

LE DEVELOPPEMENT DU CACAO PERUVIEN

Stratégies pour promouvoir
et renforcer la filière cacao





Pour que les Hommes vivent de la Terre durablement

LE DEVELOPPEMENT DU CACAO PERUVIEN

**Stratégies pour promouvoir
et renforcer la filière cacao**

Index

Introduction	5
1. Des années difficiles en zone rurale	7
2. Le chemin du succès	11
1. L'associativité, un pour tous et tous pour un	12
2. Un cacao de qualité	15
3. L'ouverture des marchés	19
4. L'Abc de la gestion administrative	22
3. Les producteurs de cacao au pouvoir	27
1. La faïtière nationale du cacao	27
2. Du cacao péruvien pour tous	32
3. Politique et incidence des producteurs organisés	34
4. La récolte et les nouveaux semis	37
1. Impact final	37
2. PROCACAO en chiffres	38
3. Difficultés et défis	40
4. Le regard tourné vers l'avenir	44
Bibliographie	45



Rabobank

Agradecimiento a la Fundación Rabobank por el constante apoyo al desarrollo del Sector cacaoero peruano.



INTRODUCTION

En octobre 2009, le Salon du Chocolat de Paris - la plus importante réunion annuelle d'experts et de spécialistes du chocolat au monde – a émis un communiqué qui a permis pour la première fois au cacao péruvien de faire les gros titres de la presse internationale.

La Coopérative Tocache, une petite organisation de producteurs de la forêt péruvienne, a remporté le prix du meilleur cacao aromatique lors d'un concours qui réunissait les meilleurs échantillons du monde. Mais il ne s'agit pas seulement de la Coopérative Tocache ; les cacaos de trois autres organisations d'agriculteurs péruviens ont été placés parmi les dix premiers lauréats avec des notes fruitée, boisée et de miel.

La nouvelle a surpris les Péruviens, qui jusqu'alors ne savaient pas qu'était cultivé dans leur pays un cacao de qualité utilisé par des maîtres chocolatiers mondialement connus. Peu à peu, ils ont su que le Noir Intense Force Brute, produit par l'entreprise Alter Eco, était élaboré à base de cacao provenant de la forêt de San Martín. L'entreprise suisse Barry Callebaut, leader indiscutable en matière de production de chocolat, a affirmé que le cacao de la communauté péruvienne d'Alto El Sol était d'une qualité remarquable, opinion partagée par le célèbre goûteur de chocolat Willy Geeraerts.

Tout-à-coup, les médias et l'opinion publique ont commencé à relayer la nouvelle d'un « boom » du cacao péruvien. Les autorités nationales, régionales et locales ont compris le potentiel du cacao en tant que produit d'exportation et la possibilité d'accéder à des niches de marché. Peu savaient, néanmoins, que ce succès était le résultat du travail intensif de divers organismes internationaux de développement et des institutions publiques, qui agissaient de concert depuis des années pour dynamiser le secteur du cacao péruvien tout en respectant l'acteur principal de la filière : le producteur.

L'un des acteurs de ce processus est l'ONG française Agronomes et Vétérinaires sans Frontières (AVSF)¹ qui, depuis 2005, met en œuvre le projet PROCACAO, « Promotion de la Compétitivité du Secteur Cacao au Pérou », dont l'objectif principal est le développement intégral de la filière cacao et l'autonomisation des petits producteurs grâce à la création d'organisations paysannes capables de susciter des politiques publiques favorables au secteur. Ce projet a bénéficié du soutien financier de plusieurs institutions, notamment les fondations DOEN et Rabobank de Hollande.

Ce document retrace les principaux résultats de la stratégie d'AVSF, une organisation qui a joué un rôle clé au sein du processus de concertation et du travail sur le terrain, deux facteurs qui ont permis le boom du cacao péruvien.

1 www.avsf.org

1. DES ANNÉES DIFFICILES EN ZONE RURALE

Si récemment, le cacao péruvien est en plein essor, son histoire a été profondément marquée par les conflits socio-économiques du pays. Bien qu'au Pérou, 70 % de la population rurale active vive de l'agriculture, ni l'État ni les institutions financières n'ont mis à la disposition des petits producteurs des programmes structurés leur permettant de s'insérer sur le marché national – et encore moins international.

Jaime Rengifo avait à peine 14 ans à la fin des années quatre-vingts quand son père cultivait le cacao dans la forêt péruvienne, dans le département de San Martín. Sa famille était dépendante d'intermédiaires chargés de commercialiser le cacao qui pratiquaient des prix qui permettaient à peine de couvrir les coûts de production. La situation a empiré quand le terrorisme et le trafic de stupéfiants ont envahi la région.

La production de cacao des régions de San Martín et d'Ayacucho a alors radicalement diminué et a été remplacée par la culture illégale de la feuille de coca. La violence sociale et l'essor du narcotrafic ont paralysé toutes les activités, empêchant les agriculteurs de s'organiser et de se faire confiance les uns aux autres.

« Peu de personnes ont eu le courage de rester ; les gens se sont réfugiés en ville, parce que leurs enfants étaient en danger. Il fallait du courage pour rester ici et semer du cacao », se souvient Jaime.

La carence d'institutions techniques et gouvernementales en milieu rural s'est accrue avec la violence, sans compter la recrudescence des invasions de parasites et des maladies suite à l'abandon de nombreuses plantations.

Au début des années 90, durant le gouvernement d'Alberto Fujimori, la crise économique destinée à limiter l'inflation galopante a profondément frappé le secteur agricole. Les politiques économiques du nouveau gouvernement ont établi des mesures de dérégulation qui ont entraîné, notamment, la fermeture de la Banque Agricole et l'abandon de la petite agriculture au libre-échange sans soutien technique ni financier.

En l'an 2000, la situation de conflit interne et économique du pays s'est stabilisée, mais ses conséquences se sont avérées catastrophiques. Les agriculteurs sont revenus sur leurs terres abandonnées, mais le narcotrafic restait latent dans de nombreuses régions forestières et les agriculteurs qui cultivaient de manière illicite la feuille de coca ont commencé à chercher des produits alternatifs et concurrentiels pour améliorer leur qualité de vie.

