : Republica socialista de Vietnam**, p.123)

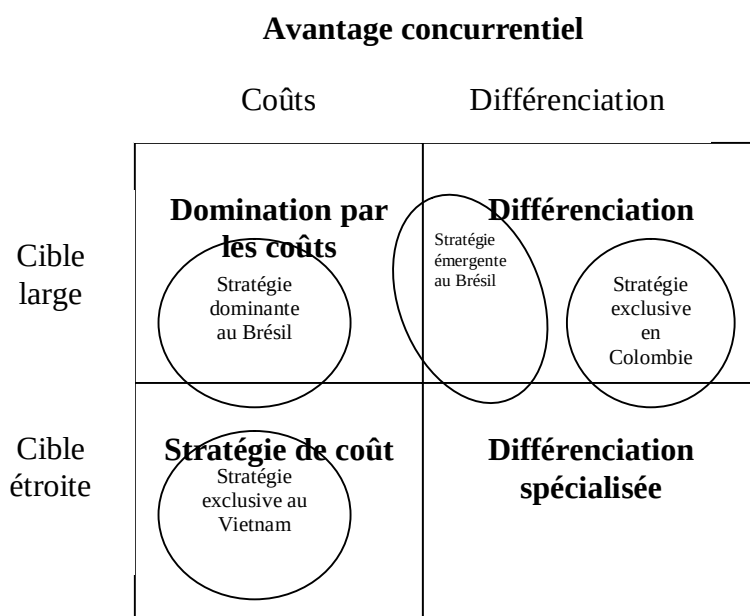
<sup>266</sup> (Idem, p.116)

<sup>267</sup> Johnson Ea Brieng K., **Brewing Discord**

<sup>268</sup> Fortunel F., **Le café au Viêt-Nam : de la colonisation à l'essor d'un grand producteur mondial**

Même sur un marché apparemment aussi peu différencié que celui du mainstream market, (où le café vert est traditionnellement considéré comme un produit banalisé par les torréfacteurs), les principaux pays producteurs ont adopté des modèles singuliers et un positionnement original. Bien qu'il existe des tendances communes (mise en place d'un modèle intensif et productiviste), les stratégies adoptées par les acteurs des trois premiers pays producteurs de café se caractérisent par leur singularité : variétés et cultivars spécifiques, le degré d'institutionnalisation, la propriété foncière, la méthode de traitement, le positionnement international, les efforts de promotion sur les marchés internationaux,...Le tout tendant à prouver que des stratégies originales sont accessibles pour une grande partie des acteurs des pays producteurs, à condition de prendre en compte l'originalité de leur propre filière, plutôt que de tenter de simplement *imiter* un modèle existant.

Figure III.6 : Représentation des stratégies privilégiées par les acteurs de la filière café au Brésil, en Colombie et au Vietnam



Il sera évidemment difficile de s'imposer sur un marché aussi concurrentiel que celui du mainstream market où les conditions adverses offrent finalement peu de possibilité de valorisation. Néanmoins, depuis environ trois décennies, de nouvelles tendances ont émergé (et continuent à le faire) et constituent désormais de réelles opportunités pour un nombre conséquent d'acteurs des filières café.

## II) La qualité : élément postmoderne des stratégies de valorisation caféière

Le marché du café se compose de multiples acteurs. Les caféiculteurs se situent en amont de la filière et sont particulièrement nombreux. Selon les estimations, ce ne seraient pas moins de 25 millions de familles de caféiculteurs qui permettraient aux consommateurs de disposer quotidiennement de ce breuvage. Les caféiculteurs sont le plus souvent de petits agriculteurs (paysans) ne disposant que de quelques hectares (bien que la réalité varie considérablement selon les pays puisque la taille moyenne d'une exploitation diffère considérablement entre le Brésil et le Vietnam par exemple). Ainsi, près de 70% de la production mondiale de café serait le fait de caféiculteurs dont les exploitations sont inférieures à 10 hectares<sup>269</sup>. Notons que si la majorité des caféiculteurs sont des petits exploitants, il ne faut pas pour autant en déduire que ces derniers constituent une réalité uniforme et adoptent des systèmes de production identiques. Les caféiculteurs élisent des stratégies particulières, adaptées à leurs environnement, moyens et nécessités. Les différents systèmes productifs caféiers mis en place traduisent l'existence d'un grand nombre de réalités. Dans les pays producteurs, d'autres acteurs prennent place sur le marché du café, que ce soient les petits intermédiaires, les firmes de négoce ou les industriels locaux. Au sein des nations consommatrices, même s'il existe un nombre conséquent d'acteurs, la filière est dominée par un nombre restreint de grandes firmes. Ces dernières constituent les principaux intervenants sur le *mainstream market* et sont à l'origine de la grande majorité des cafés torréfiés et solubles commercialisés dans les linéaires des Grandes et Moyennes Surfaces (G.M.S). Pour mieux se rendre compte de l'importance de ces entreprises, signalons qu'en 1998, 6 firmes détenaient 56% du marché mondial du négoce de café et 5 autres réalisent 69% des ventes du marché mondial du café torréfié et soluble<sup>270</sup>. Il n'est pas dénué d'intérêt de mentionner que ces acteurs dominant le marché mondial du café ont cela de particulier qu'ils sont présents sur de nombreuses autres activités agroalimentaires (eau, chocolat,...). Dans certains cas le négoce ou la production de café ne constitue pas leur activité principale.

Les cafés offerts par les grandes firmes de négoce sont principalement destinés à satisfaire la consommation des ménages au sein de leur foyer, segment où la croissance est faible (exceptions faite de quelques produits comme le café en dosette par exemple)<sup>271</sup>. Ce cadre où opère un nombre restreint de grandes firmes dominant aussi bien dans le secteur du négoce que celui de la transformation de café en produit final face à une multitude de

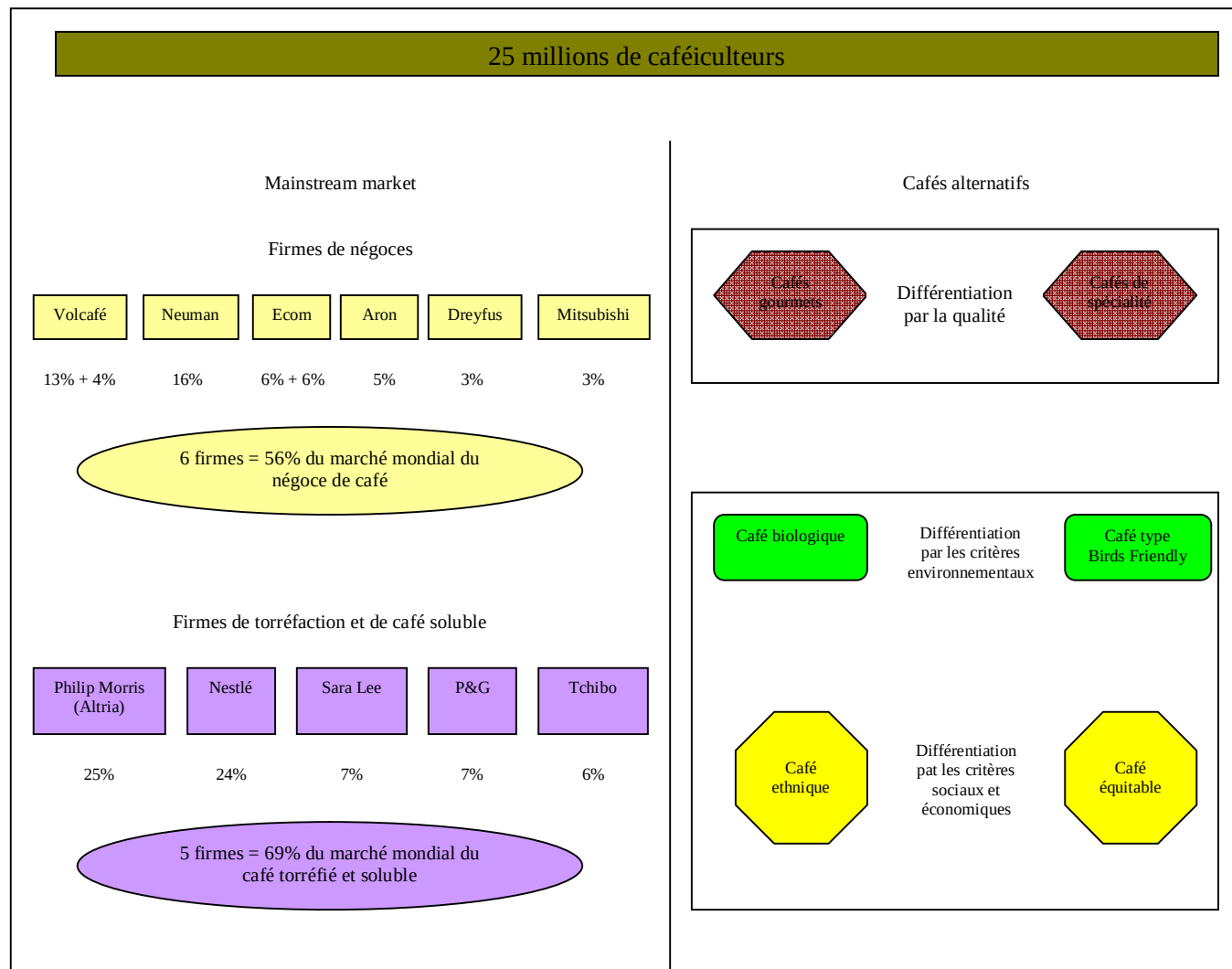
<sup>269</sup> (Oxfam, p.7)

<sup>270</sup> (Daviron B., Ponte S., **Le paradoxe du café**, p.130)

<sup>271</sup> *Tea and Coffee Magazine*, National coffee drinking trends for 2007, **Tea and coffee**, Mai 2007 et *Tea and coffee Magazine*, Americans double spending in coffee shops, **Tea and coffee**, Juin 2007

caféiculteurs laisse penser que nous sommes en situation d'un *oligopsonne*, situation peu favorable pour les acteurs se situant en amont.

Figure III.7 : Principaux acteurs du marché du café<sup>272</sup>



Face au mainstream market, il est possible de distinguer un autre segment que nous nommerons *cafés alternatifs* et dont l'offre occupe une place chaque fois plus importante dans les habitudes de consommation de la clientèle des pays industrialisés. Ce segment apparaît avec l'objectif avoué de se différencier des acteurs et produits du mainstream market. Deux critères de différenciation sont généralement mis en avant par les acteurs des *cafés alternatifs* : **différenciation par la qualité gustative et des services connexes** (cafés gourmets et cafés de spécialité) et **différenciation par la responsabilité sociale** (qualité symbolique), qui se subdivise à son tour en deux sous segments : différenciation par les critères environnementaux

<sup>272</sup> Pour les données se référant aux acteurs du mainstream market, consulter Daviron et Ponte, *Le paradoxe du café* (p.129-130)

(cafés biologiques, bird Friendly ou Rain Forest Alliance) et la différenciation par les critères sociaux et économiques (cafés ethniques ou café équitable). On s'aperçoit que sous l'expression simpliste de *marché du café* il faille faire la distinction entre deux segments particulièrement différents tant par le nombre, la taille que la puissance des acteurs. ***Si jusque dans les années 1990 les acteurs du mainstream market ont dominé sans partage le marché mondial du café (domination accentuée par les différents processus d'acquisitions de la part de firmes comme Philip Morris, Nestlé ou P&G), l'émergence des acteurs du segment des cafés alternatifs tend à remettre partiellement en cause cet état de fait.*** On assiste ainsi à une modification structurelle du marché du café qui pourrait constituer un tournant majeur dans l'adoption de stratégies originales. Ainsi, même si elles demeurent faibles, les ventes de cafés équitables et biologiques connaissent des forts taux de croissance<sup>273</sup> et sont de mieux en mieux référencés au sein des G.M.S. De plus, les cafés de spécialité représentent au sein d'un pays comme les Etats-Unis plus de 40% des ventes de café en valeur ! Si les acteurs du sous segment alternatif peuvent adopter plusieurs axes de différenciation, il semble qu'un critère joue un rôle majeur dans le processus de différenciation entre les deux segments: la qualité. Cette dernière est un concept particulièrement difficile à aborder car pouvant renvoyer à de multiples réalités. Comprendre le rôle de la qualité dans les critères de différenciation entre les différents types de produits nous oblige à déterminer comment les acteurs de la filière appréhendent ce concept et quels sens ils lui donnent.

## 2.1) Le concept de qualité appliqué à l'activité caféière

La notion de qualité au sein de la filière café est particulièrement complexe à définir. Chaque type d'acteur aura une approche et une définition particulières de la qualité. Pour le caféiculteur, les critères de qualité du café est abordé à travers un prisme purement économique et l'indicateur principal est celui du prix d'achat de son café. S'il dispose des informations nécessaires, d'autres éléments peuvent intervenir dans sa conception de la qualité : variété ou cultivar du café, spécificités climatiques ou absence de défauts. Dans la cas de l'exportateur, les principaux critères de qualité concernent l'approvisionnement régulier (tant en quantité que qualité physique), la conformité aux normes physiques du café et des prix d'achats et de ventes avantageux. La qualité organoleptique n'intervient dans ses considérations que si elle lui permet de négocier une surcôte. Pour l'importateur, les critères de qualité sont quasiment identiques à ceux de l'exportateur, auxquels il ajoute l'origine du

<sup>273</sup> Quality Assurance International Organization, Organic certification : why do it and what do you need to know, **Tea and coffee**, Décembre 2003-Janvier 2004

café (observant les différences de prix entre les pays producteurs) et un meilleur contrôle de la qualité en tasse. Les critères de qualité pour le torréfacteur concernent l'origine, les caractéristiques physiques, l'absence de défauts et les caractéristiques organoleptiques. Ces trois acteurs intermédiaires (exportateurs, importateurs et torréfacteurs) ont finalement des conceptions relativement semblables de la qualité. En ce qui concerne le consommateur, les critères de qualité sont plus difficiles à appréhender car souvent influencés par le marketing et variant d'un pays à l'autre (voir entre régions d'un même pays). Les considérations quant aux aspects sociaux et environnementaux prennent également chaque fois plus d'importance pour le consommateur. Sur le marché du café, l'une des principales problématiques se présentant aux acteurs du mainstream market concerne la révolution induite par l'apparition de nouvelles conventions sur la qualité du café. Ce sont ces nouvelles conventions qui ont rendu possible l'apparition du sous segment des cafés alternatifs. Non seulement les consommateurs exigent une information plus exhaustive sur les qualités physiques du café, mais ils accordent également un intérêt croissant aux aspects environnementaux et socio économiques dans leur définition de la qualité. Cependant, la généralisation du système de certification a permis aux grandes firmes d'inclure une partie de cette nouvelle approche dans leur définition de la qualité. C'est notamment le cas pour le café biologique ou assimilé. Ce qui rend parfois plus difficile de différencier entre le segment du mainstream market et certains cafés alternatifs.

L'introduction de la qualité postmoderne est l'une des grandes *innovations* en provenance des acteurs de la filière café. Il serait d'ailleurs intéressant de se demander ce qui a pu les inciter à promouvoir ce type de qualité. Le café, à la différence des autres produits de base agricoles, se caractérise par le fait qu'il n'est utilisable que pour la production d'un nombre restreint de produits finals et ne génère qu'un faible nombre de sous produits. A l'échelle des acteurs des pays producteurs (plus particulièrement des caféiculteurs), nous pouvons citer la pulpe de café<sup>274</sup>, l'eau résiduelle ayant servi au dépulpage du café<sup>275</sup> ou encore le parche<sup>276</sup>. L'impact de ces sous produits est néanmoins presque neutre sur les revenus des acteurs de la filière café et n'offrent donc que peu d'intérêt à être réutilisés dans d'autres processus productifs. Dans le cas de la canne-à-sucre, les résidus de bagasse ont une influence concrète sur les revenus des agriculteurs et / ou des industriels en amont. En outre, alors que la presque totalité de la production internationale de café n'a qu'un débouché (fournir du café apte à être consommé en tant que boisson), les autres produits de bases

<sup>274</sup> La pulpe de café peut être utilisée pour remplacer à hauteur de 20% les concentrés commerciaux utilisés dans l'alimentation du bétail (cf Rathinavelu R., Graziosi) ou en tant que fertilisant.

<sup>275</sup> Pouvant servir à la production de biogaz (cf Rathinavelu R., Graziosi)

<sup>276</sup> Qui peut être utilisé en tant que combustible (cf Rathinavelu R., Graziosi)

agricoles peuvent généralement être utilisés pour la production de différents types de biens. La canne-à-sucre peut ainsi bien permettre la création de sucre, de boissons alcoolisées ou encore de biocarburant. Il apparaît clairement que les opportunités d'activités connexes pour les acteurs de la filière café sont au mieux très faibles et n'ont donc qu'une incidence mineure sur les stratégies de valorisation caféières au sein des pays producteurs. Ces stratégies doivent prendre en compte d'autres paramètres pour permettre une croissance des revenus générés par la production caféière. Cela peut passer par des moyens *classiques* comme par exemple la mise en place de systèmes productifs efficaces mais aussi et surtout par des positionnements originaux, une nouvelle perception du marché et l'adoption d'une nouvelle conception de la qualité. Peut-être faut-il percevoir l'absence de valorisation par des débouchés finaux ou l'utilisation de sous produits au sein de l'activité caféière comme l'une des causes de l'émergence de la qualité au centre des stratégies de valorisation des acteurs des pays producteurs.

Longtemps, les acteurs des pays producteurs (en particulier les grands torréfacteurs) ont été les seuls à placer la qualité au sein de leur stratégie de valorisation et à la promouvoir sur les marchés ciblés. Mais, avec l'émergence de nouvelles tendances de consommation et l'apparition de nombreux nouveaux intervenants au sein des pays consommateurs, les acteurs des pays producteurs ont été en mesure d'adopter de nouvelles approches de la qualité leur permettant d'accroître, parfois significativement, leurs revenus. C'est l'émergence du segment des cafés alternatifs qui a le plus contribué à l'apparition de positionnement original chez les acteurs des pays producteurs.

## 2.2) Café gourmet et café de spécialité : l'essor de la qualité organoleptique et des services personnalisés

Comme signalé précédemment, les cafés de spécialité constituent actuellement une des alternatives les plus significatives par rapport au mainstream market. L'un des arguments de différenciation avancé par les acteurs du sous segment des cafés de spécialité concerne la qualité organoleptique de leur offre. L'univers des cafés de spécialité est principalement composé de torréfacteurs ayant une échelle d'action régionale, tout au plus nationale. Les relations entre acteurs des pays producteurs et consommateurs sont elles particulières sur le sous segment des cafés de spécialité ? En réalité elle n'est pas foncièrement différente de celles existant entre les grandes firmes et leurs fournisseurs. Les prix offerts pour le café sont généralement plus élevés, mais le cahier des charges est également plus contraignant, engendrant des coûts supplémentaires pour les exploitants. Les exigences des firmes de



torréfaction de cafés de spécialité sont telles que parfois seules les grandes exploitations ou les caféiculteurs disposant d'une formation spécialisée sont susceptibles de respecter les normes requises. Peut-être la différence majeure avec le segment du mainstream market réside dans le contact direct (en général) entre le producteur (ou les institutions regroupant les producteurs de café) et le torréfacteur. Si les torréfacteurs de cafés de spécialité souhaitent se démarquer des firmes dominantes par une qualité organoleptique supposée supérieure de leurs produits, ils n'affichent pas tous une volonté de modifier le mode de fonctionnement et de gouvernance de la chaîne de valeur actuelle du marché du café en faveur des paysans vivant de la caféiculture. Un sous-segment des cafés de spécialité concerne directement les pays producteurs : **les cafés gourmets**. Ces derniers sont censés être des cafés d'exception. Rappelons dès maintenant que si les exemples du Blue Mountain, du 100% Kona ou du bourbon pointu de la Réunion, s'apparente à des IGP ou AOC, cela n'est absolument pas le cas des supposés cafés d'origine des torréfacteurs du *mainstream* market que l'on trouve fréquemment dans les linéaires des supermarchés. Ces supposés cafés d'origine n'ont rien qui puisse les faire s'apparenter à des IGP ou AOC. Comme l'écrit Daviron B. dans son article Qualités du café et territoire : une perspective historique, **Cafés : terroirs et qualités** (p.31): « Jusqu'à présent les torréfacteurs ont utilisé la référence territoriale d'une façon qui leur laissait une grande latitude d'action, soit en faisant référence à des pays suffisamment grands, soit en faisant référence à des territoires fictifs. En revanche, ils se sont très bien passés du signe de qualité appellation d'origine pour mener à bien leur politique de différenciation des produits auprès des consommateurs, et cette stratégie a été extrêmement payante. La transformation de l'offre de café torréfié auprès du consommateur s'est accompagnée d'une hausse marquée des prix au détail ». De fait, cette stratégie de différenciation à travers les cafés supposés d'origine se fonde toujours sur l'achat de café vert traité comme un produit banalisé (indifférencié). En réalité, dans ce cas, la marque du torréfacteur et du distributeur est un indicateur de typicité gustative nettement plus pertinent que l'origine<sup>277</sup>.

L'avantage des cafés gourmets pour le caféiculteur repose sur des prix de commercialisation autrement plus attractifs que ceux des cours du café vert classique et de ceux des autres types de café et restant relativement indifférents aux fluctuations des cours internationaux. Les différences de prix peuvent être conséquentes par rapport au café vert conventionnel<sup>278</sup>. Autre preuve de l'intérêt des acteurs des pays producteurs pour ce sous segment, l'offre de micro lots devient une initiative courante. La généralisation des procédés de tests de café (qualité en tasse) a permis aux acteurs des pays producteurs de sélectionner

<sup>277</sup> (Montagnon C., Perriot J.J., Ribeyre F., p.19)

<sup>278</sup> Ainsi le Blue Mountain de la Jamaïque, probablement l'exemple le plus populaire de café gourmet, s'écoule à près de 30 dollars par kilogramme alors que le cours des arabicas de type colombien en bourse n'atteignait pas les 4 dollars par kilogramme en moyenne en 2008.

l'offre la plus prometteuse et conforme aux exigences de qualité organoleptique de leurs clients. Il n'est pas surprenant que beaucoup de pays producteurs disposent d'une offre de café gourmet, avec des succès divers.

Si le premier réflexe pourrait être de penser que ce genre de stratégie représente la solution pour l'ensemble des caféiculteurs paysans, il faut néanmoins savoir que le principe de rareté est essentiel dans le succès et explique en parti le prix élevé de ce type de café. Les projets de création d'IGP ou d'AOC dans le cas du café ne sont pas récents. Certains pays et certaines régions ont tenté de valoriser leur production de café grâce à l'application de savoir faire spécifique et la délimitation de zone de production censée être optimale pour l'obtention d'un café de qualité supérieure. Dans un mouvement s'inspirant de la viticulture européenne, des tentatives sont faites pour déterminer des terroirs dans la plupart des pays producteurs. L'objectif de création de ces instruments spécifiques vise avant tout à faire sortir le café de la sphère des produits de base (indifférencié) afin de pouvoir en exiger des prix supérieurs aux cours internationaux. En ce sens, la création d'IGP ou AOC caféières suit le même objectif que dans les autres filières agricoles. *« La protection juridique de la provenance géographique reste toujours une justification essentielle des appellations d'origine contrôlées. Mais l'objectif d'améliorer la qualité des produits, établi pour la première fois dans le décret-loi français du 30 juillet 1935, devient peu à peu le second pilier du dispositif. Un troisième pilier, déjà contenu dans la loi 1935, se développe plus nettement depuis les années 1990 : la recherche d'une valeur ajoutée ancrée dans le territoire par une mise en valeur systématique des ressources spécifiques locales (relief, climat, végétation, sols, savoir-faire, traditions, races, variétés,...). Il s'agit de cultiver la typicité du produit. »* (BOISSEAUX, BARJOLLE, p.13).

Cependant, les projets de mise en place d'IGP ou AOC se heurtent à deux difficultés majeures : *la réalité du contrôle et les objections des acteurs des pays consommateurs*. La mise en place d'IGP nécessite un strict contrôle de la part d'organismes de certification indépendants pour s'assurer que le cahier des charges et les conditions requises à son obtention soient effectivement respectés. *Dans des pays où la présence d'IGP ou d'AOC est récente ou absente (c'est-à-dire dans la plupart des pays non européens), ce processus est long et complexe et il n'est pas rare de voir surgir des scandales*. Le cas le plus connu dans la caféiculture est certainement celui du café Kona à Hawaï<sup>279</sup>. La première difficulté de mise en

<sup>279</sup> La société Kona Kai et son gérant Michael Norton ont commercialisé au cours des années 1990 du café panaméen et costaricains labellisés comme du café Kona. Si la démarche de cette entreprise était malhonnête, elle a néanmoins été facilitée par l'Etat d'Hawaï puisqu'en 1992 celui-ci avait adopté une loi fixant à un minimum de 10% l'utilisation de café en provenance de Kona pour que le produit puisse utiliser l'appellation *Kona Blend Coffee*. Si l'on ajoute le fait que la certification était optionnelle, nous comprenons que le mécanisme

place d'instruments spécifiques réside dans le fait que la plupart des pays n'ont pas cette tradition (dans le cas des Etats-Unis parce que l'utilisation de marque collective est un phénomène marginal par rapport à celle de marques privées) et que les mécanismes à mettre en œuvre sont parfois mal compris et définis, laissant la place à de possibles fraudes. Si l'on ajoute le fait que la certification représente un coût non négligeable pour les petits caféiculteurs (dans le cas de Kona, le coût serait de près de 22 dollars par heure d'inspection et contrôle<sup>280</sup>), on se rend compte des barrières existantes quant à l'application des mesures strictes nécessaires à la création d'IGP ou d'AOC. Autre obstacle de taille : l'acceptation des appellations et dénominations de la part des acteurs des pays consommateurs. En effet, s'il n'est généralement guère difficile d'enregistrer une appellation ou dénomination au niveau national, cela se révèle bien plus complexe lorsqu'il s'agit de la faire accepter par d'autres nations, en particulier si cette appellation est d'un usage courant. La plupart des pays producteurs ne consommant que relativement peu de café, une appellation ou dénomination n'aurait d'intérêt que si elle est reconnue par les pays consommateurs. Or, les acteurs de ces pays ne sont pas toujours enclins à accepter toutes les appellations, surtout lorsqu'il s'agit de références à des origines célèbres et déjà utilisées sans beaucoup de discernement par la plupart des torréfacteurs. Ce cas de figure est parfaitement illustré par l'exemple éthiopien. Alors que le *Bureau de Propriété Intellectuelle Ethiopien* avait engagé des démarches pour enregistrer en tant qu'appellation les noms d'origine des cafés *Yigacheffe*, *Harar* et *Sidamo*, seule la première dénomination a été acceptée par le *U.S. Patent & Trademark Office*. La création de dénominations pour le café Harar et Sidamo auraient représenté de nouveaux coûts et difficultés d'approvisionnement pour les acteurs nord-américains qui avaient l'habitude de fournir du café, sans beaucoup de contrôle et possibilité de vérifier avec exactitude l'origine du café, sous ces appellations qu'ils considéraient génériques<sup>281</sup>. Ce rejet a provoqué de très vives critiques contre Robert Nelson, la NCA et Starbucks. Ce dernier fut même accusé de vouloir enregistrer ces appellations en tant que marques commerciales pour

---

d'IGP dans le cas du café de Kona comprenait de nombreuses failles, facilitant les démarches frauduleuses. Ce scandale fut tellement retentissant que le Département d'Etat à l'Agriculture d'Hawaï a rendu la certification obligatoire et qu'il a procédé à l'élaboration d'une certification fédérale pour la marque *100% Kona* qui donnent aux caféiculteurs de Kona la protection et la reconnaissance de l'Etat d'Hawaï (dans le cas des cafés produits dans les districts nord et sud de Kona). Pour en savoir plus sur le scandale Kona, cf *Castle T.J., Coffee's love affair with Kona : Kona rises above scandal, Tea and Coffee Magazine*, Décembre 2000 / Janvier 2001 et *Schoenholt D., We was robbed ! The Kona Kai scanda land its aftermarth, Tea and coffee Magazine*, Avril / Mai 2001, *Tea and Coffee*, HDOA secures 100% Kona Coffee Trademark, *Tea and Coffee Magazine*, Mai-Juin 2000

<sup>280</sup> *Schoenholt D., We was robbed ! The Kona Kai scanda land its aftermarth, Tea and coffee Magazine*, Avril / Mai 2001

<sup>281</sup> "Tout le monde connaît des dénominations géographiques qui sont aujourd'hui génériques : (...). Or, selon l'Ordonnance de 1997, aucun produit ne peut-être enregistré comme AOC ou IGP si la dénomination qu'il porte est déjà générique. (...) Etre rangé dans un statut générique ne pose pas seulement un problème juridique : il s'agit, au fond, d'une perte des qualités essentielles du produit, et notamment de son goût. (...) L'intérêt de la copie est précisément d'exploiter à moindre coût - et par là même à qualité inférieure - la réputation construite sur la qualité de l'original. Lorsque rien n'empêche les copies, le goût tend à se banaliser et la dénomination devient générique ; les deux processus vont de pair. L'AOC est un droit de propriété intellectuelle qui permet de lutter contre la dégénérescence et de préserver la qualité des produits en tant qu'élément fondateur de leur réputation. » (BOISSEAUX, BARJOLLE, p.34-35)

son propre usage et de vendre du café Ethiopien à 26 dollars la livre pour un prix d'achat estimé équivalent entre 5% et 10%<sup>282</sup>.

Les conditions requises pour fournir des cafés de spécialité ou gourmet sont tellement contraignantes et financièrement coûteuses que les petits producteurs sans formation spécifique et capital conséquent n'ont guère de possibilité de se spécialiser dans l'offre de café gourmet<sup>283</sup>. De plus, la définition d'un terroir est particulièrement difficile et implique de disposer de connaissances précises dont ne disposent pas forcément les petits caféiculteurs ou les petites organisations de producteurs. Outre les critères restrictifs (qualité du sol, températures, pluviométrie, altitude), les coûts engendrés par les mesures visant à maximiser les rendements et la qualité du produit sont particulièrement élevés et difficilement envisageables pour des petits agriculteurs sans revenus. Les caféiculteurs ayant opté pour un positionnement sur le segment des cafés gourmets sont donc, généralement, des entrepreneurs dont les ressources financières sont nettement supérieures à celles des petits caféiculteurs paysans. La création d'un segment gourmet ne libère pas nécessairement des relations traditionnelles de la chaîne de valeur classique. En effet, le produit est toujours exporté sous la forme de café vert et il est nécessaire qu'un torréfacteur acquière les grains à un prix nettement supérieur au cours internationaux. Le nombre de torréfacteurs susceptibles d'acquiescer ce genre de produit (tout en pouvant en faire la promotion) étant limité, il est difficile que les acteurs des pays producteurs puissent avoir une influence réelle sur l'aval de la filière. Dans le cas de cafés gourmets peu connus, les caféiculteurs et les torréfacteurs sont

<sup>282</sup> Stavi J., Castle T., *Ethiopia's branding battle*, *Tea and coffee Magazine*, Mars 2007

<sup>283</sup> Pour mieux comprendre les efforts à consentir pour fournir un café gourmet intéressons nous au cas du café bourbon pointu de la Réunion. La relance de la caféiculture à la Réunion correspond à la demande de la part des japonais (...) de se fournir en bourbon pointu (*coffea Laurina*), une espèce de café *endémique* de la Réunion qui s'est propagée par la suite au sein d'autres colonies françaises. Le projet de relance devait établir les normes à suivre pour produire du café gourmet. Plusieurs axes furent ainsi retenus : la délimitation d'un terroir, une caféiculture intensive, une traçabilité effective dès la récolte ou encore des méthodes de traitement du café centralisées. En ce qui concerne la délimitation du terroir, outre des critères classiques tels que l'altitude, la pluviométrie (pluviométrie annuelle moyenne comprise entre 750 et 1750 mm avec un maximum de trois mois consécutifs avec des précipitations inférieures à 25 mm par mois) et les températures (températures moyennes minimales annuelles comprises entre 12° C et 16° C, les températures moyennes annuelles entre 15° et 19° et les températures moyennes maximales annuelles entre 22° et 24°) elle comprend ainsi un critère de qualité des sols puisque seuls les sols anciens du Piton des Neiges ont été retenus (sols bruns andiques épais sur centre, andosols désaturés non pérhydratés chroniques sur centre ou graton à sols bruns andiques associés aux andosols non pérhydratés sur centre). Ces critères sont particulièrement restrictifs, ce qui se traduit par une surface cultivée qui n'est en 2008 que de 2,5 hectares, chiffre d'autant plus faible que les exploitations caféières sont limitées à 0,1 hectare par caféiculteur. Le modèle de caféiculture choisit est évidemment de type intensif. Etant donné la taille des exploitations il n'aurait pu en être autrement. Les exploitations ne laissent ainsi aucune place à des cultures intercalaires et l'accent est mis sur l'agriculture raisonnée plutôt que sur l'agriculture biologique. Les résultats sont particulièrement encourageants puisque le rendement par hectare atteint 1 tonne de café marchand. (avec des critères particulièrement limitatifs pour la définition de café marchand en terme de calibrage, couleur, qualité,...). En ce qui concerne la traçabilité, le café est individualisé par lot (correspondant à la récolte quotidienne des caféiculteurs) qui sont tous testés pour déterminer la qualité du produit et constater l'absence de grains provenant d'autres cultivars (en cas de fraude le caféiculteur est exclu de la coopérative). Le traitement du café est réalisé au sein de la coopérative alors que dans de nombreux pays les petits caféiculteurs réalisent eux même certaines étapes dans le traitement de la production. Dans le cas de la filière bourbon pointu à la Réunion, tout le dépulpage est réalisé au sein de la coopérative pour obtenir un produit conforme aux attentes des clients tout en évitant les pertes de produits susceptibles d'être engendrées par une mauvaise utilisation des machines de dépulpage. Outre la dépulpeuse, la coopérative détient de nombreuses autres machines destinées entre autres au calibrage et au tri du café selon la couleur des grains. Toutes ces mesures ont permis d'obtenir un produit conforme aux attentes des clients les plus exigeants et le café bourbon pointu de la Réunion est exporté au prix de 50 euro par kilogramme (loin devant le Blue Mountain). Ce prix élevé permet de compenser les coûts liés à la méthode intensive et au coût de la récolte (estimée à 18 euro pour la main d'oeuvre par kilogramme de café marchand). L'objectif est à terme d'atteindre une production de 50 tonnes (dont 25 tonnes de café premium) sur 50 hectares. A travers cet exemple nous comprenons que les cafés gourmets et la définition étroite de terroirs ne sauraient être une opportunité pour l'ensemble des caféiculteurs en difficultés. (Ces données ont été obtenues suite à un entretien le 19 janvier avec Mr Frédéric Descroix, chef de projet au pôle café au CIRAD de St-Pierre)

unis par une sorte de relation privilégiée, sans pour autant que le rapport de force ne soit modifié. Bien que les relations de force ne soit pas nécessairement différentes que celles prévalant sur le mainstream market, le sous segment des cafés de spécialité et des cafés gourmets offre des opportunités de valorisation intéressantes pour les acteurs des pays producteurs. Grâce à l'utilisation d'une qualité symbolique (certification, appellation,...) et / ou de services personnalisés, les acteurs de ce sous-segment sont passés d'une convention sur la qualité industrielle à une convention domestique. Le principe d'organisation passant de la productivité à celui de la loyauté (fidélité). Ce qui permet l'application d'un prix supérieur au café du mainstream market tout en offrant théoriquement une meilleure rémunération aux caféiculteurs. Néanmoins, le cahier des charges imposé est tellement contraignant, en particulier dans le cas des cafés gourmets, qu'il n'y a guère de possibilités que des petits producteurs sans ressources financières conséquentes profitent de ces opportunités de valorisation. La production de café durable, plus facile à mettre en œuvre, constitue une opportunité plus accessible aux petits producteurs.

### 2.3) Les cafés durables : la qualité symbolique comme critères de différenciation

La notion de durabilité s'intègre significativement aux problématiques caféières à partir des années 1980. Un nombre conséquent de thèmes sont ainsi devenus communs à certains acteurs des pays producteurs. Les principales thématiques actuelles sur le sous segment des cafés durables concernent *la redistribution équitable des revenus entre acteurs des pays consommateurs et producteurs et l'amélioration du niveau de vie des petits producteurs* (FLO, UTZ Khape,...), *la préservation de l'environnement et notamment de la flore* (Rainforest Alliance) *et de la faune* (Birds Friendly), *la production biologique, la soutenabilité de la production et amélioration de la qualité du produit – critères physiques* (programme C.A.F.E de Starbucks),... Cette multiplication de thèmes sans un critère central de certification provoque la sensation d'assister à un éclatement de la sphère des cafés durables. Phénomène se concrétisant par le développement de différents labels et processus de certification. Ce qui n'empêche d'ailleurs pas une interpénétration entre différentes composantes. C'est ainsi qu'une grande partie du café équitable est également certifiée biologique. Deux thèmes (tendances) retiennent notre attention car pouvant offrir une alternative aux petits caféiculteurs : le commerce équitable et la production biologique.

### 2.3.1) Commerce équitable et agriculture biologique : tendances dynamiques au sein des stratégies de valorisation des acteurs agricoles

Si l'essor des cafés de spécialité est dû à l'apparition et la consolidation d'une conception sur la qualité domestique, celui des cafés durables relève d'un autre type de convention : civique. Cette approche civique de la qualité, si elle n'est pas récente, a connu un regain d'intérêt à partir des années 1990 avec l'incapacité de l'agriculture moderne (intensive) à faire face à certains défis environnementaux et la paupérisation de certaines populations paysannes provoquées notamment par le démantèlement d'organisations sectorielles nationales.

#### *Le commerce équitable*

Si l'expression *commerce équitable* est relativement récente en France<sup>284</sup>, la réalité désignée sous ce terme est plus ancienne. Dès la fin de la seconde guerre mondiale, des coopératives chrétiennes anglo-saxonnes du type de *Ten thousand villages* importent des produits artisanaux des pays les plus pauvres afin de leur venir en aide<sup>285</sup>. Néanmoins, ce n'est qu'en 1988, avec la création de Max Havelaar par Francisco Van Der Hoff et Nico Rozen, que les principes du commerce équitable se popularisent. Le commerce équitable ne débute donc pas avec la création de Max Havelaar, même si ce dernier a introduit des innovations majeures telles que : l'entrée des produits du secteur au sein des G.M.S, l'apparition d'une nouvelle démarche (se réclamant de labellisation) et la popularisation du principe du commerce équitable hors des cercles restreints des militants et d'experts en commerce international<sup>286</sup>.

Si l'approche de Max Havelaar peut sembler la plus familière au grand public, elle ne constitue qu'une parmi de nombreuses en vigueur chez les différents acteurs du commerce équitable. L'antagonisme n'est d'ailleurs pas rare entre les tenants des différents courants constituant le commerce équitable. Ce ne sera qu'en 2001 que les principales organisations du commerce équitable (FLO, IFAT, News ! et EFAT) parviennent à un consensus (FINE) quant à la définition du commerce équitable. Ce dernier est défini comme « ***un partenariat commercial, basé sur le dialogue, la transparence et le respect qui vise à plus d'équité dans le commerce international. Le commerce équitable contribue au développement durable en proposant de meilleures conditions commerciales aux produits marginalisés, spécialement dans le sud, et en sécurisant leurs droits. Les acteurs du commerce équitable, soutenus par***

<sup>284</sup> Puisque élaborée en 1989 par la société Andines qui l'a enregistrée en tant que marque auprès de l'INPI mais sans usage exclusif

<sup>285</sup> En France, il faut attendre 1974 et l'apparition du premier magasin *artisans du monde* pour que le commerce équitable fasse son entrée.

<sup>286</sup> (Allemand S., Soubelet I., p.19)

**les consommateurs, s'engagent à appuyer activement les producteurs, à sensibiliser le public et à se mobiliser pour des changements dans les règles et les pratiques du commerce international conventionnel** ». Bien que le consensus de FINE essaie de présenter une définition (sommaire) du commerce équitable, force est de constater qu'il continue d'exister de nombreuses démarches, parfois radicalement différentes, adoptées par les acteurs du secteur<sup>287</sup>.

Allemand et Soubelet I., dans leur ouvrage **Le commerce équitable** distinguent 3 grands types de filières<sup>288</sup> : la filière spécialisée (les produits sont commercialisés dans des boutiques organisées en réseau et qui disposent de leur propre système de certification), la filière labellisée inspirée par l'exemple de Max Havelaar (les produits sont diffusés indistinctement dans les boutiques spécialisées ou en grande distribution et sont reconnaissable grâce à un logo spécifique délivré aux importateurs et torréfacteurs en contrepartie de droits de marques) et la filière hybride (constituée de sociétés combinant un double souci éthique et d'efficacité économique en exploitant ouvertement les outils du marketing). Cette typologie nous semble souffrir d'un défaut. En effet, ce qu'ils nomment filière hybride est quasi exclusivement composée des importateurs et torréfacteurs de la filière labellisée qui ont reçu le droit d'apposer le logo distinctif du commerce équitable sur leur produit. Elle correspond à la partie aval de la filière labellisée et ne devrait donc pas constituer une catégorie différente. D'autant plus qu'en matière d'efficacité économique et d'utilisation d'outils marketing, une entreprise de certification comme FLO se révèle au moins aussi performante que les acteurs hybrides. Ce sont donc à deux grands types de filières auxquels nous sommes confrontés lorsque nous utilisons le terme générique de *commerce équitable*.

Si la notoriété du commerce équitable ne cesse de croître en France (alors que 9% des français connaissaient ce type de commerce en 2000 ils étaient 81% en 2007<sup>289</sup>), force est de constater que c'est surtout la filière labellisée qui profitent de cette notoriété. Ainsi, en 2007, 80% des français achetaient les produits équitables dans les G.M.S, 15% dans les boutiques spécialisées et 5% dans les circuits hors domicile<sup>290</sup>. Pour se rendre compte de la croissance du secteur du commerce équitable, précisons que le chiffre d'affaire mondial de FLO est passé de 248 millions d'euro en 2000 à 2 milliards 300 millions d'euro en 2007<sup>291</sup>. Soit un

<sup>287</sup> La Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF), au terme d'une enquête menée en 2005 auprès des 55 principaux opérateurs du commerce équitable, distinguent 17 approches différentes et conclue à la difficulté de parvenir à une définition unique.

<sup>288</sup> (Allemand S., Soubelet I., p.22-23)

<sup>289</sup> (Idem, p.55)

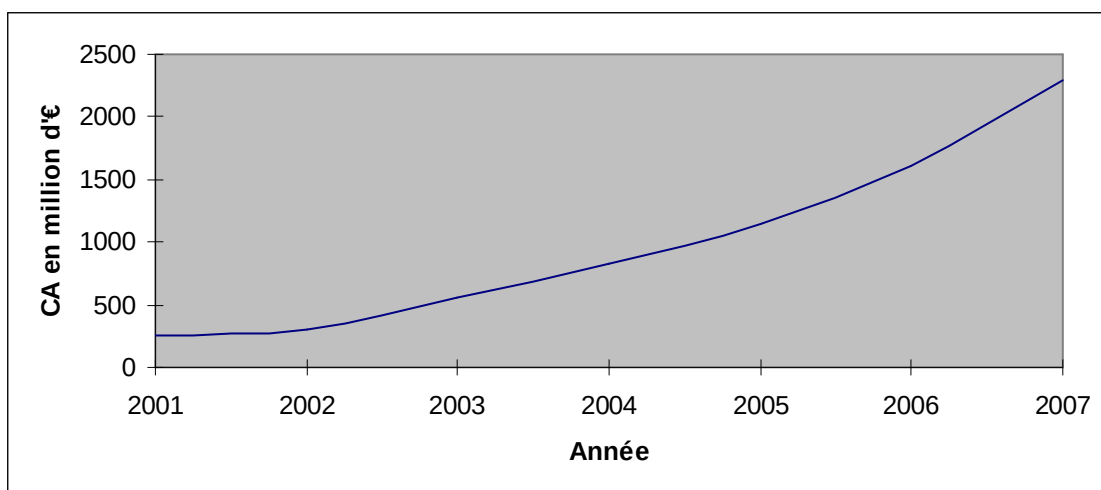
<sup>290</sup> (Idem, p.62)

<sup>291</sup> (Idem, p.54)



taux de croissance global de plus de 827% et un taux de croissance annuel moyen de 44,95%<sup>292</sup>.

Graphique III.9 : Evolution du chiffre d'affaire mondial de FLO international entre 2001 et 2007 (en million d'euro)



Source : Allemand S. et Soubelet J., **Le commerce équitable**

L'existence de deux filières *commerce équitable* et la prépondérance de l'une par rapport à l'autre a fait émerger des critiques sur les acteurs de la filière labellisée, notamment vis-à-vis de Max Havelaar et FLO<sup>293</sup>. Nous pouvons distinguer deux types de reproches : idéologiques et « techniques ». Parmi les reproches idéologiques les plus fréquents, citons : *des alliances surprenantes avec des firmes multinationales rarement citées pour leur bonnes pratiques sociales, l'accaparement par Max Havelaar des fonds publics et subventions destinés aux acteurs du secteur équitable et la volonté de FLO de se présenter en tant que seul acteur de poids du commerce équitable et représentant du meilleur système possible.* Parmi les critiques techniques signalons : *l'utilisation incorrecte du terme label pour désigner le logo de FLO, le coût des certifications et les honoraires annuels réclamés par FLO aux coopératives de producteurs alors que ces derniers ne sont pas assurés de vendre leur production aux conditions du commerce équitable et la faiblesse et la qualité des contrôles menés par les inspecteurs de FLO.* Comme nous pouvons le constater, malgré (ou plutôt à cause) de sa réussite fulgurante, FLO fait face à de vives condamnations. Certes, peu de voix se font échos des critiques mais à terme cela pourrait représenter une menace sérieuse pour FLO et ses partenaires. Les critiques idéologiques que nous avons énoncées ne sont pas

<sup>292</sup> En France, le phénomène est encore plus spectaculaire puisque le seul chiffre d'affaire des produits disposant du logo Max Havelaar est passé de 18 millions d'euro à 210 millions d'euro sur la même période<sup>292</sup>. Soit un taux de croissance de plus de 1066% et un taux de croissance annuel moyen de 50,60%.

<sup>293</sup> Pour un inventaire relativement exhaustif de critiques formulées à l'encontre de Max Havelaar et de quelques autres acteurs du commerce équitable, cf Jacquiau C., **Les coulisses du commerce équitable : mensonges et vérités sur un petit business qui monte**



dénuées de fondements mais elles ont surtout à voir avec des positions théoriques (axiomatiques) de FLO.

Les critiques techniques, plus objectives, sont plus constructives car elles soulignent les failles du modèle de FLO. Une critique est justifiée et pourrait à terme ébranler FLO : la qualité des contrôles effectués lors de la certification. En effet, la faiblesse (en termes de qualité et de temps consacré aux différents contrôles) des contrôles est une défaillance majeure de l'organisation. *Rien dans les contrôles menés par FLO ne permet d'affirmer avec certitude que les petits producteurs appartenant à une coopérative certifiée n'achètent pas les produits d'autres petits producteurs non membres de leur organisation pour les revendre avec un gain (souvent minime).* La traçabilité est encore un phénomène rarement à l'œuvre dans le commerce équitable. De plus, l'absence de contrôle à l'improviste ne permet pas de détecter le non respect quant aux obligations de la certification (travail des enfants par exemple). La faible connaissance du terrain et des membres des coopératives peut aussi avoir un autre effet pervers : des producteurs relativement aisés peuvent être membres de la coopérative et vendre leur production certifiée commerce équitable alors qu'ils ne peuvent aucunement être considérés comme des petits producteurs en difficultés<sup>294</sup>. De plus, le peu de contrôles et audits internes ne permet pas de déterminer à temps les problèmes d'ordre financier (soit par le fait d'investissements hasardeux, soit à cause d'actes délictueux de la part du personnel de la coopérative) pouvant affecter une coopérative et la faire disparaître. Il sera toujours possible pour FLO d'argumenter que ces cas restent relativement rares, que l'application de contrôles plus efficaces nécessiterait une importante armada d'inspecteurs<sup>295</sup> et que cela augmenterait d'autant les coûts de certification et donc le coût final du produit. Mais il n'en demeure pas moins que ces contrôles relativement défaillants constituent une grave faille du système mis en place par FLO. Si le public vient à douter de la réalité des contrôles et des bienfaits du commerce équitable et si des scandales sont rapportés publiquement, alors c'est non seulement FLO mais l'ensemble des acteurs du secteur qui se trouverait menacés.