1. À la recherche du cercle vertueux

Le projet de « Promotion de la Compétitivité du Secteur Cacao au Pérou », PROCACAO, avait déjà des fondations. Cela faisait déjà quelques années qu'AVSF travaillait au renforcement de la filière café dans le pays et contribuait avec succès à l'autonomisation des producteurs et de leurs organisations notamment en établissant des contacts commerciaux avec le marché international. La croissance des exportations de café et l'incidence publique et politique exercée par la faitière nationale du Café², a démontré qu'il était possible de construire un cercle vertueux dont l'acteur principal était le producteur organisé.

C'est dans cette optique qu'AVSF a mis sur pied le projet PROCACAO³. Cependant, la réalité du cacao était totalement différente de celle du café : contrairement à celui-ci, qui représente pour les agriculteurs plus de 80 % des revenus de leur propriété, le cacao n'était pour beaucoup de paysans qu'un apport complémentaire qui représentait moins de 50 % de leurs revenus ; et peu étaient donc ceux qui lui accordaient de l'importance et du temps. Le manque de pratiques culturales et les faibles bénéfices issus de la vente se répercutaient sur les niveaux de production, qui ne dépassaient pas les 400 kg de cacao par hectare.

Les petits producteurs ne semblaient pas non plus vouloir améliorer leurs pratiques de récolte et d'après-récolte pour optimiser la qualité du cacao, car les intermédiaires locaux payaient le même prix quelle que soit la qualité de cacao et le produit était uniquement destiné au marché national. À cette époque, le produit était surtout exporté pour le beurre de cacao ; l'exportation des fèves pour fabriquer du chocolat restait faible. Dans la forêt, certaines institutions encourageaient le semis de cacao CCN-51 comme produit alternatif à la culture de la feuille de coca, mais PROCACAO s'est lancé dans un autre pari. La clé, pour AVSF, était de revaloriser le cacao non pas comme une simple denrée, mais comme un produit d'origine, certifié et orienté vers des marchés de niche susceptibles d'octroyer au petit producteur une plus grande marge bénéficiaire.

Le pari de PROCACAO n'a pas été uniquement sur le terrain. Les quelques organisations de producteurs de cacao qui fonctionnaient en 2005 avaient de grandes difficultés comptables, fiscales et de gestion qui les empêchaient d'accéder à de meilleures sources de financement ou d'établir un portefeuille de clients internationaux diversifié qui leur permettrait un développement à long terme.

² Junta Nacional del Café

³ PROCACAO ou le projet "Promotion de la Compétitivité du Secteur Cacao au Pérou" a été mis en place au Pérou entre 2005 et 2009. AVSF a travaillé avec 12 organisations de producteurs (4 associations et 8 coopératives) et avec l'Association Péruvienne des Producteurs de Cacao (APPCACAO). Il a été financé par Doen, PSO, Rabobank et Solidaridad.

En outre, l'un des objectifs-clés a été de renforcer la faitière nationale des producteurs de cacao afin qu'elle puisse négocier des appuis en direction du secteur avec les gouvernements central, régionaux et locaux. De plus, il était nécessaire de positionner le Pérou comme un pays producteur de cacao fin et aromatique, et de le doter d'une stratégie de promotion et de diffusion qui mette en avant le petit producteur.

Quand l'équipe du projet PROCACAO est arrivée en 2005 dans la propriété de Jaime Rengifo dans la forêt de San Martín, ce dernier était prêt à retrousser ses manches et à parier sur le cacao.

« Nous avons semé du cacao toute notre vie. Même pendant les pires années du terrorisme, mon père continuait à semer du cacao. Personne d'autre ne croyait en ce projet et en ce qu'il allait devenir aujourd'hui : le produit phare de notre province » raconte Jaime en 2012, sept ans plus tard.

Mais le travail de Jaime et des centaines de producteurs membres des 12 organisations cacaoyères du pays a dû passer par plusieurs étapes et processus avant de produire des résultats visibles.

2. LE CHEMIN DU SUCCÈS

Juan Rivera est un agriculteur qui vit à Palo Blanco, un petit hameau de Piura, sur la côte nord du Pérou. Jusqu'à il y a quelques années, Don Juan ne savait pas qu'un type de cacao extrêmement recherché poussait dans sa propriété et que de célèbres chocolatiers tels que le Belge Pierre Marcolini traverseraient l'océan Atlantique rien que pour le connaître. Don Juan et sa communauté n'avaient jamais imaginé que le cacao changerait leur vie. « Avant le projet PROCACAO, personne ne venait à Palo Blanco », s'exclame en riant don Juan, qui cultive du cacao depuis plus de 30 ans. « Maintenant, le monde entier a les yeux rivés sur nous ».

Jaime Rengifo, producteur de cacao de la forêt de San Martín, ressent la même chose :

« Cela nous fait plaisir de voir que les Equatoriens, les Colombiens et les Anglais viennent voir comment l'organisation ACOPAGRO a fait pour progresser autant sur une surface réduite et avec aussi peu de membres ; qu'une si petite expérience au Pérou puisse avoir une telle résonance à travers le monde ».

Don Juan et don Jaime vivent dans des endroits très différents. Le premier, à Piura sur la côte nord, une région sans grande tradition cacaoyère et avec une forte présence de cacaos « Criollos » ou natifs, où les producteurs disposent de surfaces de culture réduites. Jaime, en revanche, est originaire de Juanjuí, dans la forêt, l'une des principales régions de production de cacao du Pérou, où les programmes de développement alternatifs à la culture de la feuille de coca ont introduit d'une manière intensive des cacaos hybrides de la variété CCN-51.