D'autres critiques, plus générales, visent également le commerce équitable. Dans son ouvrage **Introduction à l'économie du développement**, BRASSEUL J. consacre un court passage fort critique au commerce équitable : « *Le commerce équitable ressemble davantage*

---

<sup>294</sup> Cf. Jacquiau C., **Les coulisses du commerce équitable : mensonges et vérités sur un petit business qui monte** qui rapporte l'anecdote du reportage effectué sur le commerce équitable au Brésil et qui ont rapporté des images de certains producteurs écoulant leur produit aux conditions du commerce équitable et qui disposaient chez eux de piscine.

<sup>295</sup> Rappelons que Max Havelaar affirme que plus d'un million de familles dans le monde bénéficient de son système de commerce équitable. On imagine bien ce que peut représenter comme charge de travail des contrôles auprès des membres des coopératives, dans des espaces relativement grands et mal fournis en terme de moyen de transport.

à un gadget, permettant de donner bonne conscience aux consommateurs riches des pays développés, ou bien de favoriser l'image et le marketing de nombreuses firmes de ces mêmes pays, qu'à un mécanisme efficace pour le développement des pays pauvres. Le problème vient du fait que le but du développement n'est pas de donner des satisfactions et des jolis produits aux bobos de pays déjà noyés dans l'abondance, mais bien de réduire la misère de masse dans les pays du sud. Une misère de masse que les pratiques du commerce équitable, si elles étaient généralisées ne pourraient qu'aggraver. En augmentant les prix, on tend à favoriser la production de tel ou tel produit, mais le problème est que la surproduction (caractéristique des produits primaires agricoles) va ainsi être favorisée, au lieu de la diversification dans d'autres activités et d'autres produits, et cette surproduction va encore davantage peser sur les prix de tous les autres producteurs. On aboutit ainsi, comme souvent en économie, avec des idées généreuses et bien intentionnées, au résultat inverse à ce que l'on cherche : appauvrir la masse des producteurs... Les prix ont un rôle évident, donner un signal de ce qu'il faut produire : s'ils baissent, c'est comme si le marché murmurait à l'oreille des producteurs : « Change de produit, tu as intérêt à te recycler et vendre autre chose ». Augmenter artificiellement le prix reviendrait à faire taire ce message invisible et essentiel. En outre il a été montré que le supplément de prix du produit du commerce équitable se diluait dans la chaîne des intermédiaires et que seulement environ un dixième arrivait au producteur. » (p.240).

Ces critiques souffrent de plusieurs limites. En premier lieu, bien que l'auteur présente que le commerce équitable soit une stratégie d'entreprise reposant sur la différenciation (ce qu'il nomme gadget), il envisage que le surplus de prix (octroyé par une prime) a tendance à modifier la structure Offre – Demande du marché mondial des produits de bases agricoles. Il est vrai que les producteurs commercialisant leur production sous les conditions du commerce équitable réduisent d'autant l'offre de produit conventionnel, ce qui se répercutera théoriquement au niveau des cours. Néanmoins, le produit équitable étant un produit différencié, son marché à sa propre courbe d'offre et de demande, donc son point d'équilibre. La plupart des biens du commerce équitable sont des produits tropicaux, donc relativement peu connu du grand public en termes d'enjeux de différenciation. Prenons donc le cas du vin pour illustrer notre propos. Ce n'est pas parce que certains producteurs commercialisent des vins de qualité à un prix plus élevé que celui de la moyenne de la filière que cette dernière est mise en péril à cause d'une surproduction qui conduira inexorablement à une chute des prix. Tout d'abord, passer d'un segment de vin de faible qualité à un autre de qualité supérieure implique des connaissances et des moyens difficilement disponibles à court terme. Admettons

néanmoins que demain tous les vignerons se décident à faire du vin de qualité on aboutirait probablement à une surproduction, mais pas obligatoirement. Si la demande est suffisante pour absorber la totalité de l'offre, alors il n'y aura aucun problème de surproduction. Et il serait difficile à faire comprendre aux producteurs qu'ils doivent persister à fournir un produit de moindre « *qualité* » pour lequel ils reçoivent un revenu moindre alors qu'il serait possible pour eux d'écouler leur production à de meilleures conditions. Chaque segment d'un marché a sa propre courbe d'offre et de demande ; et, de fait, il est peu pertinent de juger que les conditions particulières d'un segment de marché puissent mettre en danger l'ensemble d'une filière. Ce qui est valable pour le secteur industriel (personne ne s'émouvant du fait que les télévisions plasma soient plus couteuses que les anciennes et des répercussions que cela pourrait avoir sur l'ensemble de la filière) l'est également pour le secteur agricole, même tropical. Tant que l'offre et la demande des produits s'équilibrent, il n'y a pas guère lieu de s'inquiéter d'une modification négative. Le danger résiderait davantage dans le fait que la totalité de l'offre d'un secteur soit commercialisée aux conditions du commerce équitable sans que la demande sur ce segment ne soit prête à l'absorber. C'est la capacité des firmes à accroître progressivement leur part de marché qui permettra à un nombre plus important de producteurs d'intégrer ce segment de marché.

La seconde critique que l'on pourrait formuler à Brasseul est qu'il attribue au prix la fonction essentielle d'indiquer ce qu'il convient de produire ou non. Il est vrai que sur un marché en concurrence pure et parfaite ce cas de figure prévaudrait. Mais le marché du café n'est pas un marché où la concurrence pure et parfaite est à l'œuvre. C'est encore pour une large part un oligopsonne. Les prix reflètent le plus souvent un rapport de force entre différents acteurs et différentes structures. Ils indiquent ***ce qu'il faut produire dans une structure spécifique de mode concurrentiel du marché***. Des événements n'ayant aucun lien avec une modification de l'offre et de la demande peuvent par exemple conduire à une hausse des prix pour les producteurs. Ainsi, le fait de créer des organisations de producteurs et des institutions sectorielles est susceptible de modifier le rapport de force et donc la capacité à négocier les prix. Le fait de disposer d'informations sur le marché et de mettre en concurrence différents acteurs permet également dans certains cas de faire pression à la hausse sur les cours. Le prix n'est jamais simplement que le reflet de l'offre et de la demande ; c'est un indicateur bien plus complexe, qui indique l'existence d'un mode concurrentiel précis. L'un des succès du commerce équitable aura justement consisté à favoriser la création de nouvelles organisations de producteurs et à *réinstitutionnaliser* certains secteurs où des institutions ayant des prérogatives majeures ont disparu sous l'effet des politiques de libéralisation et dérégulation.

De plus, le fait que le cours d'un produit diminue considérablement ne signifie pas nécessairement qu'il soit rationnel pour les producteurs de ce *recycler et vendre autre chose*. Au sein de régions où la plus grande partie des producteurs n'ont qu'un faible niveau éducatif, où les infrastructures de tous types sont défaillantes, où la présence d'industries est dérisoire et où les alternatives de production sont absentes (pas de marché), il est illusoire de penser que la chute des cours va inciter la masse des producteurs à passer à d'autres cultures (ou alors des cultures illégales et rentables). Elle provoquera plus certainement un exode rural et contribuera à faire croître la population résidant au sein des bidonvilles et qui auront un emploi faiblement productif, avec tous les impacts sociaux que cela peut avoir. Ce n'est pas non plus le but du développement que de favoriser une migration démesurée vers les villes lorsque les opportunités d'emplois sont absentes. Même si ce processus a pu prendre place au moment de la révolution industrielle en Europe et qu'il n'a pas été incompatible avec un décollage économique.

Une autre critique que nous pourrions formuler à l'encontre de cette idée selon laquelle le prix doit être le reflet de ce qu'il convient de produire ou pas est qu'elle sous tend l'idée que l'ensemble des acteurs est en mesure de procéder à des anticipations rationnelles. Or, nous savons que la théorie des anticipations rationnelles prête à de nombreuses controverses quant à sa capacité à refléter la réalité<sup>296</sup>.

Néanmoins, Brasseul a raison lorsqu'il affirme que le commerce équitable n'est pas une politique de développement. En effet, faire reposer le processus d'accumulation d'un pays, voir d'une filière, sur la générosité des consommateurs des pays industrialisés ne peut pas être considéré comme un projet de développement. De plus, il serait totalement absurde de penser que la pauvreté d'une population puisse constituer, en soi, la source d'un avantage comparatif. La fonction du commerce équitable devrait être d'aider les structures certifiées et les producteurs membres à atteindre un niveau de performance leur permettant à long terme de s'affranchir du cadre du commerce équitable sans que cela ne se traduise par une diminution des ressources. ***Faire en sorte que les organisations découvrent des sources de compétitivité***

<sup>296</sup> « En dépit de la confiance si souvent exprimée dans le bon fonctionnement des marchés, un énorme campus de travaux de recherche suggère que beaucoup d'investisseurs ne sont pas rationnels, tout simplement, et, si c'est le cas, les prix qui se forment sur le marché pourraient ne pas être de très bon guides pour orienter l'investissement. (...) En fait, peu de gens possèdent suffisamment de connaissances en mathématiques pour effectuer le type de calcul que nécessite la décision d'investissement la plus simple. (...) Si [la théorie des anticipations rationnelles] exerce encore une énorme influence, elle a été la cible de trois grandes offensives, toutes dévastatrices (...). Les conclusions des théoriciens des anticipations rationnelles (...) s'effondrent si des acteurs différents savent ou croient des choses différentes, comme c'est évidemment le cas. (...) Une deuxième offensive, liée à la première, a mis en avant la différence de visions individuelles du monde et de son fonctionnement. (...) Comme les critiques que nous exprimons ici le prouvent assez, il n'y a pas une information suffisante pour que tout le monde puisse se mettre d'accord sur un même modèle du monde. Quant à la troisième offensive (...) elle a été menée par les psychologues Amos Tsevisky et Daniel Kahneman (...) au sujet de l'aptitude des individus à traiter l'information et leur rationalité. Les chefs d'entreprise, à la différence des économistes, ont toujours été conscients de l'importance de l'irrationalité. Les experts en marketing gagnent leur vie en l'exploitant. (Stiglitz, pp.272-274)

***particulières et différentes de celles reposant sur la générosité du client final doit être un objectif majeur des acteurs en aval de la filière.***

Toutes ces critiques quant à la pertinence du commerce équitable et surtout vis-à-vis de FLO, ne doivent pas nous faire oublier que les forts taux de croissance du secteur et la multiplicité des produits certifiés rendent possible l'inclusion d'un plus grand nombre de petits producteurs au sein du commerce équitable. S'il est vrai qu'au final le commerce équitable ne concerne qu'une faible part du commerce mondial de commodities (dans le cas du cacao seul un peu plus de 5000 tonnes étaient certifiés par FLO, soit moins de 0,15% de la production mondiale<sup>297</sup>) et que les gains retirés restent relativement faible, certaines filières nationales (qui n'ont qu'un poids marginal si l'on se réfère aux exportations mondiales) auront réussi à s'intégrer de manière spectaculaire au sein de ce type de commerce : 30% du café bolivien et 20% du cacao de la République Dominicaine sont exportés dans le cadre du commerce équitable<sup>298</sup>. Si le gain par producteur reste faible, il n'en demeure pas moins qu'il est jugé suffisamment conséquent pour que celui-ci se décide à vendre son produit à l'organisation malgré des coûts d'opportunité non négligeables.

Le commerce équitable, aussi bien la filière spécialisée que labellisée, aura permis à de nombreuses familles, à travers les pays du sud, de bénéficier de prix et / ou de services plus attrayants et aura fourni la possibilité à certains acteurs des filières concernées de participer davantage au commerce international grâce aux nouvelles opportunités offertes. Aujourd'hui, la seule FLO ne compte pas moins de 548 organisations affiliées<sup>299</sup>, regroupant plus de 1 million de personnes, confirmant ainsi l'intérêt des producteurs pour le système du commerce équitable.

### *L'agriculture biologique*

L'agriculture moderne doit faire face à de nombreux défis : la limite des terres disponibles, la raréfaction de l'eau et des ressources énergétiques. Sur ce dernier point, signalons que la seule agriculture étasunienne utilise autant d'énergie que toute la France. Selon LRD, Situation de l'agriculture dans le monde (p.17) : « *Un quart de cette énergie sert à fabriquer les engrais et pesticides, et à faire tourner les machines et les pompes d'irrigation dans les fermes. La moitié est utilisée pour déplacer, transformer, emballer, conserver et distribuer la nourriture. Le dernier quart sert à réfrigérer et à cuire les aliments dans les*

---

<sup>297</sup> (cf Allemand S., Soubelet I., p.81)

<sup>298</sup> (Idem, p.82)

<sup>299</sup> (Idem, p.71)

foyers ». L'agriculture contribue de la sorte au dégagement d'une grande quantité de CO<sub>2</sub>. En tenant compte des changements d'affectations des sols, l'agriculture contribuerait à un quart, voire un tiers, des émissions de CO<sub>2</sub> dues à l'activité humaine<sup>300</sup>.

Parallèlement aux questions environnementales, un nombre croissant de consommateurs des pays industrialisés s'interroge sur les effets que les méthodes de production intensives peuvent avoir sur leur santé, en particulier avec l'utilisation massive d'engrais et de produits chimiques. Ces deux grandes limites ont conduit à un intérêt croissant pour l'agriculture biologique. Cette dernière est un phénomène plus ancien que le commerce équitable. Elle naît dans les années 1920 de l'initiative d'agronomes, médecins, producteurs et consommateurs.

En France, il a fallu néanmoins attendre 1981 pour que l'agriculture biologique soit reconnue par les pouvoirs publics. Ce type d'agriculture a pour objectif théorique de maintenir l'équilibre environnemental et celui de la biodiversité, en excluant l'emploi de pesticides et engrais chimiques. En France, les produits portant le logo AB doivent être composés d'au moins 95% d'ingrédients biologiques. Le logo AB est officiel et public et est géré par le Ministère de l'Agriculture. Les acteurs de la filière biologique sont contrôlés au moins une fois par an par un organisme indépendant certifié agréé par les pouvoirs publics. C'est là une des différences majeures avec le commerce équitable. Alors que ce dernier ne dispose pas d'une définition étroite et que le terme de label est incorrectement employé, dans le cas de l'agriculture biologique la définition est suffisamment précise et le logo AB est un véritable label.

En outre, l'agriculture biologique offre un panorama totalement différent de celle du commerce équitable. La première différence de taille est d'ordre géographique. Dans le cas de l'agriculture biologique, la production mondiale se concentre davantage dans les pays de l'OCDE. Si le poids des pays de l'OCDE est supérieur à celui des pays en développement ou émergents, quelques unes de ces nations (notamment les plus étendues) disposent tout de même d'une grande quantité de terre destinée à l'agriculture biologique. De plus, l'usage qui est fait des surfaces agricoles n'est pas le même sur tous les continents. En effet, on peut trouver aussi bien des terres arables destinées à la culture de céréales (13% de la surface agricole biologique mondiale), d'autres à des cultures pérennes (5%) ou encore à des pâturages (30%). L'Amérique latine et l'Afrique concentrent respectivement 41% et 21% des terres biologiques destinées aux cultures pérennes. Cette fragmentation de la réalité de l'agriculture biologique agricole a consolidé la spécialisation des pays latino-américains et africains dans la production des denrées traditionnelles destinées à l'exportation (café, fruits,

---

<sup>300</sup> LRD, *Situation de l'agriculture dans le monde*, **La Revue durable** (p.17)

cacao,...). L'autre différence avec le commerce équitable réside dans le fait qu'il n'existe aucune obligation sociale pour qu'un producteur soit certifié. Un grand producteur, avec un niveau de vie conséquent, peut aussi bien prétendre à la certification de son exploitation qu'un petit agriculteur.

### 2.3.2) Le boom des cafés équitables et biologiques

Les acteurs du sous segment des cafés durables ont comme caractéristique commune de fournir un café produit de manière responsable (sur le plan environnemental, social ou / et économique). Ce qui constitue leur principal argument de différenciation par rapport au café conventionnel alors que celui des acteurs des cafés de spécialité n'entretenant pas de rapport avec la filière durable réside dans une qualité organoleptique ou de services personnalisés supposés meilleurs. Le sous segment des cafés durables, bien que relativement modeste par rapport au marché global du café, connaît des taux de croissance particulièrement élevés.

Le marché du café équitable représente à peine 1% des ventes internationales de café, soit 65 808 tonnes en 2008<sup>301</sup>.

En ce qui concerne le café biologique, les exportations en 1999-2000 ont été de 125 000 sacs pour une valeur de 223 millions de dollars et aurait atteint dès 2001 300 000 sacs<sup>302</sup>. Selon les sources consultées, le niveau actuel des exportations mondiales de café biologique peut varier considérablement<sup>303</sup>. La production des pays membres de l'OIC (hors Pérou, qui est le principal pays producteur) est passée de 91 636 sacs en 2003-2004 à 613 689 sacs en 2007-2008, soit un taux de croissance annuel moyen de 60,9%. Ce sous segment connaît un fort succès au sein des pays industrialisés et il n'est guère étonnant que de nombreux groupes de petits caféiculteurs et des exploitants de plus grande taille soient tentés de mettre en œuvre une certification en relation avec les cafés durables. En 2005, l'OIC estimait que les exportations de café biologique avaient atteint 0,9% du total des exportations, ce qui représentait plus ou moins la part de marché de tous les cafés durables deux ans plutôt. Environ 70% du total des exportations de café biologique étaient orientées vers les Etats-Unis, l'Allemagne et le Japon.

<sup>301</sup> FAO, *The market for organic and fair trade coffee: increasing incomes and food security of small farmers in West and Central Africa through exports of organic and fair trade tropical products* (p.10)

<sup>302</sup> Daviron et Ponte (p.220)

<sup>303</sup> Pour Liu, les exportations de café biologique seraient d'environ 67 000 tonnes en 2006, contre 42 000 tonnes 2003, soit un T.C.A.M de plus de 16,8%. Selon le même auteur les pays nord américains importaient 30 700 tonnes de café en 2006, soit 46% des exportations mondiales. Si l'on se réfère aux données de l'OIC, les exportations de café biologique aurait été de 36 821 tonnes au cours de la saison 2007/2008, ce qui représente un taux de croissance annuel de 41% sur la période 2003/2004 – 2007/2008. Les données de l'OIC signalent également que les Etats-Unis sont le plus grand importateur de café biologique, avec 40% des importations en 2007/2008. Les autres principaux pays consommateurs sont l'Allemagne (18%), la Suède (7%), le Royaume-Uni (5%), la Belgique (5%) ou encore le Japon (7%). Cf FAO, *The market for organic and fair trade coffee: increasing incomes and food security of small farmers in West and Central Africa through exports of organic and fair trade tropical products* (p.10)



Au cours de la même année, les cafés équitables avaient atteint 0,7% du total des exportations mondiales, dont 60% étaient destinées aux Etats-Unis, à la France et au Royaume-Uni. De son côté Utz Kapeh prétendait qu'il avait certifié 0,9% des exportations mondiales de café<sup>304</sup>. Selon Pelupessy W., cela signifierait que le segment des cafés durables représenterait au minimum 2,6% du total des exportations mondiales. Cependant, il serait intéressant de savoir comment ont été comptabilisés les cafés qui disposent simultanément des trois certifications.

L'une des caractéristiques communes aux systèmes des cafés durables concerne l'obtention d'une prime destinée aux producteurs, parfois à la communauté, constituant un argument supplémentaire face aux cafés conventionnels. L'intérêt de cette prime pour le producteur est proportionnel à la différence entre le cours classique du café et le prix payé pour un café durable moins les coûts nécessaires à l'application des mesures nécessaires pour respecter les normes, tout en tenant compte des différences de rendements. C'est-à-dire, pour simplifier et en supposant qu'il ne soit commercialisé que du café, un agriculteur aurait intérêt à adopter un système de production durable quand :

$$Y_D (P_D - C_D) > Y_C (P_C - C_C)$$

Où  $Y_D$  correspond à la production totale dans un système d'agriculture durable,  $P_D$  au prix unitaire du café durable et  $C_D$  au coût de production unitaire du café durable.  $Y_C$  correspond à la production totale dans un système d'agriculture classique,  $P_C$  au prix unitaire du café classique et  $C_C$  au coût de production unitaire du café classique. Ce qu'il serait possible de résumer par :

$$Y_D B_D > Y_C B_C$$

Où  $B_D$  correspond au bénéfice net généré par une unité de café dans un système durable et  $B_C$  correspond au bénéfice net généré par une unité de café dans un système classique.

Trois grandes variables doivent être prises en compte pour juger de la pertinence de l'application des principes de l'agriculture durable : **le rendement, le prix de**

---

<sup>304</sup> (Pelupessy W., p.193)



**commercialisation et les coûts de production.** Ainsi, il serait souhaitable d'adopter un système de production durable quand :

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

Dès lors que la variation du bénéfice net par unité de café est supérieure à celle du rendement, l'adoption d'un système durable peut être plus avantageuse. Ce qui serait difficilement le cas pour une caféiculture fortement technicisée, où les rendements sont souvent largement supérieurs à ceux existant dans le cas d'une agriculture durable.

En ce qui concerne les cafés équitables, leur argument de base réside dans une supposée meilleure redistribution des revenus provenant de l'activité caféière entre acteurs des pays consommateurs et producteurs. Qu'en est-il réellement ? Si dans certains cas les revenus des petits caféiculteurs agissant sur le circuit du commerce équitable peuvent augmenter considérablement en comparaison avec des producteurs appartenant au circuit classique, en réalité la proportion des revenus revenant aux acteurs des pays producteurs reste sensiblement la même que pour le circuit classique. Dans le cas du commerce équitable, l'importance de la prime est fonction inverse des cours mondiaux de café vert. Plus les cours du café vert sont faibles et plus les primes apparaîtront importantes par rapport aux cours mondiaux. En ce qui concerne FLO, les prix actuels sont définis par rapport au cours mondial plus une prime tout en fixant un prix minimum – ce qui permet de tirer profit de la hausse des cours lorsqu'ils sont élevés tout en offrant une garantie de prix plancher lorsque les cours sont faibles. Cette évolution contraire de la prime par rapport au cours du marché constitue à la fois une des principales forces et faiblesses de la filière durable. En effet, lorsque les cours sont faibles, les prix garantis et la prime rendent le prix du café équitable et biologique nettement supérieur (en valeur relative) au cours mondial et permettent aux petits producteurs de limiter les pertes liées à la faiblesse des cours. Par contre, lorsque les cours augmentent considérablement, l'offre du commerce équitable devient bien moins attractive pour les caféiculteurs et les coopératives et autres organisations sont parfois dans l'impossibilité d'assurer leur approvisionnement (en termes de quantité et / ou qualité<sup>305</sup>) étant donné la concurrence des intermédiaires. Dans ce cas, les torréfacteurs des pays consommateurs se retrouvent eux-mêmes fragilisés en termes d'approvisionnement. On se retrouve donc dans une situation

---

<sup>305</sup> En cas de hausse des cours, les petits producteurs pourraient être tentés de vendre aux intermédiaires le café offrant la meilleure qualité physique pour tirer profit de la hausse des cours et réserver le café de moindre qualité aux coopératives ou associations certifiées par le commerce équitable.

paradoxale où les acteurs (autres que les petits caféiculteurs) de la filière équitable ont intérêt à ce que les cours du café se maintiennent à des niveaux relativement faibles.