Les deux organisations auxquelles Don Juan et Don Jaime appartiennent (CEPICAFE et ACOPAGRO respectivement) présentaient des problématiques différentes auxquelles il fallait s'adapter. L'équipe du projet PROCACAO a fondé sa stratégie sur l'adéquation de sa méthodologie de travail aux spécificités de chacune des 12 organisations (4 associations et 8 coopératives) avec lesquelles il a travaillé au Pérou, cherchant à apporter dans chaque cas la meilleure proposition technique et à travailler, à la demande des producteurs, à la consolidation de certains points.

L'objectif central du projet a été d'améliorer la situation socio-économique des familles des agriculteurs organisés en suivant quatre axes de travail : 1) le développement d'un cacao de qualité, 2) la consolidation des organisations, 3) la formation des organisations en matière de gestion et de commercialisation, et 4) le développement de politiques publiques favorables au secteur cacao.

Ces quatre axes ont été travaillés simultanément et le développement efficace de chacun d'eux a entraîné la réussite des autres, créant un cercle vertueux où la productivité, la qualité, la compétitivité et l'incidence publique et politique s'agençaient de manière probante.

1. L'associativité, un pour tous et tous pour un

Dans un pays comme le Pérou, où les petits producteurs disposent de surfaces cultivables réduites et de faibles capacités de financement, l'association est non seulement un choix de développement, mais c'est presque une condition indispensable pour être concurrentiel et pouvoir s'insérer de manière sûre sur le marché national et international.

« En tant que petits producteurs, Juan Rivera comme moi, si nous voulions exporter, il nous faudrait un an pour remplir un container, mais si 10, 20 ou 50 producteurs s'unissaient, je suis sûr qu'en un an on pourrait remplir 4, 5 ou 6 containers et les envoyer à l'étranger » avance d'un air convaincu Don Juan.

En 2005, au début du projet, le Pérou recensait à peine 10 associations regroupant deux mille petits producteurs de cacao. Selon ces chiffres, on estimait à 20 % le pourcentage d'agriculteurs organisés. Promouvoir l'associativité était primordial à l'époque pour assurer que les organisations atteignent des volumes exportables de cacao.

Contrairement à d'autres projets, AVSF a également investi dans la consolidation des organisations et a établi une stratégie pour que les associations soient gérées de manière efficace par les producteurs et non par des tiers qui décideraient pour eux. Pour que les agriculteurs soient véritablement les « dirigeants de l'organisation », il était nécessaire de les doter des outils et des capacités qui leur permettaient d'exercer efficacement le contrôle de leur gestion.

Deux mécanismes de travail ont donc été établis : a) la conception et la mise en œuvre de programmes de formation et b) la promotion de systèmes d'information et de coordination avec les bases d'agriculteurs.

a. La formation des dirigeants

En général, les organisations de producteurs établissent, au moment de leur création, l'organigramme hiérarchique et les fonctions de leurs cadres dirigeants et de leurs comités locaux ou de leurs bases. Les dirigeants devaient être élus en assemblée générale. Or, avant l'arrivée de PROCACAO, les principes de transparence et de démocratie n'étaient pas toujours respectés. Le manque de formation des producteurs ne leur permettait pas de participer réellement à la gestion de leurs organisations.

L'équipe de PROCACAO a réalisé des diagnostics organisationnels de départ afin d'établir des stratégies et des activités conformes aux différents besoins des acteurs sociaux :

- Avec les producteurs membres à la base :

Ces formations étaient dirigées aux agriculteurs afin de leur expliquer certaines notions, telles que le principe du travail en coopérative, les qualités d'un dirigeant et les rôles et les fonctions de chacun. De cette façon, les agriculteurs pouvaient se charger de la gestion de leur coopérative ou association et demander à leurs dirigeants et à leurs techniciens de leur rendre des comptes. Ils ont ainsi compris que c'étaient eux le moteur de leur organisation.

Le rôle de la femme et le respect qu'elle mérite au sein de sa famille a également été abordé. « Les sessions de formation n'ont pas seulement servi à apprendre à récolter le cacao » raconte Jaime Rengifo.

« On a aussi appris à améliorer notre cadre familial, à vivre sur un pied d'égalité avec notre conjoint, avec notre famille, avec les enfants. Ça a été une formation intégrale. »

- Avec l'équipe technique :

PROCACAO a soutenu l'intégration des professionnels engagés dans le projet en tant que membres de « l'équipe technique » des organisations. Cela a permis aux responsables administratifs et de terrain de travailler pour l'organisation et non en tant que consultants externes avec des objectifs éloignés du développement intégral de l'institution. Les formations ont permis aux responsables techniques de se spécialiser dans certains domaines afin de former à leur tour les producteurs, notamment en matière de certification biologique, de commerce équitable et de promotion de pratiques agroécologiques.

- Avec les cadres dirigeants et les promoteurs :

La formation était fondamentale car il s'agit des cadres dirigeants qui représentent les producteurs. Ils ont appris les principes de la commercialisation et de l'exportation du cacao, ainsi que la manière appropriée de négocier avec les clients. Les cadres dirigeants ont assisté pour la première fois à des foires internationales et ont pu négocier directement avec des acheteurs potentiels.

b. Connecter les groupements de base

Les organisations d'agriculteurs couvrent d'immenses zones d'influence, au sein desquelles les groupements de base ont tendance à être dispersés et à peu communiquer entre eux et avec leur siège. Il fallait régler ce problème fondamental pour réussir à établir un lien étroit entre les membres associés et faire face à la concurrence des intermédiaires locaux.

Pour réussir à établir ce lien avec les groupements de base, PROCACAO a institutionnalisé une méthodologie utilisée de manière assidue au sein d'organisations syndicales et sociales : la « visite de la base ». Ainsi, les dirigeants ont visité à maintes reprises les groupements de base pour informer les agriculteurs membres des réussites de l'organisation, prendre des décisions concertées et écouter leurs besoins et leurs attentes. Au cours de ces réunions, ils annonçaient également les nouveaux services offerts par l'organisation, comme l'accès à des crédits individuels ou les différentes possibilités de diversification de la production.