L'avantage du commerce équitable pour les petits producteurs réside dans le fait que ce système s'apparente à un modèle anti-cyclique, servant ainsi de refuge en cas de chute des cours. Par contre, il se révèle particulièrement fragile et il suffirait que les cours internationaux du café restent à des niveaux élevés pendant plusieurs années pour que le nombre d'acteurs de la filière, essentiellement dans les pays producteurs, se réduisent considérablement.

Autre spécificité des cafés durables : la prépondérance de la certification (FLO, agriculture biologique, Utz, Rainforest Alliance ou Birs Friendly) par rapport à la marque. En effet, suite aux efforts de communication des acteurs de la certification, leur logos et les enjeux des cafés durables se sont popularisés. La notoriété des marques (encore faiblement connues et reconnues) s'efface devant celle du logo de certification. Si dans le cas du café conventionnel la marque est le principal révélateur de la qualité perçue, sur le sous segment des cafés durable ce rôle est tenu par les logos de certification. Le fait que les marques soient peu connues et disposent donc d'un faible pouvoir négociation alors même que les logos de certification leur assurent une reconnaissance auprès des consommateurs favorise le fait que les G.M.S référencent chaque fois mieux le café du commerce équitable (et plus généralement les cafés durables) car elles tirent profit de la notoriété de la certification tout en pouvant exiger aux torréfacteurs une marge supérieure à celle des cafés conventionnels du *mainstream market*.

Le fait que les logos de certification soient le principal révélateur de qualité, marginalisant le rôle de la marque, prouve que les torréfacteurs n'ont nullement le rôle prépondérant qui est le leur sur le marché conventionnel ou le marché de spécialité non durable. Cette relative faiblesse des torréfacteurs de café durable leur permet néanmoins de s'intégrer aux linéaires des G.M.S qui peuvent exiger une marge supérieure à celle du café du *mainstream market* aboutissant à un début de concurrence frontale (au sein d'un même lieu de distribution) entre les produits des deux segments. Dans le cas du sous segment des cafés équitables, nous pouvons affirmer que le mode de gouvernance est différent est qu'il s'agit d'une chaîne dirigée à la fois par l'acheteur et dans une moindre mesure le certificateur. L'une des questions centrales est de déterminer si l'adoption du modèle équitable et / ou biologique par les caféiculteurs, répond à une réelle volonté de différenciation ou alors à une acceptation par défaut. Il faut dès maintenant faire la distinction entre les cafés socialement responsables

(commerce équitable) et les cafés écologiquement responsables (biologique, Birds Friendly,...).

Bien qu'une part nullement négligeable des cafés biologiques soient aussi certifiés équitables, il existe une différence majeure entre ces deux sous-segments : alors que la certification du commerce équitable s'adresse traditionnellement aux petits producteurs dont les ressources financières sont réduites, la certification biologique concerne aussi bien les petits producteurs que les grandes exploitations et ne s'adresse donc pas spécifiquement aux petits caféiculteurs en situation de précarité. Dès lors, le choix de l'adoption du modèle biologique peut répondre à différentes stratégies de la part des acteurs. Dans le cas de la grande exploitation, l'adoption de ce modèle n'est pas un choix par défaut. Il répond davantage à une volonté de différenciation de l'offre de café. Le modèle est adopté si l'exploitant estime que les coûts engendrés (moindre productivité des caféiers, coût de la certification, mise en conformité de l'exploitation et des méthodes de travail) sont inférieurs aux gains espérés (prime, moindre dépense en engrais, nouveau positionnement et image de marque). Il ne s'agit donc pas d'un choix par défaut mais bien d'un choix mûrement réfléchi pour atteindre un certain degré de différenciation. Dans le cas du petit caféiculteur sans ressources financières, l'adoption du modèle équitable et biologique répond généralement à une même démarche : palliatif de la chute des cours. En effet, les prix offerts par les acteurs équitables ne se révèlent traditionnellement attractifs qu'en période de chute des cours. Lorsque les derniers atteignent des niveaux relativement élevés, l'importance de la prime se trouve réduite. D'autant plus que souvent les coopératives et associations ne peuvent proposer des prix (et un paiement sans délai) aussi élevés que celui des intermédiaires à leurs membres au sein des principales zones caféières puisque leur trésorerie et leur possibilité financière ne le leur permettent pas. C'est là certainement la faiblesse la plus évidente du secteur équitable. ***Alors qu'il réussit à impulser une demande différenciée dans les pays consommateurs et la reconstruction d'une certaine institutionnalisation dans les pays producteur (à travers la constitution de coopératives et associations)<sup>306</sup>, il ne parvient pas à atteindre des taux de fidélité conséquente de la part de ses membres lorsque les conditions d'achat proposées par les coopératives sont plus désavantageuses que celles d'autres intermédiaires.*** Si les caféiculteurs restent membres des coopératives même lorsque les cours augmentent c'est probablement davantage pour profiter d'une garantie en cas de chutes futures. En ce sens, l'adoption du modèle équitable et biologique s'apparente davantage à un choix par défaut pour beaucoup des caféiculteurs. Néanmoins, la filière équitable a permis à

<sup>306</sup> Modèle institutionnel d'autant plus intéressant que les coopératives et les associations appartiennent aux petits caféiculteurs membres.

certain pays ou certaines régions traditionnellement peu représentatifs dans la production mondiale de café de se spécialiser dans l'offre de café différencié et de disposer d'autres sources de compétitivité que le seul facteur prix. Mais il convient pour les organismes de certification et torréfacteurs du secteur équitable, conjointement aux coopératives certifiées, de mettre en place les instruments nécessaires à la fidélisation des caféiculteurs même en cas de hausse des cours. Même si le poids du commerce équitable est encore limité il a tout de même permis de relancer un processus d'institutionnalisation qui avait particulièrement fait défaut aux producteurs depuis la libéralisation qui affecta les filières café des pays du sud.

S'il est certain que le café demeure avant tout un *produit de base* et que le marché mondial est dominé par un nombre restreint de grandes firmes considérant le café comme un produit banalisé, de nouvelles tendances apparaissent (cafés alternatifs et particulièrement cafés gourmets et cafés durables) et permettent l'essor de cafés différenciés. Ces nouveaux genres de café s'accompagnent de l'application de stratégies originales de la part de l'ensemble des acteurs de ces sous segments dans le but de s'accaparer une part plus importante des revenus caféiers. Les critères de la compétitivité pour les acteurs des différents secteurs ne sont nullement identiques. Même si le déterminant relatif aux facteurs naturels joue un rôle crucial, il en existe d'autres tout aussi importants. En effet, la présence d'industries amont (par exemple dans les engrais biologique) ou apparentées (dans d'autres activités agricoles comme la production de raisin) permet d'améliorer la compétitivité du secteur en offrant des intrants abondants à faible prix ou en améliorant les techniques ou outils de travail. En ce qui concerne la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises, la présence de multiples coopératives regroupant de petits producteurs ou la création de firmes se spécialisant dans des cafés gourmets (avec définition de terroirs) peut modifier la représentation traditionnelle du mode concurrentiel sectoriel grâce à une plus grande coopération avec les acteurs en amont.

Ces multiples exemples prouvent bien que le café s'est affranchi, au moins partiellement, de son caractère de *produit de base* (donc banalisé) et qu'il existe une offre différenciée de la part d'acteurs dont la compétitivité ne saurait uniquement être mesurée par la disponibilité des facteurs et les prix. En effet, outre les facteurs classiques de différenciation tels que les critères physiques (variétés, défauts physiques, granulométrie), l'origine (nationale, régionale ou locale) et la qualité en tasse conventionnelle, les acteurs intermédiaires (importateurs, exportateurs et torréfacteurs) peuvent utiliser d'autres paramètres moins fréquents tels que l'utilisation de cultivars plus rares (maragotype, bourbon

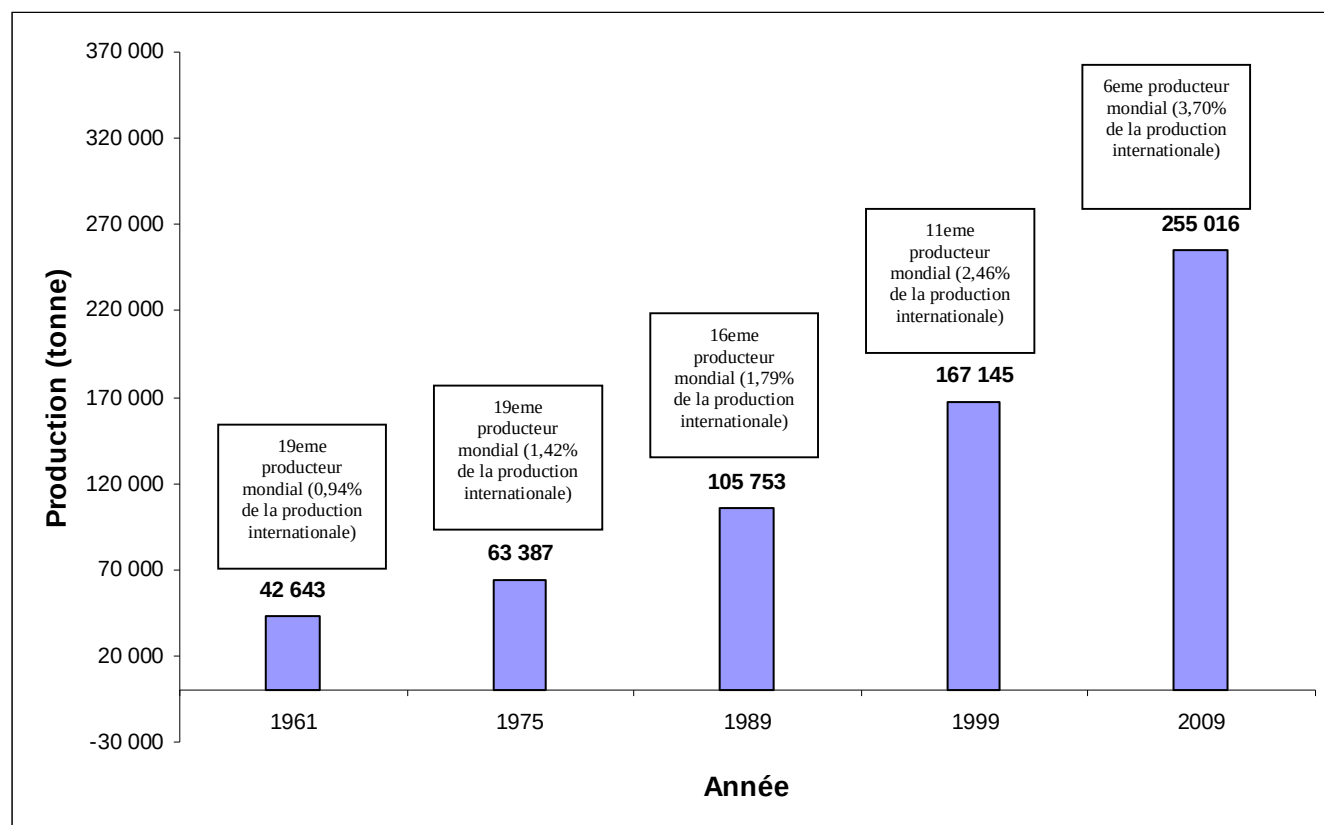
pointu, Blue Mountain), la promotion d'un terroir, l'utilisation de critères relatifs à la R.S.E, la qualité en tasse exceptionnelle et les variables liées au marketing (prix, promotion grand public ou hyper segmentée, innovation telles que les dosettes, l'offre de services personnalisées pour les acteurs des espresso bars ou encore l'utilisation adéquate de marques et de la propriété intellectuelle). En ce qui concerne les caféiculteurs, ils disposent de facteurs de différenciation identiques (critères physiques, origine, critères de R.S.E et les prix) auxquels viennent s'ajouter les variables liées au processus de production (récolte traditionnelle ou spécialisée, traitement conventionnel ou performant,...) et d'autres outils marketing (présence dans les salons internationaux, utilisation de la propriété intellectuelle,...). Il existe donc une grande variété de paramètres de différenciation sur lesquels les acteurs de la filière (aussi bien les caféiculteurs que les acteurs intermédiaires) peuvent agir pour mener à bien leur stratégie.

S'il est certain que pendant des décennies les seuls critères de différenciation furent d'ordre physiques, l'origine nationale de la production et l'utilisation d'outils marketing tels que la promotion grand public, les nouvelles tendances liées au commerce équitable, l'agriculture biologique, les cafés gourmets et de spécialité ont fait apparaître un large spectre de paramètres de différenciation. Faut-il pour autant en conclure que le café n'est plus considéré comme une matière première indifférenciée. Probablement pas. Pour les acteurs dominants du mainstream market, le café demeure un produit de base donc faiblement différencié (la différenciation quant au cultivar, l'origine régionale ou locale, le terroir, la qualité en tasse jugée exceptionnelle, les critères de R.S.E ou la promotion hyper segmentée reste rare voir totalement absente). Mais parallèlement à cette situation, les nouveaux acteurs ou de plus anciens spécialisés dans la commercialisation de cafés de qualité ont su définir des critères de différenciation relativement pertinents pour s'imposer sur certains segments ou niches. De fait, les variables constituant le losange de Porter (à l'exception notable de la demande) sont amenées à jouer un rôle primordial dans l'avantage concurrentiel des nations productrices de café différencié.

Loin de n'être qu'un marché de produit de base banalisé et uniforme, le marché du café offre en réalité toute une gamme de possibilités de valorisation aussi bien en amont qu'en aval de la filière. Le segment des cafés alternatifs et les sous segments la composant constituent des opportunités prometteuses pour un grand nombre d'acteurs. Chaque pays producteur peut dès lors saisir ces opportunités et la manière dont les acteurs profiteront du marché mondial à travers des stratégies particulières feront émerger des modèles particuliers performants. Le cas de la filière café au Pérou est, à ce titre, particulièrement édifiant.

En l'espace d'une vingtaine d'années, le Pérou est passé du stade de pays producteur marginal à celui d'un des principaux fournisseurs de café à l'échelle internationale. Un rapide regard sur le graphique III.10 suffit pour se rendre compte de ce phénomène.

Graphique III.10 : Evolution de la production de café et de la participation du Pérou sur le marché du café entre 1961 et 2009



Source : FAO stat

Nous avons déjà évoqué précédemment que le changement de modèle macroéconomique au début des années 1990 a stimulé considérablement certaines activités agricoles. Notamment l'agriculture d'exportation. Le cadre institutionnel et l'accès, même limité au crédit, a probablement eu un rôle positif dans l'essor de la caféiculture péruvienne. Il faut, pour mieux saisir les causes du boom caféier péruvien, prendre en compte les différentes stratégies mises en œuvre par l'ensemble des acteurs de la filière. Du fait d'une dualité prononcée, il n'existe pas une mais deux grandes stratégies basiques en application. Chacune s'étant révélée efficace jusqu'à maintenant puisque les deux sous-filières coexistantes ont connu une croissance remarquable de leurs exportations en valeur absolue.

### III) 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, Campaña 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. ***Dés 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 d'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             |
| <i>Rendement très élevé</i>       | 8      | 47,75                   | 19,5            | 670     | 5,97                            | 2,44                    | 34,36                | 83,75                   |
| <i>Rendement élevé</i>            | 62     | 265,25                  | 163,5           | 4293    | 4,28                            | 2,64                    | 26,26                | 69,24193548             |
| <i>Rendement moyen</i>            | 110    | 797,75                  | 267,75          | 4891    | 7,25                            | 2,43                    | 18,27                | 44,46363636             |
| <i>Rendement faible</i>           | 149    | 926,88                  | 371,38          | 4900    | 6,22                            | 2,49                    | 13,19                | 32,88590604             |
| <i>Rendement très faible</i>      | 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 ; Elevé > 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

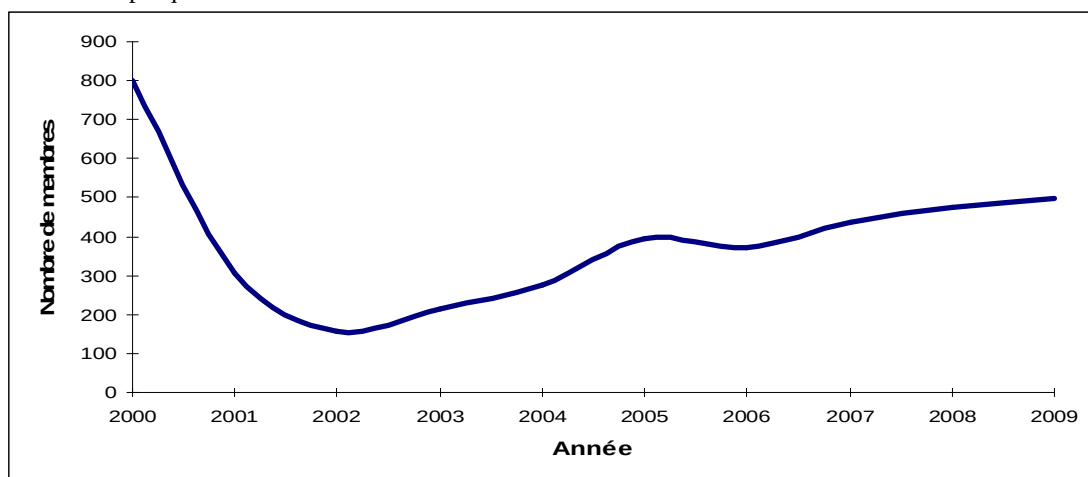
---

<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*

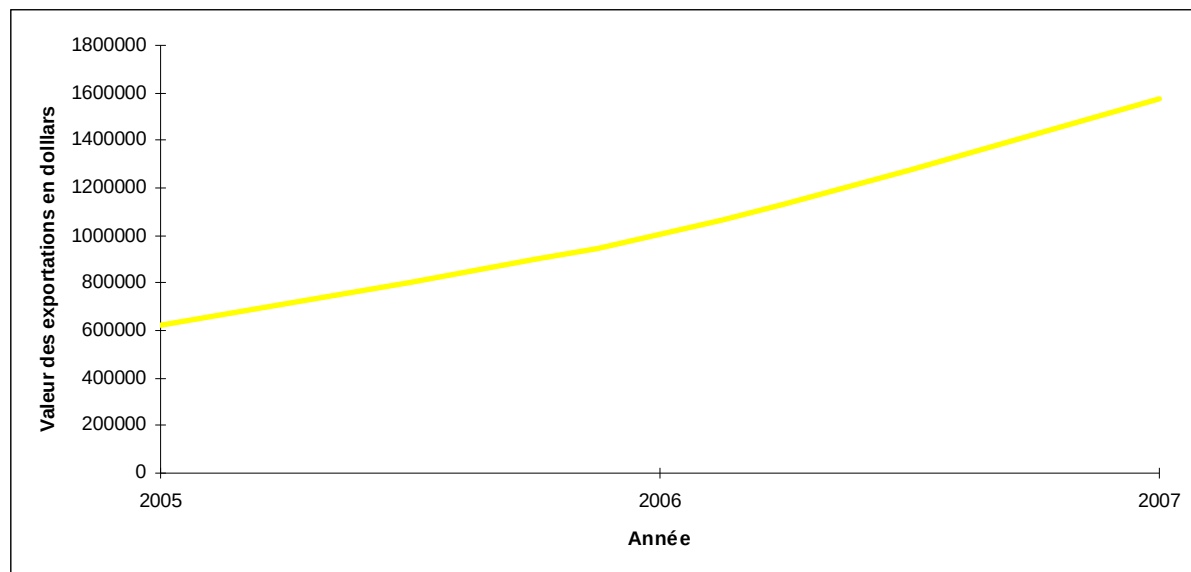
La trajectoire d'APROCASSI fut particulièrement intéressante à partir de 2005. En 2008, elle était la deuxième organisation de producteurs en termes de valeur des exportations caféières de la région Cajamarca (après CENFROCAFE) et la première ayant son *siège social* au sein de la province de San Ignacio<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)

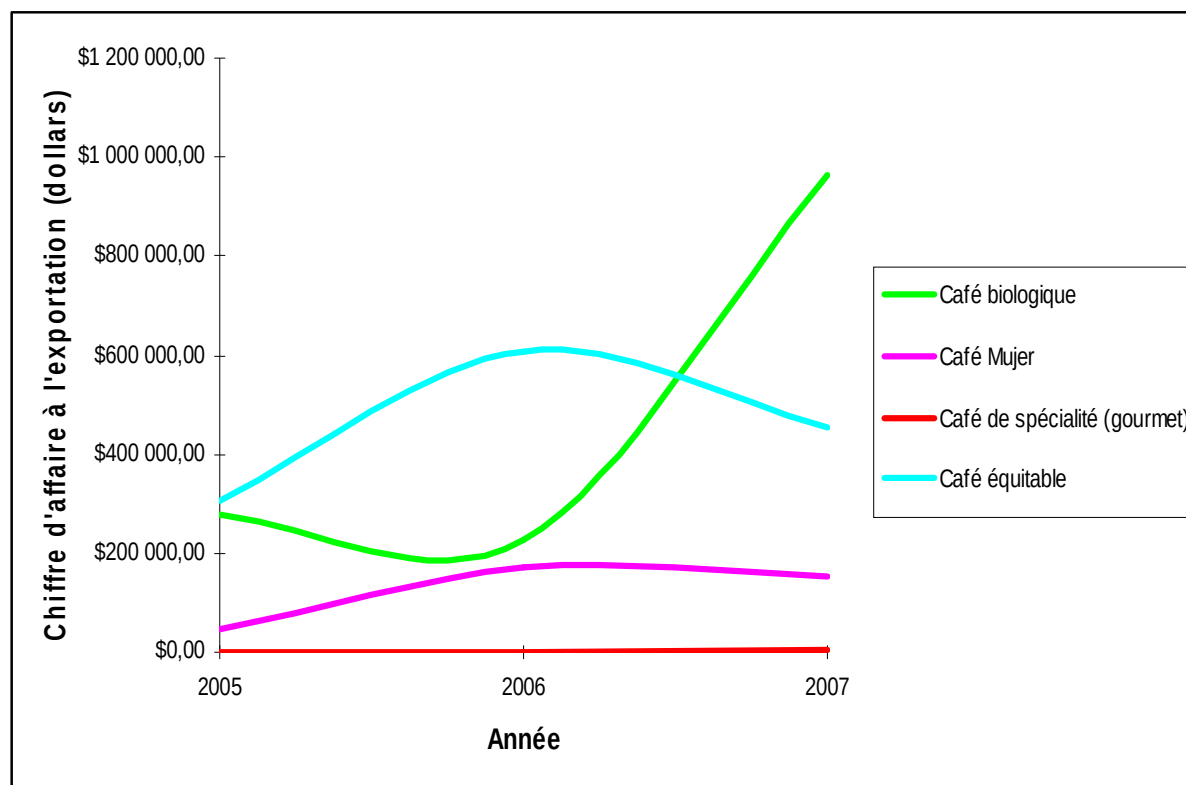
A quoi sont dues ces performances remarquables et quelles ont été les stratégies mises en œuvre pour les atteindre ?

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 Négoces, 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



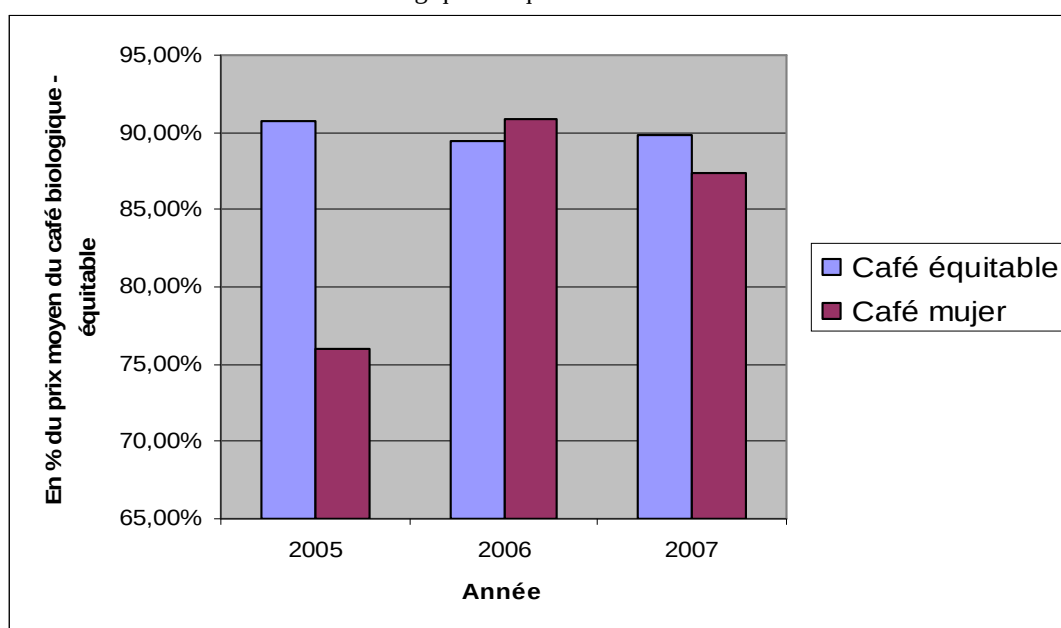
Source : Réalisation personnelle (données de l'étude terrain)

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.