Les organisations ont, elles aussi, amélioré leurs systèmes de communication ; plusieurs d'entre elles ont publié des bulletins internes et des journaux affichés sur les murs de leurs bureaux, tandis que d'autres se servaient de la radio locale comme outil de diffusion.

c. Les résultats

Les formations constantes et la communication directe des organisations avec leurs groupements de base ont fonctionné. Peu à peu, les avantages de l'organisation ont convaincu un nombre croissant de producteurs. Le nombre de membres d'ACOPAGRO, par exemple, l'une des plus importantes organisations cacaoyères du pays à l'heure actuelle, a connu une ascension remarquable. Entre 2005 (date de l'arrivée de PROCACAO) et 2009, elle a vu son nombre de membres tripler : de 400 à plus de 1 300.

La tendance a été similaire à l'échelle nationale. Si en 2005, on estimait à 20 % le pourcentage de producteurs organisés, quatre ans après, ce pourcentage avait fortement augmenté. Selon les rapports de PROCACAO, en 2009, 60 % des producteurs de cacao adhéraient à une organisation.

D'autre part, pendant quatre ans, PROCACAO a réalisé un accompagnement des assemblées générales des organisations et des élections des nouveaux cadres dirigeants, et a été témoin d'une amélioration de leurs processus démocratiques. L'identification dans chaque organisation du secteur de nouveaux leaders a permis d'établir une liste d'environ 120 producteurs dirigeants qui ont ensuite été formés pour prendre les rênes de leurs organisations.

Le rôle de la femme a lui aussi été revalorisé. PROCACAO a pris soin d'institutionnaliser des Comités de Développement de la Femme afin de promouvoir une plus grande participation des femmes au sein de la direction des organisations.

Bien que l'association ait permis de développer de nouvelles capacités chez les agriculteurs et leurs dirigeants et d'assurer un volume de cacao garantissant l'exportation, il était nécessaire d'améliorer la qualité du produit : en effet, c'était la qualité qui pouvait assurer de meilleurs prix pour les agriculteurs.

2. Un cacao de qualité

La recherche d'un cacao d'excellente qualité a été l'un des axes les plus importants du travail d'AVSF. PROCACAO n'a jamais eu pour objectif d'augmenter la surface de cacao cultivé ni la seule productivité des propriétés. Son pari allait au-delà de ces deux mesures. L'objectif était que les agriculteurs changent leur système de production pour des pratiques agroécologiques durables, qui non seulement augmenteraient leur productivité, mais amélioreraient aussi leur qualité de vie tout en respectant l'environnement.

« Au début, cela n'a pas été facile de nous convertir à l'agriculture biologique parce que nous étions habitués aux engrais chimiques. On trouvait que cela demandait beaucoup de travail de préparer le compost, les fertilisants naturels, mais maintenant on comprend les avantages quand on voit la production et l'environnement » admet Juan Rivera, depuis Piura.

Enfin, la stratégie intégrale de PROCACAO a pris le parti de protéger les cacaos natifs de chaque zone d'influence en pariant sur l'hypothèse qu'il était possible d'obtenir de meilleurs prix si l'on valorisait les cacaos natifs ou criollos et qu'on les vendait sur des marchés de niche reconnaissant la qualité et l'origine.

a. Promotion de la production biologique

Le travail réalisé sur le terrain par PROCACAO a visé en premier lieu à sensibiliser les agriculteurs à l'importance des pratiques agroécologiques et aux bénéfices qu'elles apportent en matière de développement de la productivité et d'amélioration de la qualité de vie.

Lors de précédents diagnostics, certains paysans ont exprimé leur préoccupation concernant les gênes et les maux de tête qu'ils sentaient après avoir utilisé des produits chimiques tels que les désherbants Machete ou Roundup dans leurs cultures, et ont accepté d'utiliser des produits alternatifs et biologiques. Les agriculteurs étaient également intéressés par l'idée de recevoir des bénéfices économiques une fois la certification biologique obtenue.

« On fait un effort supplémentaire, parce qu'il faut faire plus attention, tous les produits qui sont utilisés sur le terrain sont biologiques et on n'utilise plus de désherbants. Mais en échange, on reçoit des bénéfices parce que maintenant le monde commence à acheter des produits biologiques et de plus en plus de marchés s'ouvrent à nous, comme un éventail » explique Jaime Rengifo, producteur de San Martín.

Dès que les agriculteurs ont pris conscience de l'importance et de la qualité de la production biologique, les techniciens financés par AVSF ont commencé la formation dans les champs-écoles paysans (CEP). Les CEP sont une méthodologie d'enseignement et d'apprentissage utilisée par certains projets tels que PROCACAO. Elles sont basées

sur l'échange d'expériences entre producteurs, sous la supervision des techniciens des organisations.

Les CEP abordent les thèmes de la préparation d'amendements biologiques, de l'échantillonnage des sols, des bonnes pratiques durant la récolte, de l'utilisation des engrais, du contrôle adéquat des invasions d'insectes nuisibles et des maladies, du maniement de l'ombre et de l'application d'engrais foliaires biologiques, entre autres. Les CEP ont marqué une nouvelle forme d'apprentissage pour les agriculteurs.

« Avant, les sessions de formation enseignaient seulement la théorie : voici le fertilisant naturel, voici l'engrais » explique Jaime Rengifo, membre d'ACOPAGRO. « Au champ-école, on se réunissait sur une parcelle et on appliquait tout ce qu'on nous avait enseigné pendant une heure. On préparait des fertilisants naturels, on faisait la récolte. C'est bien mieux, parce qu'on apprend la théorie et la pratique en même temps », conclut Don Jaime.

D'autre part, l'équipe technique d'AVSF a commencé à promouvoir l'installation de pépinières forestières pour semer des arbres dont le bois est utilisé en construction, et afin qu'ils fassent de l'ombre aux cacaoyers et améliorent la qualité des terres dégradées. Les agriculteurs ont ainsi la possibilité d'obtenir des revenus garantis à long terme. Les arbres semés en 2005 pourront se transformer d'ici 25 ou 30 ans en source de revenus qui suppléera à la retraite à laquelle les petits producteurs n'ont pas accès en zone rurale.

À ACOPAGRO, les projets d'agroforesterie ont été couplés à des initiatives de capture de carbone. Le premier projet proposé par la coopérative a permis de planter 20 mille arbres dans les propriétés de 102 producteurs certifiés biologiques. Dans les 5 prochaines années, il est prévu de semer 2 millions d'arbres supplémentaires, ce qui représenterait la capture d'environ 2 millions de Tm de dioxyde de carbone sur les 40 ans de durée du projet. Cette initiative a intéressé certaines entreprises européennes fabriquant du chocolat, qui ont parié sur de nouveaux projets de capture de carbone.

b. L'importance de la certification interne

AVSF a également mis en œuvre un mécanisme innovant de contrôle de la production agrobiologique. PROCACAO a soutenu la formation d'inspecteurs biologiques au sein des organisations, en formant des Comités de Certification Interne chargés de l'évaluation des pratiques agroécologiques de chaque producteur possédant le certificat biologique ou en cours de transition. Ce travail a permis que les organisations connaissent les systèmes de contrôle spécifiques à la production biologique et qu'elles se les approprient.

Les responsables techniques ont créé des fiches d'inspection interne pour chaque agriculteur, et ce dernier a également reçu un « cahier du producteur » destiné à établir le suivi des pratiques et améliorations réalisées au sein de sa propriété.

« Tous les producteurs biologiques utilisent ce cahier, où sont consignées les données du producteur, de son groupement et de son secteur. Il y a aussi un croquis de la propriété, ainsi qu'un programme de travail annuel réalisé par le producteur lui-même concernant les activités qu'il va développer », explique Mayra Aguilar, l'une des responsables techniques d'AVSF.

Suite à cette première avancée, des organisations comme ACOPAGRO veulent aller plus loin et instituer un système de gestion socio-environnementale qui non seulement superviserait les pratiques de production biologique mais qui intégrerait également les activités économiques, écologiques et sociales au sein d'un seul et unique système d'agriculture durable qui irait au-delà des exigences requises par les organismes de certification.

c. Vers un traitement après-récolte centralisé

Avant l'arrivée de PROCACAO, la fermentation du cacao était réalisée de manière individuelle par les agriculteurs. Ils récoltaient les cabosses de cacao, faisaient fermenter les fèves et les séchaient au soleil sans mesurer les niveaux de fermentation et d'humidité ni faire d'analyse physique des éventuels défauts. Les agriculteurs livraient à l'organisation des fèves de cacao séchées qui avaient des degrés de fermentation et d'humidité différents et qui n'avaient pas toujours été convenablement stockées ou transportées.

AVSF a encouragé la construction de centres de collecte dans chaque groupement de base ou de zone, où les agriculteurs livrent le cacao frais, c'est-à-dire tel qu'il est extrait de la cabosse. Au centre de collecte, les responsables des organisations formés pour cela se chargent de la fermentation et du séchage du produit.

« Avant, le producteur récoltait le cacao et le séchait à même le sol. Maintenant, l'organisation se charge du séchage, et le producteur se charge uniquement de la récolte sélective et de livrer le cacao frais, qui lui est payé immédiatement par le centre de collecte. À partir de là, c'est l'organisation qui intervient pour obtenir un produit de qualité » explique Eduardo Espinoza, technicien de PROCACAO à Piura.

PROCACAO a aidé à la mise en place de ces centres de traitement après-récolte avec une infrastructure minimum, des caisses de fermentation et des couvertures de polypropylène pour le séchage. De cette façon, il a été possible de standardiser la qualité du cacao et d'assurer une offre de qualité exportable.

L'innovation la plus importante du projet a été de centraliser la collecte du cacao frais. La clé de son fonctionnement a été de choisir et de former des collecteurs dans les centres de traitement après-récolte. Ces responsables sont membres des organisations et sont élus démocratiquement dans chaque groupement de base ou de zone. Ils sont non seulement chargés de contrôler la fermentation et le séchage du cacao, mais aussi de fidéliser leurs associés et d'assurer qu'ils collectent leur production pour l'organisation et ne la vendent pas aux intermédiaires locaux. Dans les lieux où la concurrence des prix est forte, les collecteurs des centres de traitement après-récolte ont le rôle clé d'assurer les volumes nécessaires de cacao pour que l'organisation puisse couvrir ses charges, maintenir sa position sur le marché et générer des bénéfices qui seront redistribués à ses membres.

En plus d'avoir permis de standardiser la fermentation et le séchage, PROCACAO a soutenu la formation de goûteurs de cacao au sein de chaque organisation. Il s'agit de personnes formées pour analyser les propriétés physiques et organoleptiques du cacao. Ainsi, les spécialistes ont contribué, dans les laboratoires des organisations, à la détermination des niveaux d'humidité et de fermentation optima du cacao et établir des recommandations afin d'améliorer le processus de traitement après-récolte. Ces connaissances techniques ont aussi permis d'ajuster la fermentation et le séchage en fonction des exigences spécifiques des clients et d'optimiser ainsi la qualité du cacao produit et transformé.

d. Les résultats

La mise en place des pratiques agroécologiques a été efficace. En 2005, à peine 16,5 % des agriculteurs avec lesquels travaillait PROCACAO disposaient d'une certification biologique. Quatre ans plus tard, ce chiffre atteignait 42,9 %. Aujourd'hui, il atteint 70 % si l'on prend en compte les producteurs qui ne sont pas certifiés mais dont les pratiques sont agroécologiques.

Dans la forêt de San Martín, le cas d'ACOPAGRO est représentatif de cette croissance. En 2005, l'organisation comptait 120 producteurs biologiques adhérents; quatre ans après, l'organisation avait atteint les 597 membres. En 2005, trois organisations étaient certifiées biologiques ; trois ans après et grâce à l'accompagnement de PROCACAO, ce chiffre s'élevait à 11.