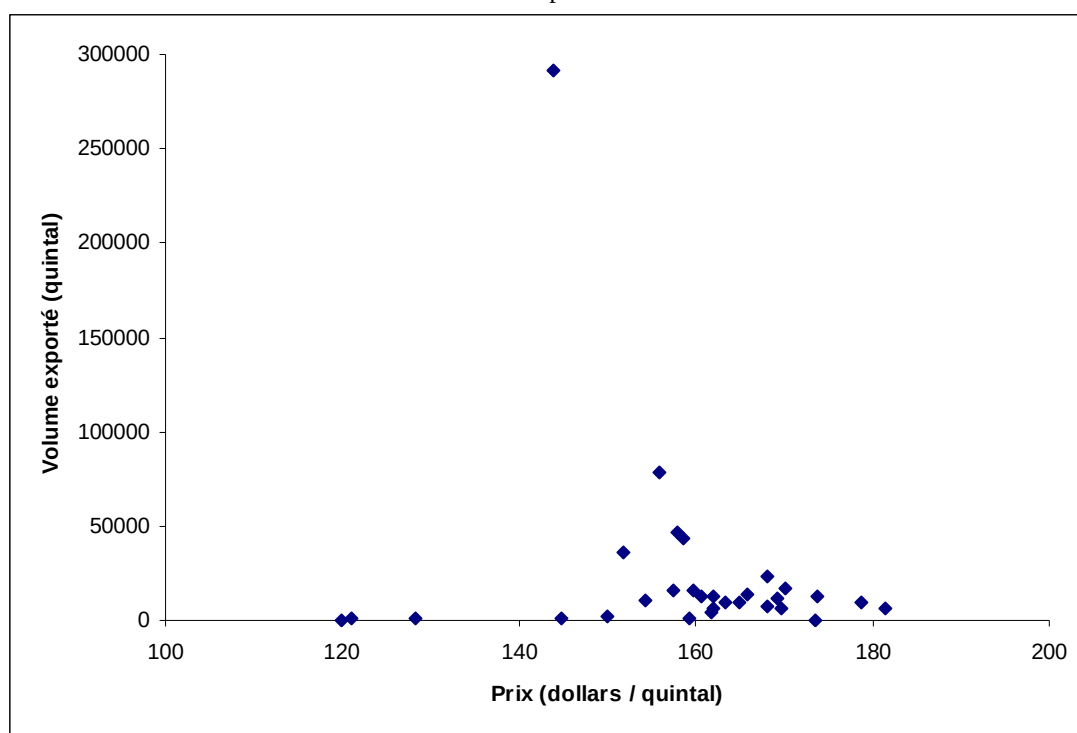
### 3.1.2) Stratégies de l'ensemble des acteurs de la sous-filière

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

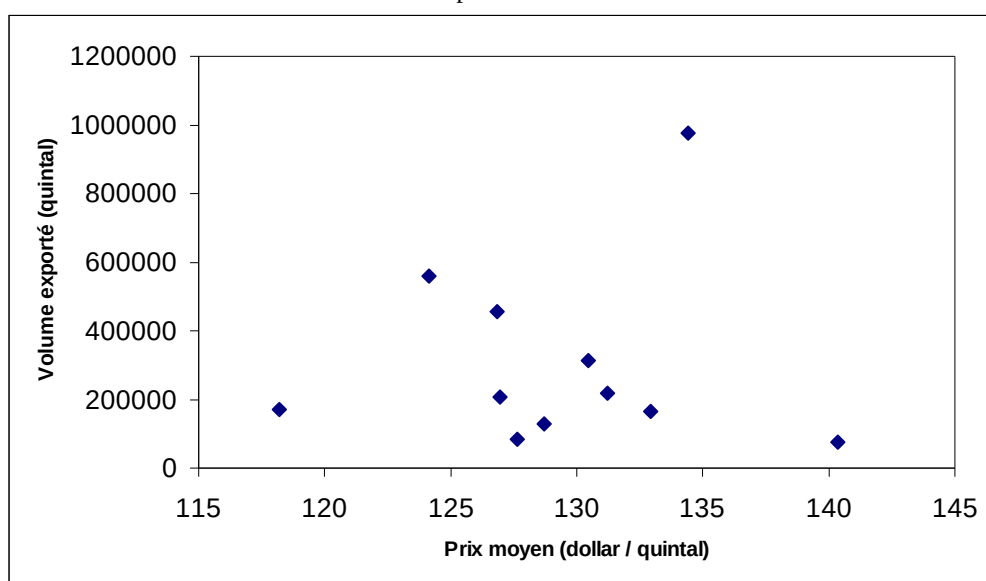
### 3.2) La sous filière traditionnelle et la généralisation de la domination par les coûts

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

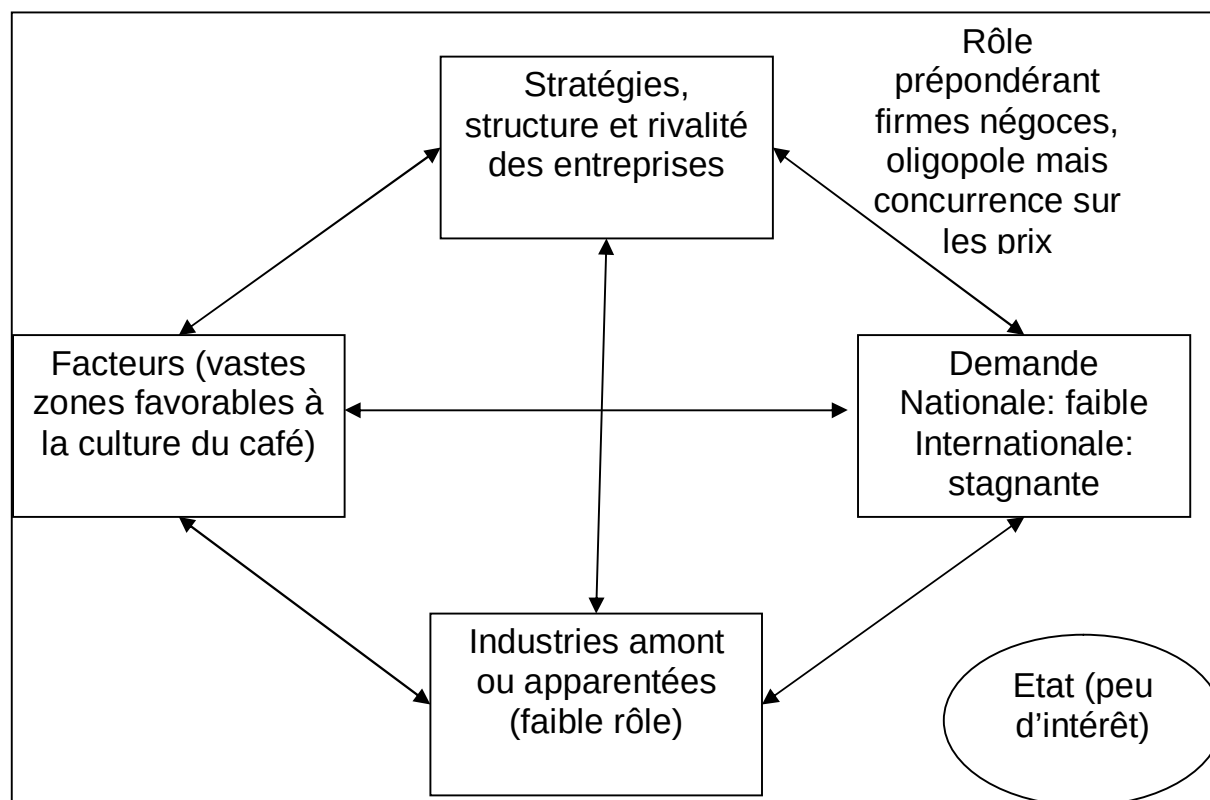
Outre les sources de *compétitivité individuelle* que nous avons mentionnées précédemment, il existe une compétitivité affectant l'ensemble des sous-filières et qui influe directement sur les bonnes ou mauvaises performances du secteur au niveau international. Evidemment, là aussi les différences entre 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 négoces) 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.

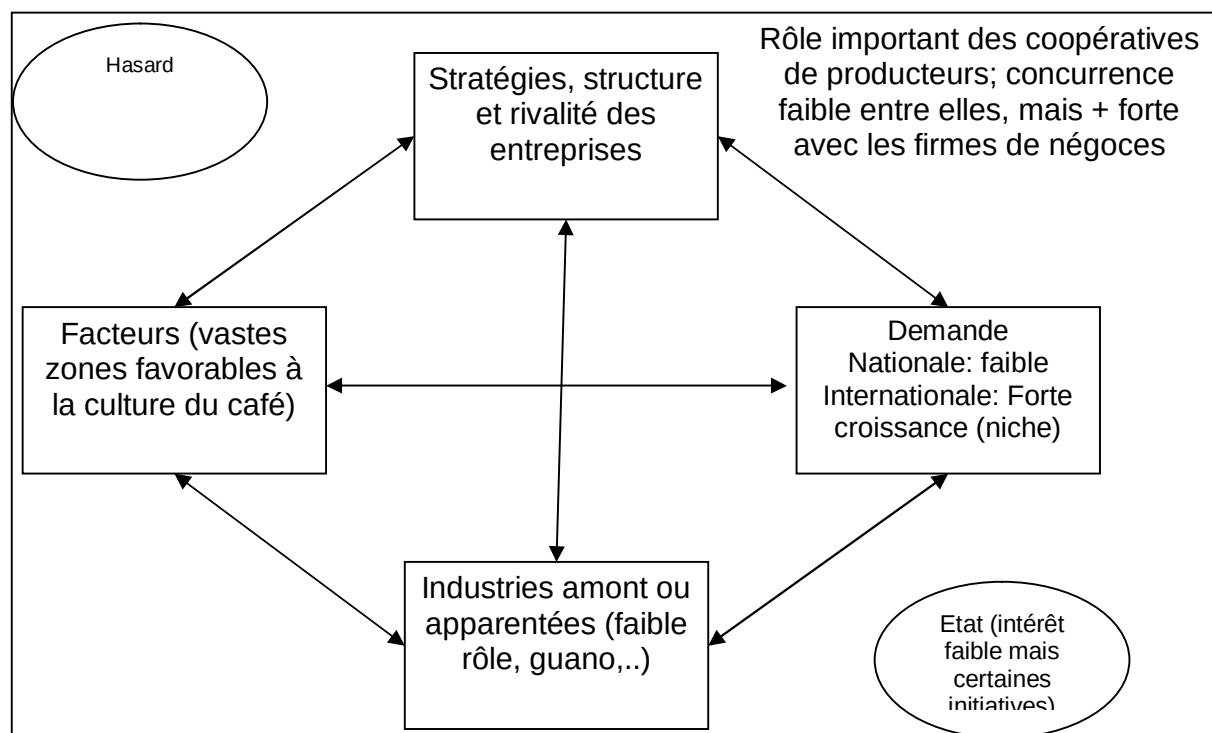
<sup>326</sup> (Porter M., L'avantage concurrentiel des nations, p.27)



#### 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)

#### 4.2) Perspective de la filière café au Pérou

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

sur les principaux marchés consommateurs, la demande pour le café péruvien pourrait connaître une croissance non négligeable. Il est évident qu'une promotion profiterait essentiellement aux segments commercialisant des cafés d'origine, notamment les cafés de spécialité et les cafés soutenable. Cependant, une promotion générique pourrait aussi permettre une meilleure perception de la part des firmes de torréfaction du mainstream market, qui pourrait les inciter à commercialiser du café 100% péruvien ou alors à en utiliser une proportion plus importante au sein de leur mélange. Tous les acteurs ont intérêt à favoriser des mesures de promotion internationale. Cela ne signifie pas que la cotation sera la même que celle des *Colombian milds*. D'autres mesures sont nécessaires (notamment en termes de qualité et contrôle de qualité) pour arriver à ce résultat.<sup>329</sup>. Les caféiculteurs péruviens se doivent de profiter de toutes les possibilités leur permettant d'augmenter leur revenu. Les caféiers étant inclus dans la liste des agro écosystèmes capturant et fixant le dioxyde de carbone, les petits caféiculteurs peuvent présenter leur plantation (certifiée) sur le marché international des bons de CO<sub>2</sub>. Ce que commence à se pratiquer au Salvador, au Mexique ou au Nicaragua<sup>330</sup>.

#### *Au sein de la filière conventionnelle*

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

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

<sup>330</sup> *Agro noticias*, Nueva amargura para el café por el cobre indebido de presunto impuesto a la renta (p.46)

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

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

#### *Au sein de la filière alternative*

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Conclusion partielle

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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



## CONCLUSION GENERALE

Peu de pays sortirent indemnes des modifications structurelles ayant affecté le marché international du café après 1989 (et dont les conséquences principales furent la chute des cours internationaux du café et la modification du mode de gouvernance de la chaîne de valeur au profit des torréfacteurs). Et encore moins purent voir leur filière café stimulée de telle sorte à se convertir en acteurs majeurs du côté de l'offre. Le Pérou fut justement l'un de ces rares pays qui tira directement profit de la nouvelle réalité caféière internationale. Ce dernier qui n'était que le 16ème producteur mondial de café en 1989 était devenu le 6ème en 2009. Le choix de ce sujet fut bien évidemment motivé par cette réussite tout à fait surprenante et originale à plus d'un égard. Rien ne pouvait en effet laisser présager que ce pays puisse devenir un des principaux pays producteurs en moins de deux décennies. Déterminer les raisons de la *réussite* péruvienne était l'un des objectifs poursuivis par ce travail. Il s'agissait pour nous de préciser les conditions ayant permis aux acteurs péruviens non seulement de s'imposer sur les marchés internationaux mais aussi de faire de la caféiculture une activité rentable. En d'autres termes, quelles stratégies de valorisation furent et sont privilégiées afin de profiter de la nouvelle réalité caféière ?

### *METHODOLOGIE APPLIQUEE ET LIMITES*

Nous avons adopté une méthodologie systémique, privilégiant les relations entre éléments au sein d'une filière donnée, afin d'apporter les réponses à nos hypothèses et problématiques. Le concept de stratégie de valorisation, tel que nous l'entendons, implique de considérer une triple réalité économique : l'impact des modèles macroéconomiques, les opportunités offertes par les modalités d'organisation de la chaîne de valeur globale et les nouvelles tendances de consommation et enfin l'efficacité des stratégies privilégiées par les acteurs. Considérer ce triple champs d'analyse devait nous rendre aptes à définir l'étendue des stratégies de valorisation d'une activité économique précise, dans notre cas celles émanant de la filière café péruvienne.

Nous souhaitions dans un premier temps définir les principales déterminantes de la compétitivité des activités agricoles au Pérou puis constater comment l'émergence de nouvelles modalités organisationnelles au sein de la chaîne de valeur globale et l'essor de nouvelles tendances de consommation constituèrent de véritables opportunités de valorisation

pour les acteurs des pays producteurs et enfin déterminer comment les stratégies des acteurs péruviens leur ont permis de devenir compétitifs.

*Si la littérature économique sur les deux premiers points est abondante, force est de constater que celle relative à la caféiculture péruvienne et aux spécificités des stratégies adoptées est presque inexistante.* Si une étude de terrain était de toute évidence nécessaire pour réellement constater ce qu'est la caféiculture péruvienne, elle devenait obligatoire pour faire face à l'absence de travail académique sur le sujet.

Deux types de projets d'étude étaient possibles : réaliser de multiples séjours au sein de plusieurs régions caféières péruviennes afin de déterminer les différences pouvant exister entre elles ou réaliser l'essentiel du séjour au sein d'une organisation et d'une région. Nous avons fait le choix de privilégier la seconde option. Une multiplication de séjours n'aurait eu qu'un intérêt très limité pour la résolution de notre problématique et ne nous auraient pas permis de mettre en évidence les évolutions stratégiques et leur déterminants chez les acteurs de la filière café péruvienne. Le fait de privilégier une étude de terrain au sein d'une région et d'une organisation présente en contrepartie **le risque de généraliser des conclusions qui ne seraient pas applicables à l'ensemble des acteurs de la filière.** Nous avons, pour éviter ce biais, utilisé des indicateurs généraux à l'échelle nationale afin de vérifier si les conclusions que nous avons tirées étaient généralisables ou non.

Une autre limite de ce travail concerne les nombreuses catégorisations qui y sont présentes. Ces catégorisations avaient pour objectif de décrire les grands types d'agriculture péruvienne (Agriculture commerciale moderne, agriculture commerciale classique et agriculture de subsistance), le marché international du café (mainstream market et segment des cafés alternatifs) ou encore la filière café péruvienne (sous filière traditionnelle et sous filière alternative). Or, si la catégorisation a pour fonction de présenter la réalité telle que celui qui définit les normes de classification la perçoit, elle est une représentation subjective. Rien n'est en effet plus subjectif, plus sujet à débat, que des critères de classification. De plus, un travail de catégorisation simplifie volontairement la réalité décrite. Il n'existe pas toujours de frontières étanches entre différentes catégories. Les frontières sont d'ailleurs généralement poreuses. Si nous sommes conscients des limites inhérentes à tout travail de classification, il nous semble néanmoins que cette étape est cruciale (pour aussi imparfaite qu'elle soit) puisqu'elle permet de définir et délimiter le sujet étudié.

## PRINCIPAUX RESULTATS

Il aurait été tentant de ne considérer la réussite caféière péruvienne que sous l'angle microéconomique, c'est-à-dire à la seule capacité des acteurs *individuels* à s'imposer face à la concurrence nationale et internationale. Mais, les raisons expliquant la réussite et la compétitivité des acteurs de la filière café au Pérou concernent également d'autres champs d'analyse, que ce soit l'adoption d'un modèle de croissance extravertie au Pérou ou encore l'essor de nouvelles tendances de consommation au sein des pays consommateurs.

• **Le retour à un modèle de croissance extravertie fut fondamentale dans le renouveau de l'agriculture et de la caféiculture au Pérou :** Le développement de l'agriculture au Pérou fut toujours la résultante d'un contexte macroéconomique précis. Un rapide regard sur l'histoire économique de ce pays suffit à s'en convaincre. Dès que le modèle d'accumulation nationale était extraverti et diversifié, une agriculture commerciale dynamique (principalement orientée à satisfaire une demande internationale) faisait son apparition. Lorsque les modèles étaient autocentrés ou hyper spécialisés, l'agriculture péruvienne n'était au mieux qu'un secteur secondaire au sein de l'activité économique nationale. **A ce titre, le retour à un modèle de croissance extravertie et diversifiée à partir des années 1990 fut un formidable facteur de stimulation pour l'agriculture péruvienne dans son ensemble, et plus particulièrement pour l'agriculture d'exportation.**

• **L'apparition et la consolidation de nouvelles tendances de consommation offrit également de nouvelles possibilités de valorisation de l'offre caféière :** Le segment des cafés alternatifs (et plus particulièrement les cafés durables) permirent à de nombreux acteurs de pays producteurs de trouver des débouchés dynamiques malgré un contexte général marqué par une stagnation de la consommation et une chute des cours prolongée. L'essor de ces nouveaux standards de consommation a été rendu possible par une approche postmoderne de la qualité, aussi bien au sein des pays consommateurs que producteurs. Nouvelles tendances qui permettront une relative *décommoditisation* du café, et donc de limiter son caractère de produit banalisé.

Deux excès consisteraient à ignorer l'essor des cafés durables car n'étant toujours que des niches ou au contraire d'y voir dans ceux-ci le futur imminent de l'activité caféière au niveau international. Si pour l'instant les cafés durables ne sont que des niches, ils constituent néanmoins une véritable opportunité pour de nombreux acteurs de pays producteurs et le

dynamisme de la demande au sein des pays consommateurs a permis d'inclure un nombre toujours plus grand de producteurs au sein de ce sous segment. Néanmoins, la taille encore réduite de ce dernier ne permet pas de penser que nous sommes en face d'une véritable révolution caféière à l'échelle internationale. Il s'agit encore de niches et il serait totalement illusoire de penser que l'ensemble de l'offre internationale pourrait y trouver un débouché à moyen terme.

De plus, de par certaines contraintes au niveau productif, il reste souvent plus rentable pour les acteurs ayant adopté un modèle intensif de persister à fournir un café conventionnel plutôt que de tenter une conversion (la prime provenant du commerce équitable et de l'agriculture biologique ne compensant pas les pertes engendrées par une productivité plus faible ou encore des coûts de production plus élevés).

***Ces nouvelles tendances prouvent en outre qu'il n'existe ni fatalité ni déterminisme sur les marchés internationaux de produits de base agricole.*** Pour les acteurs d'un pays comme le Pérou, avec un modèle productif plus extensif qu'intensif, des caféiculteurs aux revenus limités et un prix de commercialisation relativement faible, un positionnement sur le segment des cafés alternatifs pourrait par contre se révéler rentable. Il n'y a donc guère lieu de s'étonner qu'une part non négligeable des acteurs de la filière café péruvienne ait procédé à la production et commercialisation de cafés alternatifs. Il faut voir dans la réussite péruvienne l'impact du nouveau modèle de croissance extravertie mais aussi celui des nouvelles tendances de consommation.

• **La filière café péruvienne se caractérise par sa dualité et donc la cohabitation de deux grandes stratégies basiques particulières** : L'articulation au segment des cafés traditionnels ou des cafés alternatifs constitue l'une des lignes de division de la filière café péruvienne. Cette dernière est en effet duale. On distingue une sous filière traditionnelle dominée par des grandes firmes de négoce privilégiant la commercialisation de café conventionnel et une sous filière alternative dominée par des organisations de producteurs dont l'offre est essentiellement constituée de cafés alternatifs (notamment durables). Les acteurs de la filière traditionnelle adoptent le plus souvent une stratégie de domination par les coûts et leur compétitivité repose avant tout sur un strict contrôle des coûts de production et de commercialisation, conduisant à faire reposer la compétitivité de la sous filière sur la capacité des caféiculteurs à comprimer au maximum leur marge. Il convient de préciser que certaines grandes firmes de négoce péruviennes se sont également lancées dans la production de café biologique, rompant de la sorte avec leur positionnement classique.

Les acteurs de la sous filière alternative ont mis en place une stratégie de différenciation spécialisée à travers la commercialisation de café biologique et / ou équitable. La rapide expansion de la production et exportation de cafés alternatifs au Pérou prouve à quel point ce positionnement fut judicieux. Désormais, plus du quart de la valeur et du volume des exportations caféières correspondent aux cafés alternatifs et le Pérou est devenu le premier producteur et exportateur mondial de café biologique. **C'est grâce à l'adoption de ces deux stratégies apparemment opposées que les acteurs de la filière café péruvienne ont pu accroître leur participation sur les marchés internationaux.**

• **La qualité constitue l'une des priorités des deux grandes stratégies :** Pour autant que les deux stratégies basiques puissent sembler antagonistes, il existe un point commun entre elles : la recherche de la qualité optimale. Il s'agit principalement d'une qualité *normative* pour les acteurs de la sous filière traditionnelle (respect de la qualité physique imposée par les contrats standards en vigueur sur les marchés internationaux) et d'une qualité *postmoderne* (reposant sur une différenciation accrue de l'offre et de nouvelles conventions sur la qualité). La croissance des exportations caféières au Pérou est en effet allée de paire avec l'essor des cafés alternatifs et une plus grande qualité physique du café vert conventionnel. **La (les) qualité (s) est donc l'une des principales constituantes des stratégies de valorisation de la production caféière au Pérou.** Le positionnement de différenciation spécialisée a même permis la consolidation d'un modèle caféier original ; aucun autre pays producteur n'ayant privilégié un positionnement autant axé sur les niches des cafés durables. Prouvant de la sorte qu'un positionnement sur des niches peut stimuler considérablement l'activité caféière.

Il faut donc rechercher les explications de la réussite et de la compétitivité des stratégies de valorisation des acteurs de la filière café au Pérou aussi bien au sein de l'application d'un nouveau modèle d'accumulation nationale qui bénéficia principalement aux activités agricoles d'exportation que de l'émergence de nouvelles tendances de consommation au niveau international. L'application de stratégies efficaces permettant de tirer profit de la nouvelle réalité caféière internationale et la volonté de répondre aux nouvelles problématiques liées à la qualité fut également au centre de la réussite des acteurs péruviens.

## *PISTES DE REFLEXION POUR LES RECHERCHES FUTURES*

Ce travail était avant tout consacré à cerner les conditions nécessaires au décollage de la caféiculture au Pérou au cours des vingt dernières années et celles qui permettent aux acteurs de tirer profit de leur activité tout en étant en mesure de s'imposer sur les marchés internationaux. Il existe pourtant un certain nombre de points, tout aussi intéressants, qui permettraient d'aborder les problématiques caféières et agricoles sous un angle différent. Peut-être les quelques points ci-dessous pourraient constituer autant de pistes pour les recherches futures.

● **Réalisation d'une étude transversale concernant l'impact économique de la caféiculture sur la constitution de « lieux centraux » au sein de la zone caféière péruvienne :**

Il est indéniable que l'essor de la caféiculture a permis la pénétration d'un flux de ressources financières considérables au sein de la zone caféière péruvienne. Il serait dès lors pertinent de déterminer quel serait l'impact généré par ce flux monétaire au sein de régions traditionnellement marginalisées des circuits de l'agriculture d'exportation, que ce soit au niveau économique, social ou géographique. Ces ressources monétaires auront indéniablement permis la constitution de centres urbains dynamiques tout en limitant l'exode rural à destination des villes côtières. Cependant, les différences significatives que nous avons pu constater entre Jaén et San Ignacio prouvent que toutes les zones urbaines ne profitent pas identiquement de la manne caféière. Alors même que la province de San Ignacio produit davantage de café que celle de Jaén, la ville de San Ignacio est pourtant nettement moins dynamique (et moins développée à bien des égards) que celle de Jaén. Quelles sont donc les raisons qui font que des centres urbains sont en mesure de profiter davantage des ressources tirées de la caféiculture que d'autres ? Il est évident que toute une gamme de raisons peut être avancée : meilleur niveau d'infrastructure à l'origine, plus grande diversification des activités économique, transformation d'une plus grande partie des ressources générées en épargne (rendant de la sorte possible des investissements potentiellement productifs et donc une modernisation des activités économiques), meilleure situation géographique, présence antérieure d'un outil industriel permettant le traitement et la transformation des denrées agricoles pour une zone suprarégionale (rendant ainsi inutile les besoins d'investir au sein d'une région proche). Il serait intéressant de saisir comment le boom des exportations de café pourrait permettre la constitution de centres urbains dynamiques et quels en sont les déterminants. Au Pérou, où la concentration de la population et des activités économiques au



sein de quelques grandes villes se traduit par un développement territorial peu harmonieux, il ne serait pas dénué d'intérêt de mettre en évidence les facteurs ayant une incidence positive sur la constitution de nouveaux lieux centraux.

• **Déterminer comment le modèle caféier péruvien est susceptible de permettre à d'autres filières agricoles de connaître un développement rapide :** L'étude de la filière café péruvienne nous a permis d'avancer certaines idées originales : les petits agriculteurs peuvent être efficaces grâce à l'adoption de modèles organisationnels pertinents et même sur des marchés où la conjoncture serait *a priori* contraire aux intérêts des acteurs des pays producteurs, il reste possible d'adopter un positionnement original permettant de valoriser l'offre en amont. Actuellement les exportations agricoles péruviennes connaissent un boom tout à fait remarquable et concernent pour l'essentiel un nombre restreint de produits (café, asperges, piments, .....). Le potentiel de croissance de l'agriculture d'exportation au Pérou est considérable et il existe un nombre non négligeable de denrées pouvant connaître un boom à l'exportation dans les années à venir. Il s'agit souvent de produits de *niche*, encore très peu consommés au sein des nations occidentales. Mais, l'apparition de nouveaux modes de consommation (fruits tropicaux et exotiques, gélules pharmaceutiques à base de fruits ou herbes diverses,...) rendent viables les projets d'exportation. Pour un grand nombre d'entre eux, les petits agriculteurs péruviens sont à l'origine de la plus grande partie de la production nationale. L'exemple caféier pourrait donc permettre l'adoption d'un modèle organisationnel spécifique afin que ces petits producteurs puissent être en mesure de bénéficier du boom et des opportunités offertes par la chaîne de valeur globale et non de se voir exclure ou marginalisé au sein des circuits de commercialisation internationaux. Certes, toutes ces filières n'ont pas vocation à s'inspirer ni des stratégies caféières adoptées par les organisations caféières ni du modèle organisationnel mis en place au sein de la sous filière alternative. Mais un certain nombre d'entre elles pourraient y trouver une source d'inspiration pour la définition de leur propre modèle de développement. Il conviendrait donc de se demander ce qui dans le modèle caféier péruvien serait transposable aux autres filières agricoles.

• **Réaliser une histoire de la caféiculture au Pérou :** L'absence d'étude sur la caféiculture péruvienne se traduit par l'absence d'une histoire de la caféiculture au Pérou. Ce qui n'est pas le cas au sein des autres grandes nations productrices qui disposent de nombreux ouvrages sur le caractère historique du développement de la caféiculture au sein de leur pays. Si ce manque

d'intérêt au Pérou peut s'expliquer par le faible rôle qu'a joué la caféiculture sur la structure économique du pays, le nouveau rôle du café au sein de l'agriculture et l'économie péruvienne devraient inciter à réaliser ce type de travail. Une étude historique sur la réalité caféière au Pérou aurait d'autant plus d'intérêt que la caféiculture péruvienne a eu plusieurs fois l'occasion d'être stimulée par un contexte national ou international positif. Mais dès que la conjoncture fut contraire, la production et les exportations s'écroulèrent rapidement. Une étude historique serait intéressante car elle permettrait de déterminer quelles ont été les conditions nécessaires à l'apparition d'une caféiculture aptes à se développer sur des bases solides au Pérou, c'est-à-dire à résister à un contexte international pas forcément favorable.

## Bibliographie

Abecasis R., La franja de la discordia, **América economía Perú**, n°14, Lima, Junio 2009 (p.80-81)

**Agro enfoque**, Las exportaciones agropecuarias en franco proceso de recuperacion, **Agro Enfoque**, Año XXIV, n°168, Lima, Marzo 2010 (p.12-16)

**Agro enfoque**, Productores y Estado se reunen para impulsar el cafe peruano, **Agro Enfoque**, Año XXIII, n°164, Lima, Mayo 2009 (p.68-69)

**Agro noticias**, Afrontar el reto hídrico hoy mismo!, **Agro Noticias**, Año XXXI, n°341, Lima, Marzo 2009 (p.12-14)

**Agro noticias**, Agronegocios inclusivos, **Agro Noticias**, Año XXXI, n°339, Lima, Diciembre 2008 (p.26-27)

**Agro noticias**, Arroceros frente a la crisis, **Agro Noticias**, Año XXXI, n°342, Lima, Abril 2009 (p.6-7)

**Agro noticias**, Colocaciones del agrobanco siguen creciendo, **Agro Noticias**, Año XXXII, n°350, Lima, Diciembre 2009 (p.48)

**Agro noticias**, El nuevo plan agrario para el periodo 2008-2011, **Agro Noticias**, Año XXX, n°331, Lima, Abril 2008 (p.8-11)

**Agro noticias**, Nueva amargura para el café por el cobre indebido de presunto impuesto a la renta, **Agro Noticias**, Año XXXII, n°350, Lima, Diciembre 2009 (p.44-47)

**Agro noticias**, Primer emporio del etanol para el abastecimiento interno y la exportación, **Agro Noticias**, Año XXXI, n°347, Lima, Setiembre 2009 (p.40-43)

**Agro noticias**, Rol de programa subsectorial de irrigaciones en el marco de la nueva ley de Recursos Hidricos y su reglamento, **Agro noticias**, Año XXXII, n°353, Abril 2010 (p.19)

**Agro noticias**, Sobreproducción de arroz, **Agro Noticias**, Año XXXI, n°341, Lima, Marzo 2009 (p.4-5)

Alarco G., Contraccion o crecimiento economico del Peru para el 2009? Una revision de escenarios posibles, **Crisis: Analisis y perspectivas de la crisis economica mundial desde el Peru** (p.201-236), Grupo Editorial Norma, CENTRUM, Lima, 2009

Allemand S., Soubelet I., **Le commerce équitable**, Editions le Cavalier Bleu, Collection Idées reçues, Paris, 2008

Althaus Guarderas (de) J., **La revolucion capitalista en el Peru**, Punto y Coma Editores SAC, Segunda Edicion, Lima, 2009

Amsden A. H., **The rise of “the rest”: Challenges to the west from late-industrialization economies**, Oxford University Press, New York, 2001

Antheaume B., **Le café au Togo, Café et Caféiers : singularités et universalité d’une production mondialisée, Etudes Rurales 180** (p.155-170), Etudes des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 2008

Arce Suárez A., **Asia el desarrollo, América economía Perú**, n°19, Lima, Noviembre 2009 (p.56-63)

Arce Suárez A., **Entre cuatro espadas y una pared, América economía Perú**, n°14, Lima, Junio 2009 (p.58-60)

Arce Suárez A., Vera N., **A medio camino, América economía Perú**, n°21, Lima, Enero 2010(p.34-37)

Assidon E., **Les théories économiques du développement**, La découverte, Repères, 2002

Avelino J., Perriot J.J., Guyot B., Pineda C., Decazy F., Cilas C., **Vers une identification de cafés-terroir au Honduras, Recherche et caféiculture** (p.7-13), CIRAD, Montpellier, 2002

Ayeb H., **Crise alimentaire en Egypte : compétition sur les ressources, souveraineté alimentaire et rôle de l’Etat, Hérodote**, n°131, 4eme trimestre 2008, p.58-72, Paris, 2008

Bair J., Dussel Peters E., **Global Commodity Chains and endogenous growth: export dynamism and development in Mexico and Honduras, World development**, vol.34, n°2, Great Britain, 2006 (<http://www.unc.edu/~lmosley/bair.pdf>)

Bairoch P., **A-t-on assisté à une détérioration séculaire des termes de l’échange?, Mythes et paradoxes de l’histoire économique**, Editions la Découverte, Paris, 1999

Bart B., **Café et montagne : qualité du produit et qualification du territoire, Cafés : terroirs et qualités** (p.37-48), CIRAD, MOCA, Montpellier, 2003

Bart F., **Cafés des montagnes, café des plaines, Café et Caféiers : singularités et universalité d’une production mondialisée, Etudes Rurales 180** (p.35-48), Etudes des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 2008

Bates R.H., **Open-economy politics : the political economy of the world coffee trade**, Priceton University Press, 1997

Bertrand B., Duvrieux F., Etienne H., Guyot B., **Amérique centrale et Caraïbe : amélioration variétale et qualité, Cafés : terroirs et qualités** (p.129-143), CIRAD, MOCA, Montpellier, 2003

Bertrand J.-P., Hillcoat G., **Brésil et Argentine: la compétitivité agricole et agro-alimentaire en question**, L’Harmattan, éditions INRA, collection alternatives rurales, 1996

Blum V., Campesinos y teóricos agrarios : pequeña agricultura en los Andes del sur del Perú, IEP, Estudios de la sociedad rural n°14, Lima, 1995

Boisseaux S., Barjolle D., La bataille des AOC en Suisse : les appellations d'origine contrôlées et les nouveaux terroirs, Presses polytechniques et universitaires romandes, collection Le savoir Suisse, Lausanne, 2004

Boris J.P., Commerce inéquitable: le roman noir des matières premières, Hachette Littératures, 2005

Boyer R., Freyssenet M., Les modèles productifs, Repères 298, Editions La Découverte, Paris, 2000

Brasseul J., Introduction à l'économie du développement, 3eme édition, Armand Colin, Paris, 2008

Bravo-Ortega C., Gregorio (de) J., The relative richness of the poor? Natural resources, Human capital and economic growth, Natural resources: neither curse nor destiny (p.71-95), World bank, Stanford University press, Washington DC, 2007

Broggio C., Droulers M., Grandjean P., Dynamique territoriale de la caféiculture brésilienne : deux systèmes de production dans le Minas Gerais, L'information géographique (p.184-197), n°60, 1996

Broggio C., Droulers M., Stratégies caféières du Brésil sur le marché mondial, Café et Caféiers : singularités et universalité d'une production mondialisée, Etudes Rurales 180 (p.213-228), Etudes des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 2008

Bui Ngoc Hung, Nguyen Duc Thin, Le développement de l'agriculture vietnamienne au cours des 15 dernières années, 2002, ([www.vertigo.uqam.ca/vol3no2/art1vol3n2/b\\_ngoc\\_duc\\_nguen\\_duc\\_tinh.html](http://www.vertigo.uqam.ca/vol3no2/art1vol3n2/b_ngoc_duc_nguen_duc_tinh.html))

Business Week, Is Fair Trade Becoming 'Fair Trade Lite'?, [http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/jun2008/db20080617\\_775861.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/jun2008/db20080617_775861.htm)

Cafetalero, Campaña médica para familias cafetaleras, Cafetalero (p.32-33), n°27, Décembre 2007

Caro J.C., La Dimension de las Microfinanzas rurales en America Latina: Un analisis comparativo de cuatro paises, RIMISP, noviembre 2003 ([http://www.rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/documentos/docs/pdf/la\\_dimension\\_de\\_microfinanzas.pdf](http://www.rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/documentos/docs/pdf/la_dimension_de_microfinanzas.pdf))

Castillo Castillo L., "El Estado debe compartir con los productores de café los planes para enfrentar la crisis económica", Agro enfoque, Año XXIII, n°162, Lima, Enero 2009 (p.36-38)

Charlery de la Masselière B., Mbatatu P., Les fondements économiques de la guerre du café au Kenya, Café et Caféiers : singularités et universalité d'une production mondialisée, Etudes Rurales 180 (p.229-242), Etudes des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 2008

Charlery de la Masselière B., Populations, territoire et relance caféière au Kilimandjaro, Cafés : terroirs et qualités (p.51-67), CIRAD, MOCA, Montpellier, 2003

Chervel M., La méthode des effets, schéma logique et guide d'utilisation, <http://www.marc-chervel.fr/methode.html>

Chevarría L., Niezen N., La guerra del azúcar, América economía Perú, n°17, Lima, Septiembre 2010(p.26-30)

Collectif, Commerce équitable et café : rébellion ou nécessaire évolution ?, L'harmattan, 2003

Collectif, Conflictos regionales : la crisis del eje cafetero, FESCOL, CERE, 1999

Collectif, Global coffee economy in Africa, Asia, and Latin America 1500-1989, Cambridge University Press, 2003

Collectif, L'avenir des paysans: les mutations des agricultures commerciales dans les pays du Sud, PUF, IEDES, collection Tiers-Monde, 1999

Collectif, Le café et son environnement alimentaire: paysage et paysan face à la crise, Université de Toulouse Le Mirail

Collectif, Lecturas de economía cafetera, Tercer Mundo, Fedesarrollo, 1987

Collectif, O café no Brasil, Instituto Brasileiro do café, 1978

Collectif, Temps et espaces des caféicultures latino-américaines : regards croisés avec l'Afrique, IPEALT/UTM, 1999

Cong Luan, It's coffee time in Dak Lak, 09/11/2005 ([www.ven.org.vn/view\\_news.php?id=5688](http://www.ven.org.vn/view_news.php?id=5688))

Contreras C., Cueto M., Historia del Peru contemporaneo, IEP, Serie Estudios Historicos 27, Cuarta Edicion, Lima, 2007

Contreras C., El aprendizaje del capitalismo : estudios de historia economica del Peru Republicano, IEP, 2004

Córdova D., Lo que Porter dijo y no dijo, <http://elcomercio.pe/impresas/notas/lo-que-porter-dijo-no-dijo/20091208/378785>

Correia Dantos E.W., Les mutations du Nordeste au Brésil, Hérodote, n°131, 4eme trimestre 2008, p.137-155, Paris, 2008

Cuddington J.T., Ludema R., Jayasuriya S.A., Prebisch-Singer Redux, Natural resources: neither curse nor destiny (p.103-140), World bank, Stanford University press, Washington DC, 2007

Curien N., Economie des réseaux, La découverte, Repères, 2005

Daviron B., Ponte S., **The coffee paradox: global markets, commodity trade and the elusive promise of development**, Zed books, 2005

Daviron B., **Qualités du café et territoire : une perspective historique, Cafés : terroirs et qualités** (p.21-36), CIRAD, MOCA, Montpellier, 2003

De Echave J., Diez A., Huber L., Revesz B., Lanata X.R., Tanaka M., **Minería y conflicto social**, serie Minería y sociedad 5, Lima, 2009

Demyk N., **Café et pouvoir en Amérique Centrale, Café et Caféiers : singularités et universalité d'une production mondialisée, Etudes Rurales 180** (p.139-154), Etudes des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 2008

Digum G., Luttinger N., **The coffee book, anatomy of an industry: from crop to the last drop**, The new press, Bazaar book series, 1999

Domínguez J.I., **La brecha en el desarrollo de EE UU y América Latina desde la segunda mitad del siglo XX, La brecha entre America Latina y Estados Unidos : determinantes politicos e institucionales del desarrollo economico**, (p.101-125), Fondo de Cultura Economica, Fundacion Grupo Mayan, Política y Derecho, Buenos Aires, 2006

Douzant-Rosenfeld D., Grandjean P., **Planteurs et plantations: le système de l'exploitation caféière en Amérique Latine, Café et Caféiers : singularités et universalité d'une production mondialisée, Etudes Rurales 180** (p.71-84), Etudes des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 2008

Drouvot H., **Le made in Brésil: l'industrie brésilienne face à la mondialisation**, PUG, 2005

*El comercio*, Porter : "El Perú recién está empezando la tarea", <http://elcomercio.pe/impresas/notas/porter-peru-recien-esta-empezando-tarea/20091201/375823>

*El comercio*, García responde críticas a economía, <http://elcomercio.pe/impresas/notas/garcia-responde-criticas-economia/20091211/379999>

*El comercio*, Presidente García cuestiona las críticas de Michael Porter, <http://elcomercio.pe/impresas/notas/presidente-garcia-cuestiona-criticas-michael-porter/20091211/380084>

Escobal J., **Estrategias de generación de ingresos en las áreas rurales: la evidencia de las ENAHO del año 2002-2007, Una mirada a la evolución reciente de la pobreza en el Perú: avances y desafíos**, World Bank, Washington, 2008, (p.87-121) ([http://siteresources.worldbank.org/EXTLACREGTOPPOVANA/Resources/Peru\\_publication.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTLACREGTOPPOVANA/Resources/Peru_publication.pdf))

Escobal J., Reversz B., Trivelli C., **Pequeña agricultura comercial: dinamica y retos en el Perú**, CIES, ACDI, IDCR, IEP Ediciones, Lima, 2006

FAO, **L'approche filière : analyse financière**, EasyPol, Module 044 (<http://www.fao.org/docs/up/easypol/377/cca-044FR.pdf>)

FAO, The market for organic and fair trade coffee: increasing incomes and food security of small farmers in West and Central Africa through exports of organic and fair trade tropical products, Septembre 2009

Farber V., El impacto de la crisis en las economías emergentes, Crisis: Analisis y perspectivas de la crisis económica mundial desde el Perú (p.257-282), Grupo Editorial Norma, CENTRUM, Lima, 2009

Fernández-Maldonado E., La agroexportación en el País de las Maravillas, Que hacer, n°163, DESCO, Nov./Dic. 2006 (desco.cepes.org.pe/apc-aa-files/.../qh163efm.doc)

Ferraton N., Touzard I., Comprendre l'agriculture familiale: diagnostic des systèmes de production, Quae, Cta, Presses agronomiques de Gembloux, Collection agricultures tropicales en poche, Versailles, 2009

Ferrero A., Michael Porter y el Perú, América Economía Perú, n°22, Lima, Febrero 2010 (p.67)

Fortunel F., Le café au Viêt-Nam : de la colonisation à l'essor d'un grand producteur mondial, L'harmattan, 2000

Fretes-Cibils V., Humprhey C., Polastri R., La importancia del crecimiento para una sociedad prospera, Peru la oportunidad de un país diferente: prospero, equitativo y gobernable (p.47,68), Banco Mundial, Lima, 2007

Garay C., Tanaka M., Las protestas en el Peru entre 1995 y el 2006, Entre el crecimiento economico y la insatisfaccion social: las protestas en el Peru actual, IEP, Serie Iedologia y Politica, n°32, Lima, 2009

Garcia Cueva H.G., Gomez Gamarra R., Agricultura y alimentacion, Agricultura peruana (p.227-243), Lima, 2006

Garcia Cueva H.G., Sayan Gianella A., Arroz, Agricultura peruana (p.389-394), Lima, 2006

Garcia Cueva H.G., Tealdo Alberti A., Agricultura y tributación, Agricultura peruana (p.141-146), Lima, 2006

Garcia J., Evolucion de la distribucion de las fincas cafeteras : hacia una regionalizacion de la caficultura colombiana ([www.cafedecolombia.com/economiacafetera/publicaciones.html](http://www.cafedecolombia.com/economiacafetera/publicaciones.html))

Garcia N.E., A boom in a heterogeneous economy. Peru 2002-2006, CEPAL Review 93 (p.137-148), Décembre 2007

Gereffi G., Memedovic O., The Global Apparel Value Chain: what prospects for upgrading by developing countries, UNIDO, Vienne, 2003 (<http://www.inti.gob.ar/cadenasdevalor/ApparelUNIDOnew2Feb03.pdf>)

Gibbon P., Global Commodity Chains and economic upgrading in less developed countries, Working papers Subseries on Globalisation and economic restructuring in Africa, n°VIII, Center for Developement Research, Copenhagen, february 2000



([http://www.diis.dk/graphics/CDR\\_Publications/cdr\\_publications/working\\_papers/wp-00-2.pdf](http://www.diis.dk/graphics/CDR_Publications/cdr_publications/working_papers/wp-00-2.pdf))

Giovannucci D., Lewin B., Swinkels R., Varangis P., **Reporte del sector cafetero : Republica socialista de Vietnam** ([www.cafedecolombia.com/economiacafetera/publicaciones.html](http://www.cafedecolombia.com/economiacafetera/publicaciones.html))

Giovannucci D., Lewin B., Siegel P., Panos V., **La crisis cafetalera: efectos y estrategias para hacerle frente** ([www.cafedecolombia.com/economiacafetera/publicaciones.html](http://www.cafedecolombia.com/economiacafetera/publicaciones.html))

Giugale M.M., Síntesis, **Peru la oportunidad de un país diferente: prospero, equitativo y gobernable** (p.1-44), Banco Mundial, Lima, 2007

Gomez R., Agricultura comercial moderna en el Peru. El caso de la agricultura de exportacion no tradicional (1995-2007), **Sepia XII – Peru: El problema agrario en debate** (p.499-552), SEPIA, Lima, 2008

Gomez V.G., Economia campesina : balance perspectivas, **Sepia I** (p.23-51), Lima, 1986

Grandjean P., Tradition migratoire et valorisation des terroirs au Brésil, **Cafés : terroirs et qualités** (p.81-88), CIRAD, MOCA, Montpellier, 2003