Dans les zones rurales, PROCACAO a travaillé main dans la main avec d'autres organisations publiques et privées qui cherchaient à améliorer la productivité de l'agriculteur. L'une de ces institutions a été le Programme de Développement Alternatif, PDA⁴, qui a notamment travaillé dans les départements de San Martín et de l'Ucayali.

⁴ Le Programme de Développement Alternatif (PDA) est financé par la coopération internationale américaine (USAID) et a pour objectif de réduire la production illégale de la feuille de coca et de promouvoir le développement licite de ces régions à travers des activités économiques et sociales. Ce programme a été mis en oeuvre entre 2005 et 2012 dans les mêmes zones que celles du projet PROCACAO.

Grâce à ces efforts conjoints, la productivité de la culture du cacao au Pérou a augmenté de 50 % entre 2005 et 2009, passant de 500 kg à 750 kg en moyenne par hectare.

D'autre part, la centralisation du traitement après-récolte du cacao a permis de standardiser avec succès sa qualité et d'atteindre des indicateurs qui ont permis aux organisations de vendre du cacao de Grade 1, c'est-à-dire avec un pourcentage de fèves fermentées supérieur à 85%, avec moins de 5% de fèves défectueuses et avec une humidité inférieure à 7,5%. En 2005, seulement trois organisations vendaient du cacao de Grade 1; quatre ans après l'intervention, 11 organisations qui travaillaient avec PROCACAO ont obtenu cette qualité.

La promotion de la production biologique, l'efficacité des contrôles internes et le développement d'unités de collecte, fermentation et séchage centralisées ont permis d'améliorer la qualité du cacao. Les organisations étaient alors prêtes à entrer dans l'univers concurrentiel du marché international.

3. L'ouverture des marchés

L'un des points faibles de la filière cacao était la faible importance qui avait été donnée au chaînon commercial. Les organisations de producteurs ne disposaient pas d'informations concernant la dynamique des cours sur le marché international, les exigences et les spécificités des clients ou la variation des prix en bourse.

Avant l'arrivée de PROCACAO, les organisations de producteurs s'étaient limitées à établir des relations commerciales avec les collecteurs ou les importateurs locaux, ce qui les maintenait éloignées de tout processus de négociation directe avec des acheteurs potentiels sur le marché international. Cela signifiait aussi que très peu d'organisations connaissaient les processus et démarches logistiques d'exportation.

PROCACAO a mis à profit l'expérience d'AVSF en matière d'ouverture de nouveaux marchés, développée avec succès pour le café et la mangue.

« Le cacao nous a permis de capitaliser notre savoir-faire, de mettre à profit les compétences que nous avons acquises en matière de consolidation d'organisations, de gestion de qualité et d'articulation directe entre les organisations et le marché international » explique César Paz, représentant d'AVSF au Pérou. Cette expérience s'est révélée cruciale pour relier le petit producteur aux marchés internationaux et pour déclencher le « boom » du cacao péruvien.

Dans cette lignée, PROCACAO a financé une série de formations et d'échanges d'expériences pour former les responsables des organisations aux procédés d'exportation, de transport et de fixation des prix. En outre, des tournées commerciales

internationales ont été organisées pour que les dirigeants et les gérants des organisations soient pour la première fois en contact direct avec des clients potentiels et des sources de financement externe.

« Nous sommes partis en Europe avec AVSF. Ensuite, APPCACA O m'a envoyé à une foire la Belgique, où j'ai offert du cacao à de nombreux chocolatiers qui ne savaient même pas où se trouvait le Pérou ; en fait, ils ne savaient même pas qu'on produisait du cacao au Pérou. Ça a été très positif de leur laisser des brochures, car une semaine après on avait déjà des commandes. On a contacté plus de 30 ou 40 entreprises, et on a essayé de travailler avec 10 » explique Gonzalo Ríos, directeur général d'ACOPAGRO.

Les organisations de producteurs ne cherchaient pas seulement à établir des relations directes avec des clients mais aussi à tirer profit des avantages comparatifs de la qualité de leur produit et de leur statut d'organisations de petits producteurs, qui leur ouvrait les portes des entreprises intéressées par le commerce équitable. De cette façon, il était possible d'accéder à des marchés de niche susceptibles de proposer de meilleurs prix d'achat.

a. Les marchés de niche

PROCACA O a non seulement aidé les producteurs à obtenir une certification biologique, mais il a aussi encouragé les certifications commerce équitable (FLO) et UTZ, selon les stratégies commerciales. Avec ces certifications, les organisations de producteurs de cacao pouvaient délaiss er la vente de cacao conventionnel et accéder aux marchés de niche.

La stratégie de nombreuses organisations a été de développer des relations commerciales avec les grands importateurs du commerce équitable de cacao Trinitario, originaire surtout de la zone forestière, et de chercher des clients spécifiques pour les cacaos natifs, comme le cacao blanc de Piura ou le cacao natif de forêt. Dans ces deux derniers cas, l'offre étant limitée, l'enjeu était de développer des alliances commerciales à long terme.

Les tournées commerciales et les échanges d'expériences ont eu des résultats positifs, et les organisations ont réussi à avoir un portefeuille de clients diversifié comprenant des importateurs français, allemands, italiens, suisses, belges et américains. Certaines organisations ont non seulement augmenté leur nombre de clients et leur volume d'exportations de cacao, mais elles ont aussi réussi à placer 100% de leur offre d'exportation sur des marchés de niche (biologique et de commerce équitable).

b. De meilleurs prix

La vente de cacao sur les marchés de niche et la valorisation des cacaos fins et aromatiques ont permis aux petits producteurs d'augmenter leurs revenus. Cette hausse s'est répercutée non seulement sur les membres, mais en général sur les zones d'influence

de chaque organisation. En effet, les organisations ont exercé une influence positive sur la régulation des prix locaux en augmentant leurs prix de collecte aux associés et en provoquant ainsi l'augmentation des prix d'achat de cacao par les intermédiaires locaux, entre qui la concurrence est devenue rude pour acheter le cacao sur le terrain. Ainsi, les organisations de producteurs ont réussi à augmenter non seulement le prix reçu par leurs membres, mais aussi à faire augmenter le prix proposé aux agriculteurs de la région, démultipliant de ce fait leur impact positif au-delà de leurs seuls membres.

A titre d'exemple, en 2006, avant l'intervention de CEPICAFÉ au sein de la filière, les collecteurs locaux offraient à Piura 3,16 soles / kg de cacao aux producteurs. Un an après, CEPICAFÉ payait 5,64 soles / kg d'avance à ses membres. Les collecteurs ont alors eu à augmenter le prix à 5,21 soles / kg, soit une augmentation de 60 % par rapport à l'année antérieure.

De plus, alors qu'en 2007 la CEPICAFE collectait le cacao à 8,28 soles/kg en 2008 augmentant ce prix de 0,83 soles/kg par rapport à 2007, les intermédiaires achetaient à 5,06 soles/kg, ce qui signifiait une baisse de 0,15 soles/kg par rapport à 2007.

« Nous, à Piura, on n'a pas beaucoup de volume mais on a de la qualité. Notre produit est biologique et nous disposons de la certification octroyée par Biolatina. Nous travaillons pour le commerce équitable et c'est ce qui fait la différence. Alors, pour une tonne de cacao, nous avons, grâce au commerce équitable, une prime de 150 dollars, et 200 dollars de plus parce que nous faisons du bio⁵. On gagne donc 350 dollars de plus par tonne », explique don Juan Rivera avec enthousiasme.

En effet, les producteurs reçoivent un premier paiement à la livraison du cacao frais aux centres de collecte de la zone. Le prix final pour le producteur dépend du contrat signé avec le client. Une fois la vente terminée, les agriculteurs reçoivent une somme complémentaire, appelée bonus, selon leurs certifications : biologiques, Commerce Équitable⁶ ou UTZ.

c. Les résultats

Après révision des indicateurs proposés par PROCACA O, les résultats sont très positifs. En 2005, seules trois organisations avaient établi un contact direct avec des clients sur des marchés de niche, à qui elles destinaient 40 % de leur volume de cacao. Quatre ans après, en 2009, dix organisations avaient réussi à vendre du cacao sur des marchés de niche de manière directe, et destinaient 80 % de leur offre à ces marchés de niche.

5 Ces primes ont récemment été revues à la hausse : 200\$/TM pour la prime commerce équitable et 300\$/TM pour la prime biologique.

6 Il faut préciser que les primes octroyées pour la certification Commerce Equitable ne sont pas versées de manière individuelle, elles sont destinées à l'usage collectif de chaque organisation.

D'autre part, le volume des ventes de cacao a augmenté de manière exponentielle, non seulement pour les organisations ayant reçu l'assistance technique de PROCACAO, mais dans tout le pays, comme résultat de la dynamique de croissance du secteur et l'initiative de divers acteurs. En 2005, les exportations de cacao atteignaient 1144 TM, en 2009 elles ont atteint 5360 TM et en 2012, 20887 TM.

En 2005, 3 organisations disposaient d'une certification biologique et Commerce Équitable. Quatre ans après, 10 organisations sur les 11 ayant travaillé avec PROCACAO remplissaient les conditions requises pour obtenir la certification biologique, 7 pour celle du Commerce Équitable et 11 pour celle d'UTZ.

L'augmentation du volume de cacao, du nombre de membres et de la quantité de contrats commerciaux exigeait que les organisations soient préparées à gérer et contrôler cette croissance. AVSF allait à nouveau leur prêter main forte.

4. L'abc de la gestion administrative et comptable

Toutes les organisations n'étaient pas préparées à effectuer une gestion administrative et comptable efficace. Pour AVSF, il était important que les organisations développent des capacités entrepreneuriales permettant de renforcer l'offre de services additionnels destinée à leurs adhérents. En outre, une bonne gestion signifie un maniement transparent des fonds afin de garantir la redistribution des bénéfices aux producteurs associés.

Pour atteindre cet objectif, un plan de formation et d'accompagnement a été établi pour le personnel administratif des organisations pour développer trois points : 1) la gestion comptable, 2) la recherche de nouvelles sources de financement et 3) la mise en place de services additionnels pour les producteurs.

a. La danse des impôts

David Domínguez est l'un des techniciens comptables engagés par PROCACAO. David est arrivé à la coopérative Tocache en 2007 et il n'a trouvé aucun livre comptable pour les années précédentes, ni système de contrôle des opérations d'entrée et de sortie de fonds.

« Je crois que beaucoup d'organisations s'occupaient plus de produire, vendre et acheter que de renforcer leur administration, qu'il s'agisse de comptabilité ou de crédit », affirme David.

David et ses collègues d'autres organisations ont établi un programme pour récupérer l'historique financier et comptable des organisations et mettre en application un

logiciel administratif qui permette de gérer les entrées et sorties d'argent de manière systématisée.

Un autre problème important a été le manque de connaissance concernant les règles fiscales. Ces dernières années, la SUNAT, l'institution chargée de prélever les impôts au Pérou, a remarqué la croissance des organisations productrices de cacao et a décidé de soumettre plusieurs d'entre elles à un contrôle fiscal. Elle a découvert que certaines n'avaient jamais payé d'impôts et leur a infligé des amendes considérables qui, dans certains cas, dépassaient le demi-million de soles⁷. Les dirigeants ont alors compris que la comptabilité était un élément vital pour l'organisation et que la transparence de la gestion devait être renforcée s'ils voulaient que leurs membres aient confiance en eux et s'identifient à leur organisation, mais surtout, s'ils voulaient remplir les exigences de l'État et s'acquitter de ses contrôles.