Greenfield G., **Vietnam and the world coffee crisis**, 2002 ([www.focusweb.org/publications/2002/Vietnam-and-the-world-coffee-crisis.html](http://www.focusweb.org/publications/2002/Vietnam-and-the-world-coffee-crisis.html))

Gregoir S., Maurel F., Les indices de compétitivité des pays : interprétation et limites, INSEE, **Série des documents de travail de la direction des études et synthèses économiques, G. 2002 / 16**, Décembre 2002

Grilli E., Yang M.C., Primary commodity prices, manufactured goods prices , and the terms of trade if developping countries: what the long run shows, **The world bank economic review**, 2, (p.1-47), 1988

Hernandez Calderon J.M., Agro: Brecha comercial y seguridad alimentaria, **Agro Enfoque** (p.22-26), año XXIII, n°166, Lima, Septiembre 2009

Hernandez Calderon J.M., Falta integrar estudios sobre el agua para dar un note coherente a las politicas y acciones, **Agro Noticias** (p.18-21), año XXXII, n°353, Lima, Avril 2010

Herrera J., Reducción de la pobreza urbana y el mercado de trabajo en el Perú: evolución del año 2004 al 2006, **Una mirada a la evolución reciente de la pobreza en el Perú: avances y desafíos**, World Bank, Washington, 2008, (p.49-86) ([http://siteresources.worldbank.org/EXTLACREGTOPPOVANA/Resources/Peru\\_publication.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTLACREGTOPPOVANA/Resources/Peru_publication.pdf))

Horngren C., Bhimani A., Datar S., Foster G., Langlois G., **Contrôle de gestion et gestion budgétaire**, 3 eme édition, Pearson Education, Paris, 2006

Huamanchumo C., El caballo del hortelano, **Agro Enfoque** (p.34-37), año XXIII, n°166, Lima, Septiembre 2009

Jacquiau C., Les coulisses du commerce équitable : mensonges et vérités sur un petit business qui monte, Mille et une Nuits, 2006

Jimenez F., Ciclos y determinantes del crecimiento economico: Peru 1950-1996, Ensayos sobre economia peruana (p.123-181), Universidad Ricardo Palma, Lima, 2000

Jimenez F., Historia y problemas de la economia peruana de fin de siglo, Ensayos sobre economia peruana (p.11-45), Universidad Ricardo Palma, Lima, 2000

Johnson Ea Brieng K., Brewing Discord ([www.time.com/time/asia/biz/magazine/0,9754,103845,00.html](http://www.time.com/time/asia/biz/magazine/0,9754,103845,00.html))

Junta Nacional del Café, Guia para la reglementacion comunal en el control de la broca del cafeto, Junta Nacional del Café, 2007

Junta Nacional del Café, Prevencion y primeros auxilios de accidentes y enfermedades mas comunes en familias cafetaleras : algunas instrucciones para quienes trabajan en la produccion del café, Junta Nacional del Café, Lima, 2007

Kotler&Dubois, Manceau, Marketing management, Pearson education, 11<sup>ème</sup> édition, 2004

Labonne M., Sur le concept de filière en économie agroalimentaire ([http://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins\\_textes/pleins\\_textes\\_4/colloques/24865.pdf](http://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/pleins_textes_4/colloques/24865.pdf))

Lavigne M., Economie du Vietnam : Réforme, ouverture et développement, Collection « Pays de l'Est », L'Harmattan, 1999

Lederman D., Maloney W.F., Neither curse nor destiny: introduction to natural resources and development, Natural resources: neither curse nor destiny (p.1-12), World bank, Stanford University press, Washington DC, 2007

Lederman D., Maloney W.F., Trade structure and growth, Natural resources: neither curse nor destiny (p.15-39), World bank, Stanford University press, Washington DC, 2007

Llona M., Saito I., Ruiz R., Sabor a café: una experiencia de desarrollo con pequeños productores cafetaleros de la selva central, DESCO, Serie Alternativas para el desarrollo, 2005

Luque J., Michael Porter, <http://elcomercio.pe/impresas/notas/michael-porter/20091130/375286>

Malca G. O., Perfiles de productos con potencial agroexportador, Universidad del Pacifico, Apuntes de Estudio n°56, Lima, 2004

Maloney W.F., Missed opportunities: innovation and resource-based growth in Latin America, Natural resources: neither curse nor destiny (p.141-182), World bank, Stanford University press, Washington DC, 2007

Manzano O., Rigobon R., Resource curse or debt overhang, Natural resources: neither curse nor destiny (p.41-70), World bank, Stanford University press, Washington DC, 2007

Ministerio de Agricultura, **Caracterizacion de las zonas cafetaleras en el Peru**, Programa para el desarrollo de la Amazonia (PROAMAZONIA), Lima, 2003

Montagnon C., Leroy T., Bertrand B., Charmetant P., Dufour M., **Résultats récents pour l'amélioration génétique du caféier, Recherche et caféiculture** (p.85-91), CIRAD, Montpellier, 2002

Montagnon C., Perriot J.J., Ribeyre F., **Les qualités d'un café, Cafés : terroirs et qualités** (p.11-20), CIRAD, MOCA, Montpellier, 2003

Motta J.F., Nozoe N., **Cafecultura e acumulação, Estudos Econômicos** (p.253-320), vol.24, n°2, 1994

Ngoc Thao, Van Thin, **Dak Lak Has more than just coffee**, 03/12/2005 ([www.ven.org.vn/view\\_news.php?id=5921](http://www.ven.org.vn/view_news.php?id=5921))

Norton R.D., **Politiques de développement agricole. Concepts et expériences**, FAO, Rome, 2005 (<http://www.fao.org/docrep/009/y5673f/Y5673F00.HTM>)

Ocampo J.A., **Historia economica de Colombia**, Presidencia de la Republica, Bogota, 1997

Ocampo J.A., **Mondialisation et développement : Un regard de l'Amérique Latine et des Caraïbes**, CEPALC, Ministère des Affaires Etrangères, IHEAL, Santiago (Chili), 2005

Oliveira Azevedo H., **Cafecultura paulista, industrialização e politica, Revista de ciencia politica** (p.87-105), vol.33, n°3, 1990

Olsen T.S., Inder B., **Coffe Commodity Chain**, Monash University, Department of economics, Discussion Paper 06 / 08, 2008 (<http://www.buseco.monash.edu.au/eco/research/papers/2008/0608coffeeolseninder.pdf>)

Onzima J.R., Coulibaly N., Montagnon C., **Le rôle du réseau africain de recherche sur le café pour le développement d'une production de café durable et de qualité, Recherche et caféiculture** (p.82-83), CIRAD, Montpellier, 2002

OTA, **Fact about Organic Coffee** ([www.ota.com/organic\\_and\\_you/coffee\\_collaboration/facts.html?](http://www.ota.com/organic_and_you/coffee_collaboration/facts.html?))

Oxfam, **Une tasse de café au goût d'injustice**, 2002, ([http://oxfam.qc.ca/sites/oxfam.qc.ca/files/2002-08-18\\_rapport\\_cafe\\_fr.pdf](http://oxfam.qc.ca/sites/oxfam.qc.ca/files/2002-08-18_rapport_cafe_fr.pdf))

Palacios M., **Coffee in Colombia, 1850-1970 : an economic, social and political history**, Cambridge University Press, 1980

Palomino Reina L., **"Queremos hacer de Agrobanco el lider del desarrollo rural", Agro enfoque**, Año XXIV, n°167, Lima, Noviembre 2009 (p.46-48)

Palomino Reina L., **Balance y proyección con cifras del crédito agrario en lo que va del gobierno vigente, Agro noticias**, Año XXXI, n°345, Lima, Julio 2009 (p.24-29)

Parmentier B., Nourrir l'humanité : les grands problèmes de l'agriculture mondiale au XXI<sup>eme</sup> siècle, La Découverte / Poche, Paris, 2009

Parodi Trece C., Peru 1960-2000 : politicas economicas y sociales en entornos cambiantes, Centro de Investigacion de la Universidad del Pacifico, Lima, 2009

Pelupessy W., The world behind the world coffee market, **Café et Caféiers : singularités et universalité d'une production mondialisée**, *Etudes Rurales* 180 (p.189-212), Etudes des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 2008

Pendergrast M., The history of coffee and how it transformed our world, Perseus books group, Basic books, 1999

Perez A., Hacia la competitividad agropecuaria y la equidad rural, **Peru la oportunidad de un pais diferente: prospero, equitativo y gobernable** (p.237-254), Banco Mundial, Lima, 2007

Pinard F., Sur les chemins des caféiers, **Café et Caféiers : singularités et universalité d'une production mondialisée**, *Etudes Rurales* 180 (p.17-34), Etudes des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 2008

Plahe J., The Global Commodity Chain approach and the organisational transformation of agriculture: a look into the increasing power of retailers and branded merchandisers, **Working paper** 63 / 05, Monash University, Department of management, September 2005 (<http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/working-papers/2005/wp63-05.pdf>)

Pomar Hermosa O., Nubosidad parcial, **América economía Perú**, n°16, Lima, Agosto 2009 (p.38)

Ponte S., Estandares, comercio y equidad: lecciones de la industria de los cafés especiales, ([www.cafedecolombia.com/economiacaftera/publicaciones.html](http://www.cafedecolombia.com/economiacaftera/publicaciones.html))

Ponte S., The "Late Revolution"? Winners and losers in the restructuring of the global coffee marketing chain, Center for Development Research, **Working papers** 01.3, Subseries on globalisation and economic Restructuring in Africa, n°XIII, June 2001, Copenhagen (<http://www.foodnet.cgiar.org/market/Uganda/Reports/Resctucturing%20of%20global%20coffee%20commodity%20chain,%20Ponte%202001.pdf>)

Ponte S., Gibbon P., Quality Standards, conventions and the governance of global value chains, **Economy and Society**, Vol. 34, Number 1, February 2005 (<http://www.qeh.ox.ac.uk/dissemination/conference-papers/gibbon.pdf>)

Porter M.E., Building the microeconomic foundations of prosperity: finding from the competitiveness Index ([http://www.isc.hbs.edu/pdf/GCR\\_0203\\_mci.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/GCR_0203_mci.pdf))

Porter M.E., **"Cantar Victoria es el peor riesgo"**, <http://elcomercio.pe/noticia/407861/cantar-victoria-peor-riesgo-declaro-michael-porter>

Porter M.E., **Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**, Economica, 1982

Porter M.E., L'avantage concurrentiel des nations, InterEditions, 1993

Porter M.E., L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, 1999

Pozo-Vergnes (del) E., Godelier M., De la hacienda a la mundializacion: sociedad, pastores y cambios en el altiplano peruano, IFEA, IEP, Estudios de la sociedad rural n°23, Lima, 2004

Prieto L., Impacto de la crisis en el sector de la salud, Crisis: Analisis y perspectivas de la crisis economica mundial desde el Peru (p.283-310), Grupo Editorial Norma, CENTRUM, Lima, 2009

Raikes P., Friis Jensen M., Ponte S., Global commodity Chain analysis and the French Filière Approach: Comparison and Critique, Center for Development Research, Working papers 00.3, Subseries on globalisation and economic Restructuring in Africa, n°XIII, February 2000, Copenhagen (<http://rmportal.net/library/content/frame/global-commodity.pdf>)

Rathinavelu R., Graziosi G., Posibles usos alternativos de los residuos y subproductos de café, ICO, ED 1967/05, 2005 (<http://www.ico.org/documents/ed1967c.pdf>)

Reina M., Silva G., Samper L.F., Del Pilar Fernandez M., Juan Valdez: la estrategia detras de la marca, Ediciones B., Bogota, 2008

Remy M.I., Cafetaleros empresarios: dinamismo asociativo para el desarrollo en el Peru, IEP, Lima, 2007

Rodriguez P. H., Hijos del Celeste imperio en el Peru (1850-1900): migracion, agricultura, mentalidad y explotacion, Instituto de apoyo agrario, 1999

Rodríguez Rojas M., Riego por goteo optimizado (RGO), Agro Noticias, Año XXXI, n°341, Lima, Marzo 2009 (p.32-36)

Rodriguez Ulloa R., Perspectiva sistematica de los efectos de la crisis financiera internacional en el Peru, Crisis: Analisis y perspectivas de la crisis economica mundial desde el Peru (p.313-352), Grupo Editorial Norma, CENTRUM, Lima, 2009

Rozenberg A., Impacto de la crisis financiera internacional en el sector externo del Peru, Crisis: Analisis y perspectivas de la crisis economica mundial desde el Peru (p.155-189), Grupo Editorial Norma, CENTRUM, Lima, 2009

Sanchez-Parano C., Bassi M., Escobal J., Loayza N., Lucchetti L., Polastri S., Sosa W., Oportunidades para todos: por un Peru menos pobre y mas incluyente, Banco Mundial, Lima, 2006

Santos J.M., El café en la agenda internacional, ([www.cafedecolombia.com/economiacaferera/publicaciones.html](http://www.cafedecolombia.com/economiacaferera/publicaciones.html))

Schuller Petzold S., La problematica fitosanitaria del cultivo del cafeto en el Peru, Junta Nacional del Café, 2003

Schydrowsky D., El contexto historico de la recuperacion economica peruana, **Ensayos sobre economia peruana** (p.221-250), Universidad Ricardo Palma, Lima, 2000

Scofield A., **Vietnam: Silent Global coffee power**, ([www.ineedcoffee.com/02/04/vietnam/](http://www.ineedcoffee.com/02/04/vietnam/))

Sheatan J., **La economia peruana desde 1950 : buscando una sociedad mejor**, IEP, serie analisis economico n°19, Lima, 2001

Shimizu T., El cambio en la estructura de la exportacion de los esparragos peruanos, **Sepia XII – Peru: El problema agrario en debate** (p.655-680), SEPIA, Lima, 2008

Silva G., **Colombia: el amanecer de una nueva era**, ([www.cafedecolombia.com/economiacaferera/publicaciones.html](http://www.cafedecolombia.com/economiacaferera/publicaciones.html))

Silva G., El sector cafetero: crisis y medidas para su recuperacion, **Revista Javeriana**, n°695, juin 2003

Silva G., **Organizaciones privadas, dividendos publicos: la institucionalidad cafetera como modelo de equidad y estabilidad para el sector rural colombiano**, ([www.cafedecolombia.com/economiacaferera/publicaciones.html](http://www.cafedecolombia.com/economiacaferera/publicaciones.html))

Silva S., **Expansão cafeeira e origens da industria no Brasil**, Alfa-Omega, 1986

Solnik B., **Gestion financière**, Nathan, Connaître et pratiquer la gestion, 1997

Stella A., **The little book of coffee**, Flammarion, 2001

Stiglitz J.E., **Quand le capitalisme perd la tête**, Le livre de poche, Cinquième édition, décembre 2009

Sturgeon T.J., **From commodity chains to value chains: interdisciplinary theory building in an age of globalisation**, Working Paper Series MIT-IPC-08-001, MIT, Industrial Performance Center, January 2008 (<http://web.mit.edu/ipc/publications/pdf/08-001.pdf>)

Talbot J.M., **Grounds for coffee agreement : The political economy of the coffee commodity chain**, Rowan and Littlefield Publishers, 2004

Talbot J.M., The struggle for control of a commodity chain: instant coffee from Latin America, **Latin American Research Review** (p.117-135), vol.32, n°2, 1997

Tealdo A., Agricultura: relaciones intersectoriales y desarrollo, **Ensayos sobre economia peruana** (p.289-325), Universidad Ricardo Palma, Lima, 2000

Terpend N., **Guide pratique de l'approche filière. Le cas de l'approvisionnement et de la distribution des produits alimentaires dans les villes**, FAO, Rome, 1997 (<http://www.fao.org/003/Y0491F/y0491F00.HTM>)

Théry H., **Le Brésil**, Armand Colin, 5ème édition, 2005

Topik S.C., Coffee anyone? Recent research on Latin American coffee societies, **Hispanic American Historical Review** (p.225-266)

Torres-Zorrilla J., Guillen J., La crisis financiera internacional y su impacto en el sistema financiero peruano, **Crisis: Analisis y perspectivas de la crisis economica mundial desde el Peru** (p.133-153), Grupo Editorial Norma, CENTRUM, Lima, 2009

Trivelli C., Morales R., Galarza F., Aguilar G., **La oferta financiera rural en el Peru: elementos para una agenda de trabajo**, IEP Ediciones, Serie Analisis Economico n°21, Lima, 2004

Trivelli C., Venero H., **Banca de desarrollo para el agro: experiencias en curso en America Latina**, IEP, Lima, 2007

Tulet J.C., Elementos para un analisis de la caficultura latinoamericana, **Derecho y reforma agraria** (p.27-44), n°28, 1997

Tulet J.C., La conquête du monde tropical par la caféiculture, **Café et Caféiers : singularités et universalité d'une production mondialisée**, **Etudes Rurales 180** (p.49-68), Etudes des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 2008

Tulet J.C., La crise d'un modèle : La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, **Cafés: terroirs et qualités** (p.89-101), CIRAD, MOCA, Montpellier, 2003

Uwizeyimana L., Rôle politique de la caféiculture au Rwanda, **Café et Caféiers : singularités et universalité d'une production mondialisée**, **Etudes Rurales 180** (p.171-186), Etudes des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 2008

Vaast P., Harmand J.M., Importance des systèmes agroforestiers dans la production de café en Amérique centrale et au Mexique, **Recherche et caféiculture** (p.35-40) CIRAD, Montpellier, 2002

Vakis R., Clovijo I., Que nos dicen los cambios en la Pobreza del Perú entre los años 2004-2007? Lecciones de politica e investigación, **Una mirada a la evolución reciente de la pobreza en el Perú: avances y desafíos**, World Bank, Washington, 2008, (p.11-48) ([http://siteresources.worldbank.org/EXTLACREGTOPPOVANA/Resources/Peru\\_publication.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTLACREGTOPPOVANA/Resources/Peru_publication.pdf))

Valcarcel M., Sociedad rural y agricultura en el Peru (1950-1994), **Ensayos sobre economia peruana** (p.253-287), Universidad Ricardo Palma, Lima, 2000

Vantal A., **Le café**, éditions du Chêne, 1999

Vasquez Villanueva A., Construir zanjas de infiltracion en todos los andes para retener y regular las aguas de lluvia en favor de la propia region y la Costa, **Agro noticias**, Año XXXII, n°353, Lima, Avril 2010 (p.24-28)

Vera del Carpio J.J., Lecciones de Michael Porter para repensar el tema Agro y Competitividad, **Agro noticias**, Año XXXII, n°350, Lima, Diciembre 2009 (p.52)



Vera Ramírez N., Cultivando oportunidades, **América economía Perú**, n°15, Lima, Julio 2009 (p.81-82)

Vera Ramírez N., De vuelta a los rieles, **América economía Perú**, n°22, Lima, Febrero 2010 (p.76-77)

Vera Ramírez N., Gigante en construcción, **América economía Perú**, n°17, Lima, Septiembre 2009 (p.32-34)

Vera Ramírez N., Parchando el camino, **América economía Perú**, n°12, Lima, Abril 2009 (p.82-83)

Vidal E., Papa no apta, **América economía Perú**, n°10, Lima, Febrero 2009 (p.68-69)

Webb R., El sermón del profesor Porter, <http://elcomercio.pe/impresas/notas/sermon-profesor-porter/20091207/378298>

Wild A., **Coffee : a dark history**, W.W. Norton and Company, 2005

Wiler H. Yussefi M., **The world of organic agriculture: statistics and emerging trends 2006** ([www.soel.de/inhalte/publikationen/s/s\\_74\\_08.pdf](http://www.soel.de/inhalte/publikationen/s/s_74_08.pdf))

Zegarra Salas J., La ecuación Porter y la versión García, (<http://elcomercio.pe/impresas/notas/ecuacion-porter-version-garcia/20091214/381167>)



## ANNEXES

Annexe 1 : Evolution du différentiel (Taux de croissance annuel moyen du rendement – Taux de croissance annuel moyen de la production) pour un ensemble de produits agricoles entre 1961 et 1975 (en points) (Source FAO Stat)

|                             |              |           | Monde        | Afrique      | Amérique centrale | Amérique du sud | Asie         |
|-----------------------------|--------------|-----------|--------------|--------------|-------------------|-----------------|--------------|
| Blé                         | Différentiel | 1961-1975 | -0,77 points | -1,31 points | 0,48points        | -2,22points     | -1,40points  |
|                             |              | 1975-1989 | -0,01points  | 0,17points   | -2,59points       | -0,16points     | -0,96points  |
|                             |              | 1961-1989 | -0,39points  | -0,56points  | -1,08points       | -1,20points     | -1,18points  |
| Maïs                        | Différentiel | 1961-1975 | -1,04points  | -1,43points  | -0,47points       | -2,34points     | -1,74points  |
|                             |              | 1975-1989 | -0,60points  | -1,98points  | 0,11points        | -0,45points     | -0,77points  |
|                             |              | 1961-1989 | -0,82points  | -1,70points  | -0,18points       | -1,39points     | -1,25points  |
| Plantain                    | Différentiel | 1961-1975 | -3,06points  | -3,07points  | -2,17points       | -4,09points     | -0,71points  |
|                             |              | 1975-1989 | -1,20points  | -1,23points  | -1,46points       | -0,89points     | -1,01points  |
|                             |              | 1961-1989 | -2,12points  | -2,14points  | -1,82points       | -2,50points     | -0,86points  |
| Haricots secs               | Différentiel | 1961-1975 | -0,51points  | -2,65points  | -0,96points       | -3,36points     | -0,65points  |
|                             |              | 1975-1989 | -0,51points  | -2,00points  | 1,46points        | -1,38points     | -0,75points  |
|                             |              | 1961-1989 | -0,51points  | -2,32points  | 0,27points        | -2,37points     | -0,70points  |
| Riz Paddy                   | Différentiel | 1961-1975 | -1,51points  | -3,17points  | -3,40points       | -3,68points     | -1,32points  |
|                             |              | 1975-1989 | -0,36points  | -3,06points  | 2,73points        | -0,43points     | -0,26points  |
|                             |              | 1961-1989 | -0,94points  | -3,11points  | -0,27points       | -2,06points     | -0,79points  |
| Pomme de terre              | Différentiel | 1961-1975 | 0,79points   | -4,56points  | -2,37points       | 0,02points      | -2,81points  |
|                             |              | 1975-1989 | 0,71points   | -3,24points  | -1,34points       | 0,37points      | -2,32points  |
|                             |              | 1961-1989 | 0,75points   | -3,90points  | -1,85points       | 0,19points      | -2,57points  |
| Manioc                      | Différentiel | 1961-1975 | -2,10points  | -1,82points  | -3,15points       | -3,00points     | -2,09points  |
|                             |              | 1975-1989 | -1,30points  | -1,36points  | 0,20points        | 0,25points      | -2,36points  |
|                             |              | 1961-1989 | -1,70points  | -1,59points  | -1,47points       | -1,36points     | -2,23points  |
| Total Céréales              | Différentiel | 1961-1975 | -0,68points  | -0,80points  | -1,47points       | -2,36points     | -0,77points  |
|                             |              | 1975-1989 | -0,01points  | -1,71points  | -0,15points       | -0,05points     | -0,18points  |
|                             |              | 1961-1989 | -0,34points  | -1,26points  | -0,80points       | -1,20points     | -0,47points  |
| Total tubercules et racines | Différentiel | 1961-1975 | -0,14points  | -1,64points  | 0,19points        | -1,60points     | 2,85points   |
|                             |              | 1975-1989 | -1,94points  | -2,56points  | -1,64points       | -3,04points     | -0,42points  |
|                             |              | 1961-1989 | -1,03points  | -2,10points  | -0,72points       | -2,31points     | 1,24points   |
| Cacao                       | Différentiel | 1961-1975 | 0,07points   | 0,25points   | 0,38points        | -0,10points     | -1,82points  |
|                             |              | 1975-1989 | -1,73points  | -0,68points  | -0,01points       | -2,78points     | -19,46points |
|                             |              | 1961-1989 | -0,82points  | -0,21points  | 0,19points        | -1,46points     | -10,40points |
| Café                        | Différentiel | 1961-1975 | 0,58points   | -2,73points  | -1,19points       | 3,19points      | -3,40points  |
|                             |              | 1975-1989 | -1,62points  | -0,04points  | -1,90points       | -2,07points     | -5,99points  |
|                             |              | 1961-1989 | -0,52points  | -1,37points  | -1,55points       | 0,58points      | -4,70points  |

Annexe 2: Quelques indicateurs significatifs du changement de stratégie d'Agrobanco entre Octobre 2008 et Octobre 2009

|                                                               | oct-08     | oct-09      | Tx de croissance | Participation en 2008 | Participation en 2009 |
|---------------------------------------------------------------|------------|-------------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| Montant des prêts aux micro producteurs (soles)               | 1 294 000  | 9 411 000   | 627,28%          | 1,67%                 | 7,44%                 |
| Montant des prêts aux petits producteurs (soles)              | 26 727 000 | 56 942 000  | 113,05%          | 34,54%                | 45,00%                |
| Montant des prêts aux moyens producteurs (soles)              | 21 310 000 | 19 932 000  | -6,47%           | 27,54%                | 15,75%                |
| Montant des prêts aux associations et entreprises (soles)     | 28 053 000 | 40 250 000  | 43,48%           | 36,25%                | 31,81%                |
| Montant total (soles)                                         | 77 384 000 | 126 535 000 | 63,52%           | 100,00%               | 100,00%               |
| Nombre de micros producteurs bénéficiaires                    | 99         | 1434        | 1348,48%         | 4,12%                 | 20,85%                |
| Nombre de petits producteurs bénéficiaires                    | 1 876      | 4 958       | 164,29%          | 78,04%                | 72,07%                |
| Nombre de moyens producteurs bénéficiaires                    | 429        | 487         | 13,52%           | 17,85%                | 7,08%                 |
| Nombre de bénéficiaires                                       | 2404       | 6879        | 186,15%          | 100,00%               | 100,00%               |
| Nombre d'hectares des micro producteurs bénéficiaires         | 159        | 1 855       | 1066,67%         | 1,30%                 | 8,08%                 |
| Nombre d'hectares des petits producteurs bénéficiaires        | 8 237      | 17 576      | 113,38%          | 67,19%                | 76,54%                |
| Nombre d'hectares des moyens producteurs bénéficiaires        | 3 864      | 3 532       | -8,59%           | 31,52%                | 15,38%                |
| Nombre d'hectares total                                       | 12 260     | 22 963      | 87,30%           | 100,00%               | 100,00%               |
| Montant moyen d'un prêt accordé à un micro producteur (soles) | 13070,71   | 6562,76     | -49,79%          | 63,70%                | 52,32%                |
| Montant moyen d'un prêt accordé à un petit producteur (soles) | 14246,80   | 11484,87    | -19,39%          | 69,43%                | 91,56%                |
| Montant moyen d'un prêt accordé à un moyen producteur (soles) | 49673,66   | 40928,13    | -17,61%          | 242,07%               | 326,30%               |
| Montant moyen d'un prêt (soles)                               | 20520,38   | 12543,25    | -38,87%          | 100,00%               | 100,00%               |
| Montant moyen par hectare pour un micro producteur (soles)    | 8138,36    | 5073,32     | -37,66%          | 202,26%               | 135,02%               |
| Montant moyen par hectare pour un petit producteur (soles)    | 3244,75    | 3239,76     | -0,15%           | 80,64%                | 86,22%                |
| Montant moyen par hectare pour un moyen producteur (soles)    | 5515,01    | 5643,26     | 2,33%            | 137,06%               | 150,18%               |
| Montant moyen par hectare (soles)                             | 4023,74    | 3757,57     | -6,61%           | 100,00%               | 100,00%               |
| Nombre d'hectare moyen d'un micro producteur                  | 1,61       | 1,29        | -19,46%          | 31,49%                | 38,75%                |
| Nombre d'hectare moyen d'un petit producteur                  | 4,39       | 3,54        | -19,26%          | 86,10%                | 106,20%               |
| Nombre d'hectare moyen d'un moyen producteur                  | 9,01       | 7,25        | -19,48%          | 176,61%               | 217,26%               |
| Nombre d'hectare moyen d'un bénéficiaire                      | 5,10       | 3,34        | -34,54%          | 100,00%               | 100,00%               |

Source: Agro noticias, Colocaciones del agrobanco siguen creciendo

### Annexe 3: Principaux indicateurs de l'évolution de la caféiculture péruvienne entre 1962 et 1989

|           | Croissance annuelle production péruvienne | Croissance annuelle production mondiale | Croissance annuelle surface cultivée au Pérou | Croissance annuelle surface cultivée mondiale | Croissance annuelle rendement péruvien | Croissance annuelle rendement mondial |
|-----------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|
| 1962-1974 | 3,48%                                     | 0,33%                                   | 2,37%                                         | 1,18%                                         | 1,08%                                  | 1,53%                                 |
| 1975-1989 | 3,49%                                     | 1,80%                                   | 3,31%                                         | 1,62%                                         | 0,18%                                  | 0,18%                                 |
| 1962-1989 | 3,10%                                     | 0,94%                                   | 2,58%                                         | 0,32%                                         | 0,51%                                  | 0,63%                                 |

Source : FAO stats

### Annexe 4 : Evolution en valeur absolue des indicateurs de la caféiculture péruvienne entre 1962 et 1989

|           | Production moyenne mondiale (tonnes) | Production moyenne péruvienne (% de la production mondiale) | Surface cultivée moyenne mondiale (ha) | Surface moyenne cultivée péruvienne (% de la surface moyenne mondiale) | Rendement moyen mondial (kg / ha) | Rendement moyen péruvien (% rendement moyen mondial) |
|-----------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1962-1974 | 4316940,46                           | 60075 (1,39%)                                               | 9386608,923                            | 111856,31(1,19%)                                                       | 459,90                            | 537,07 (117%)                                        |
| 1975-1989 | 5191614                              | 87270,2 (1,68%)                                             | 9990762,667                            | 154581,93(1,55%)                                                       | 519,64                            | 564,56 (108,6%)                                      |
| 1962-1989 | 4785515,57                           | 74643,9 (1,56%)                                             | 9710262,714                            | 134745,04(1,39%)                                                       | 492,83                            | 553,96 (112,4%)                                      |

Source : FAO Stat

### Annexe 5 : Comparaison de l'évolution de la caféiculture péruvienne et de la caféiculture mondiale entre 1981 et 1992

|           | Croissance annuelle production péruvienne | Croissance annuelle production mondiale | Croissance annuelle surface cultivée au Pérou | Croissance annuelle surface cultivée mondiale | Croissance annuelle rendement péruvien | Croissance annuelle rendement mondial |
|-----------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|
| 1981-1992 | 0,79%                                     | 0,02%                                   | 0,68%                                         | 0,09%                                         | 0,11%                                  | -0,07%                                |

Source : FAO Stat

Annexe 6 : Surface caféière moyenne par région, en 1997-2002 et 2003-2007 (ha)

|                   | 1997-2002 | 2003-2007 |
|-------------------|-----------|-----------|
| <b>Junin</b>      | 59 298    | 76 181    |
| <b>Cajamarca</b>  | 50 623    | 59 869    |
| <b>Cusco</b>      | 38 434    | 56 620    |
| <b>San Martin</b> | 23 969    | 39 899    |
| <b>Amazonas</b>   | 25 217    | 36 345    |
| <b>Otros</b>      | 16 623    | 16 518    |
| <b>Pasco</b>      | 7 186     | 8 298     |
| <b>Puno</b>       | 7 691     | 10 180    |
| <b>Ayacucho</b>   | 7 569     | 8 834     |
| <b>Total</b>      | 236 611   | 312 743   |

Source : JNC (élaboration personnelle)

Annexe 7 : Rendement moyen par région, en 1997-2002 et 2003-2007 (tonne / ha)

|                   | 1997-2002 | 2003-2007 |
|-------------------|-----------|-----------|
| <b>Junin</b>      | 0,602     | 0,584     |
| <b>Cajamarca</b>  | 0,614     | 0,620     |
| <b>Cusco</b>      | 0,578     | 0,608     |
| <b>San Martin</b> | 0,764     | 0,798     |
| <b>Amazonas</b>   | 0,632     | 0,712     |
| <b>Otros</b>      | 0,502     | 0,504     |
| <b>Pasco</b>      | 0,771     | 0,662     |
| <b>Puno</b>       | 0,594     | 0,562     |
| <b>Ayacucho</b>   | 0,572     | 0,568     |
| <b>Total</b>      | 0,617     | 0,634     |

Source : JNC (élaboration personnelle)

Annexe 8 : Rendement moyen par région en % du rendement moyen national, en 1997-2002 et 2003-2007

|                   | 1997-2002 | 2003-2007 |
|-------------------|-----------|-----------|
| <b>Junin</b>      | 97,5%     | 92,1%     |
| <b>Cajamarca</b>  | 99,5%     | 97,8%     |
| <b>Cusco</b>      | 93,6%     | 95,8%     |
| <b>San Martin</b> | 123,7%    | 125,9%    |
| <b>Amazonas</b>   | 102,4%    | 112,3%    |
| <b>Otros</b>      | 81,4%     | 79,4%     |
| <b>Pasco</b>      | 125,0%    | 104,5%    |
| <b>Puno</b>       | 96,3%     | 88,6%     |
| <b>Ayacucho</b>   | 92,7%     | 89,6%     |
| <b>Total</b>      | 100,0%    | 100,0%    |

Source : JNC (élaboration personnelle)

Annexe 9: Principaux critères de différenciation pour les différents types de café commercialisés par les acteurs intermédiaires et pour les producteurs

|                    |                                     | Cafés dominants du mainstream market | Autres cafés du mainstream market | M.D.D | Cafés du commerce équitable | Cafés biologiques et environnementaux | Cafés gourmets | Cafés de spécialité |
|--------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------|-----------------------------|---------------------------------------|----------------|---------------------|
| Critères physiques | Variétés                            |                                      |                                   |       |                             |                                       |                |                     |
|                    | Cultivars                           | —                                    | —                                 | —     | —                           | —                                     |                | —                   |
|                    | Défauts physiques                   |                                      |                                   |       |                             |                                       |                |                     |
|                    | Granulométrie                       |                                      |                                   |       |                             |                                       |                |                     |
| Origine            | Origine nationale                   |                                      |                                   |       |                             |                                       |                |                     |
|                    | Origine régionale                   |                                      |                                   | —     |                             |                                       |                |                     |
|                    | Origine locale                      | —                                    |                                   | —     |                             |                                       |                |                     |
|                    | Définition d'un terroir             | —                                    | —                                 | —     | —                           | —                                     |                | —                   |
| R.S.E              | Aspects sociaux                     | —                                    | —                                 | —     |                             | —                                     | —              | —                   |
|                    | Aspects environnementaux            | —                                    | —                                 | —     | —                           |                                       | —              | —                   |
| Qualité en tasse   | Qualité en tasse conventionnelle    |                                      |                                   |       |                             |                                       | —              |                     |
|                    | Qualité en tasse exceptionnelle     | —                                    | —                                 | —     | —                           | —                                     |                |                     |
| Marketing          | Prix                                |                                      |                                   |       |                             |                                       | —              | —                   |
|                    | Promotion grand public              |                                      |                                   |       |                             |                                       | —              |                     |
|                    | Promotion hyper segmentée           | —                                    | —                                 | —     | —                           | —                                     |                | —                   |
|                    | Innovation                          |                                      |                                   | —     | —                           | —                                     | —              | —                   |
|                    | Services personnalisés              | —                                    | —                                 | —     | —                           | —                                     | —              |                     |
|                    | Marques et propriété intellectuelle |                                      |                                   | —     | —                           | —                                     |                |                     |

|                         |                                         | Petits et moyens producteurs avec peu de ressources et n'appartenant à aucune organisation | Petits et moyens producteurs disposant de ressources financières et n'appartenant à aucune organisation | Grands producteurs n'appartenant à aucune organisation | Coopératives de commercialisation de petits et moyens producteurs | Coopératives de petits et moyens producteurs spécialisées dans la commercialisation de café durable | Organisation de producteurs spécialisés dans la commercialisation de café de spécialité et café gourmet |
|-------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Critères physiques      | Variétés                                |                                                                                            |                                                                                                         |                                                        |                                                                   |                                                                                                     |                                                                                                         |
|                         | Cultivars                               | —                                                                                          | —                                                                                                       | —                                                      | —                                                                 | —                                                                                                   |                                                                                                         |
|                         | Défauts physiques                       |                                                                                            |                                                                                                         |                                                        |                                                                   |                                                                                                     |                                                                                                         |
|                         | Granulométrie                           |                                                                                            |                                                                                                         |                                                        |                                                                   |                                                                                                     |                                                                                                         |
| Origine                 | Origine nationale                       |                                                                                            |                                                                                                         |                                                        |                                                                   |                                                                                                     |                                                                                                         |
|                         | Origine régionale                       |                                                                                            |                                                                                                         | —                                                      |                                                                   |                                                                                                     |                                                                                                         |
|                         | Origine locale                          | —                                                                                          | —                                                                                                       | —                                                      |                                                                   |                                                                                                     |                                                                                                         |
|                         | Définition d'un terroir                 | —                                                                                          | —                                                                                                       | —                                                      | —                                                                 | —                                                                                                   |                                                                                                         |
| R.S.E                   | Aspects sociaux                         | —                                                                                          | —                                                                                                       | —                                                      | —                                                                 |                                                                                                     | —                                                                                                       |
|                         | Aspects environnementaux                | —                                                                                          |                                                                                                         |                                                        |                                                                   |                                                                                                     | —                                                                                                       |
| Processus de production | Récolte conventionnelle                 |                                                                                            |                                                                                                         |                                                        |                                                                   |                                                                                                     | —                                                                                                       |
|                         | Récolte précise                         | —                                                                                          |                                                                                                         | —                                                      | —                                                                 | —                                                                                                   |                                                                                                         |
|                         | Traitement conventionnel                |                                                                                            |                                                                                                         |                                                        |                                                                   |                                                                                                     | —                                                                                                       |
|                         | Traitement performant                   | —                                                                                          |                                                                                                         | —                                                      | —                                                                 | —                                                                                                   |                                                                                                         |
| Marketing               | Prix                                    |                                                                                            |                                                                                                         |                                                        |                                                                   |                                                                                                     | —                                                                                                       |
|                         | Présence dans les salons internationaux | —                                                                                          | —                                                                                                       | —                                                      | —                                                                 | —                                                                                                   |                                                                                                         |
|                         | Promotion hyper segmentée               | —                                                                                          | —                                                                                                       | —                                                      | —                                                                 | —                                                                                                   |                                                                                                         |
|                         | Marques et propriété intellectuelle     | —                                                                                          | —                                                                                                       | —                                                      |                                                                   |                                                                                                     |                                                                                                         |

## Annexe 10 : Evolution des principaux indicateurs d'APROCASSI entre 2005 et 2009

|                                                                  | 2005       | 2006         | 2007         | 2008         | 2009     |
|------------------------------------------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|----------|
| Nombre de socios                                                 | 393        | 373          | 436          | 474          | 496      |
| Taux de croissance                                               |            | -5,09%       | 16,89%       | 8,72%        | 4,64%    |
| Taux croissance global                                           |            |              | 26,21%       |              |          |
| T.C.A.M                                                          |            |              | 5,99%        |              |          |
| Total hectares                                                   | 2 748      | 2 728        | 3 277        | 3 128,75     | 3174,38  |
| Taux de croissance                                               |            | -0,73%       | 20,12%       | -4,52%       | 1,46%    |
| Taux croissance global                                           |            |              | 15,52%       |              |          |
| T.C.A.M                                                          |            |              | 3,67%        |              |          |
| Hectares biologiques                                             | 1 116      | 1 471        | 2 488        | 2 293,50     | 2 477,88 |
| Taux de croissance                                               |            | 31,81%       | 69,14%       | -7,82%       | 8,04%    |
| Taux de croissance global                                        |            |              | 122,03%      |              |          |
| T.C.A.M                                                          |            |              | 22,07%       |              |          |
| Ha biologique / ha total                                         | 40,61%     | 53,92%       | 75,92%       | 73,30%       | 78,06%   |
| Superficie totale / nbre de socios                               | 6,99       | 7,31         | 7,52         | 6,60         | 6,40     |
| Taux de croissance                                               |            | 4,60%        | 2,77%        | -12,18%      | -3,04%   |
| Taux de croissance global                                        |            |              | -8,47%       |              |          |
| T.C.A.M                                                          |            |              | -2,19%       |              |          |
| CA en \$ à l'exportation (ou produits assimilés <sup>333</sup> ) | 626 224,25 | 1 002 754,90 | 1 572 893,36 | 2 123 455,75 |          |
| Taux de croissance                                               |            | 60,13%       | 56,86%       | 35,00%       |          |
| Taux de croissance global                                        |            |              | 239,09%      |              |          |
| T.C.A.M                                                          |            |              | 50,23%       |              |          |
| CA à l'exportation / hectare                                     | 227,88     | 367,58       | 479,98       | 678,69       |          |
| Taux de croissance                                               |            | 61,30%       | 30,58%       | 41,40%       |          |
| Taux de croissance global                                        |            |              | 197,82%      |              |          |
| T.C.A.M                                                          |            |              | 43,88%       |              |          |
| CA à l'exportation / socio                                       | 1593,45    | 2688,35      | 3607,55      | 4479,86      |          |
| Taux de croissance                                               |            | 68,71%       | 34,19%       | 24,18%       |          |
| Taux de croissance global                                        |            |              | 181,14%      |              |          |
| T.C.A.M                                                          |            |              | 41,14%       |              |          |
| Volume exporté (quintal)                                         | 4 725,50   | 7 620,50     | 10 450,12    | 13 237,50    |          |
| Taux croissance                                                  |            | 61,26%       | 37,13%       | 26,67%       |          |
| Taux croissance global                                           |            |              | 180,13%      |              |          |
| T.C.A.M                                                          |            |              | 40,97%       |              |          |
| Volume exporté / ha (quintal)                                    | 1,72       | 2,79         | 3,19         | 4,23         |          |
| Taux de croissance                                               |            | 62,45%       | 14,16%       | 32,68%       |          |
| Taux de croissance global                                        |            |              | 146,04%      |              |          |
| T.C.A.M                                                          |            |              | 35,00%       |              |          |
| Volume exporté / socio (qq)                                      | 12,02      | 20,43        | 23,97        | 27,93        |          |
| Taux de croissance                                               |            | 69,91%       | 17,32%       | 16,52%       |          |
| Taux de croissance global                                        |            |              | 132,26%      |              |          |
| T.C.A.M                                                          |            |              | 32,43%       |              |          |
| Prix moyen d'un quintal de café exporté (\$)                     | 132,52     | 131,59       | 150,51       | 160,41       |          |
| Taux de croissance                                               |            | -0,70%       | 14,38%       | 6,58%        |          |
| Taux de croissance global                                        |            |              | 21,05%       |              |          |
| T.C.A.M                                                          |            |              | 6,57%        |              |          |

<sup>333</sup> Les produits assimilés consistent en des ventes de café vert à des intermédiaires et producteurs à un prix similaire à celui du café exporté.

Annexe 11 : Evolution des exportations (en dollars) de certains biens agricoles entre 1999 et 2009

| Produit                                             | Valeur des exportations en 1999 (\$) | Valeur des exportations en 2009 (\$) | Taux de croissance |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| Roucou ( <i>Bixa Orellana</i> )                     | 2 134 383                            | 10 362 153                           | 385,49%            |
| Barbasco ( <i>Dioscorea mexicana</i> )              | 511 061                              | 5 381 010                            | 952,91%            |
| Cacao biologique ( <i>theobroma cacao</i> )         | ND                                   | 12 601 747                           | #VALEUR!           |
| Camu Camu ( <i>Myrciaria dubia</i> )                | 600 045                              | 663 456                              | 10,57%             |
| Chataigne ( <i>castanea sativa</i> )                | 6 047 351                            | 11 584 214                           | 91,56%             |
| Chancapiedra ( <i>phyllanthus niruri</i> )          | 3 819                                | 71 165                               | 1 763,45%          |
| Cochenille ( <i>dactylopius coccus</i> )            | 23 276 193                           | 43 064 457                           | 85,02%             |
| Grenadille ( <i>passiflora ligularis</i> )          | 181                                  | 300 808                              | 166 092,27%        |
| Corossol ( <i>annona muricata</i> )                 | 163 027                              | 327 118                              | 100,65%            |
| Amarante ( <i>amaranthus caudatus</i> )             | 243 736                              | 1 882 873                            | 672,51%            |
| Lucuma ( <i>pouteria lucuma</i> )                   | 14 912                               | 529 834                              | 3453,07%           |
| Maca ( <i>lepidium meyenii walpers</i> )            | 2 526 298                            | 4 752 925                            | 88,14%             |
| Maïs géant ( <i>Zea Mays L var. Cuscoensis K.</i> ) | 3 626 022                            | 9 780 381                            | 169,73%            |
| Maiz morado ( <i>Zea Mays L. var morado</i> )       | 315 868                              | 1 679 815                            | 431,81%            |
| Quinoa ( <i>chenopodium quinoa</i> )                | 232 208                              | 7 610 250                            | 3177,34%           |
| Sacha Inchi ( <i>Plukenetia volubilis Linneo</i> )  | 6 291                                | 786 056                              | 12 394,93%         |
| Tara ( <i>caesalpina spinosa</i> )                  | 4 599 635                            | 25 376 851                           | 451,71%            |
| Figue de barbari ( <i>Opuntia ficus indica</i> )    | 5 246                                | 100 419                              | 1 814,20%          |

Source : Cerdan Quiliano M., Biodiversidad y desarrollo sostenible, Agronoticias 354 (p.17)

## Dynamique du café au Pérou et son succès sur les marchés internationaux

La réussite surprenante du Pérou sur le marché international du café dans un contexte adverse résulte de deux principaux phénomènes : *le changement de modèle économique national* et *la capacité des acteurs péruviens centrer leur stratégie sur la qualité*. La réapparition d'un modèle de croissance extravertie à partir des années 1990 a stimulé les activités agricoles d'exportation, au premier rang desquelles figure l'activité caféière. Sur les marchés internationaux, de nouvelles tendances révélatrices d'une conception *postmoderne* de la qualité émergent et offrent aux acteurs des pays producteurs de nouvelles possibilités de valorisation. Ainsi au Pérou deux stratégies sont adoptées : la domination par les coûts et la différenciation spécialisée. Dans les deux cas la qualité fut placée au centre des stratégies de positionnement. D'un part, Les firmes de négoce ont progressivement améliorée de la qualité *normative* du café exporté afin d'augmenter le prix moyen de leurs exportations. D'autre part, les organisations de producteurs ont privilégié la commercialisation de cafés équitable et biologique, synonymes de qualité *postmoderne*. Avec plus du quart de son café exporté en tant que café différencié, le Pérou se retrouve aujourd'hui le premier exportateur mondial de café biologique et l'un des principaux fournisseurs de café équitable.

Mots clés : *café, Pérou, qualité, stratégie, agriculture, filière*

## Dynamic of Coffee in Peru and its success on international markets

The amazing Peruvian success on the international coffee market in a difficult context is the result of a change of economic national model and the capacity of the agents to promote a greater quality in their strategies. The return of an *extraverti* economic growth model since 1990 stimulated export agriculture activities, and particularly the coffee business. New tendencies on the international markets, which are the proof of a *postmodern* quality conception, appear and contribute to create new possibilities of valorisation. In Peru, the coffee branch has been splited and two different policies had been set up: the cost domination and the specialized differentiation. In both ways, quality is the center of their strategies. Trade firms promote a greater *normative* quality of their exported coffee in order to increase their benefits. Producers Organisations foster commercialisation of fair trade and organic coffee, symbolizing the introduction of a postmodern quality in their policies. Peru is now the first international producer of organic coffee and one of the major suppliers of fair trade coffee.

Keywords : *coffee, Peru, quality, strategy, agriculture, filière*

Discipline: Sciences économiques

Université Sorbonne Nouvelle (Paris 3)  
Ecole Doctorale 122 Europe Latine – Amérique Latine  
Le CREDAL – UMR 7227  
Centre Bièvre, 3<sup>ème</sup> étage  
1, rue Censier  
75005 Paris