Les formations fiscales ont apporté une bonne nouvelle : les organisations se sont rendu compte qu'elles pouvaient solliciter le *Draw Back*⁸ à l'État, qui représente 8 % de la valeur FOB des exportations. Pour des organisations comme ACOPAGRO, récupérer le *Draw Back* équivalait à recevoir 240 000 dollars, une somme qui, cette année-là, équivalait quasiment à son bénéfice annuel.

Cependant, l'accompagnement administratif et comptable de PROCACAO a été reçu avec méfiance, puisque auparavant les comptes des organisations n'avaient jamais été révisés avec autant de soin.

« Je crois qu'au départ, il y a eu une certaine réticence. Les dirigeants sentaient que nous nous mêlions de sujets de gestion interne. Cependant, les organisations qui étaient gérées par les chargés de production avaient des problèmes comptables et craignaient que leurs problèmes administratifs soient découverts. Notre travail a consisté à discuter ouvertement du sujet et à leur faire comprendre que notre accompagnement n'avait pas pour objectif de montrer les coupables du doigt. Notre rôle était de découvrir les faiblesses de leur gestion pour, à partir de là, mettre en œuvre un programme d'accompagnement qui permettrait de résoudre ces problèmes » explique César Paz, représentant d'AVSF au Pérou.

b. À la recherche de financements

Si la gestion comptable garantissait la transparence des comptes, la recherche de financements était un élément crucial pour assurer de nouveaux fonds de roulement. Sans argent, il était impossible de planifier les campagnes de cacao et le paiement comptant des producteurs lors de la collecte.

⁷ Soient environ 150, 000 euros.

⁸ Bénéfice fiscal octroyé par l'état péruvien aux entreprises exportatrices leur permettant la récupération d'une partie des dépenses nécessaires pour leurs exportations.

Au début du projet, les banques péruviennes n'octroyaient quasiment pas de prêts aux organisations de producteurs, et lorsqu'elles le faisaient, c'était avec des intérêts si élevés qu'ils étaient inaccessibles et peu compétitifs. AVSF avait déjà introduit dans d'autres projets de nouvelles formes de financement via la valorisation des contrats d'exportation. Les organisations ont donc développé trois stratégies selon ce principe :

- **Avance des acheteurs internationaux :**
Des clients comme GEPA, PRONATEC et CONAPI ont payé jusqu'à 60 % d'avance sur les ventes, à 7 % d'intérêts. Cette modalité a par exemple permis à CEPICAFE de Piura d'accéder à un financement de 325 000 dollars pour sa campagne de 2008.
- **Services de préfinancement de campagne :**
Les crédits de collecte sont négociés avec des organismes financiers alternatifs internationaux proposant des taux plus compétitifs que les organismes nationaux. Par exemple, certaines organisations ont obtenu un financement de la Fondation Rabobank de Hollande et de Root Capital des États-Unis.
- **Coopération Internationale et financement local :**
PROCACAO a permis à plusieurs organisations de producteurs de cacao d'accéder au financement de nouveaux projets de coopération internationale ou nationale, en valorisant des cofinancements pour les organisations (le Projet OXFAM Novib et les fonds AGROEMPENDE).

En augmentant leurs fonds de roulement, les organisations ont réussi à se consolider au sein de leurs zones d'influence grâce à une plus grande capacité de collecte, et de régulation des prix favorables aux agriculteurs.

c. Des services pour les agriculteurs

Les organisations ont réussi à améliorer leur capacité à proposer des services à leurs membres. Ces derniers, en étant inscrits, disposent non seulement d'une assistance technique sur le terrain, mais ils sont également approvisionnés en intrants et mis en relation avec le marché international. Grâce à l'amélioration de la gestion commerciale et administrative, en plus des services sociaux (fonds mortuaire, prêts personnels...), les organisations ont pu investir dans des services additionnels pour les agriculteurs :

- **Diversification de la production des organisations :**
PROCACAO et plusieurs organisations ont soutenu la diversification des cultures auprès des membres qui disposaient d'une production intensive de cacao et de terrains additionnels pour l'installation de nouvelles cultures. ACOPAGRO par exemple a choisi la canne à sucre pour produire de la « panela » (le sucre de canne complet) et le cocotier pour produire de la noix de coco râpée. À Piura, la

production de confiture biologique est également devenue une source de revenus complémentaire importante pour les producteurs de cacao. De la même manière, d'autres organisations ont mis en place des formations pour promouvoir d'autres productions comme l'élevage de cochons d'Inde ou la commercialisation de poules.

- **Crédits personnalisés :**
Certaines organisations ont non seulement octroyé des avances pour la collecte, mais aussi des crédits individuels dont les taux d'intérêt étaient plus bas que ceux des banques commerciales. Le capital provient des fonds propres de l'organisation et est garanti par la livraison des fèves de cacao. Il suffit d'analyser les volumes antérieurs de collecte et d'estimer les recettes du producteur. Le crédit lui est ensuite octroyé sur la base de ce calcul.
- **Nouveaux investissements :**
Les bénéficiaires des organisations ont été investis afin d'améliorer les services des organisations. De nombreuses organisations ont investi dans l'achat de véhicules, dans la mise en œuvre de centres de traitement après-récolte du cacao ou d'usines de production de panela, de confiture ou de chocolat artisanal.

d. Les résultats

Avant l'arrivée de PROCACAO, seulement trois organisations avaient un système administratif et comptable adéquat. Au bout de quatre ans de formations continues, huit organisations ont réussi à disposer d'un personnel qualifié et ont mis en application des logiciels de comptabilité, des instruments de gestion et des procédés comptables. Parmi ces organisations, sept ont développé de manière structurée un programme de formation de gestion commerciale et organisationnelle. Actuellement, plusieurs organisations reçoivent des aides fiscales qui atteignent des montants souvent supérieurs à n'importe quel projet de coopération.

Jusqu'à maintenant, la stratégie de PROCACAO a été mise en place dans les organisations de producteurs pour améliorer leurs systèmes de production, de commercialisation, d'organisation et d'administration. Une fois que ces quatre maillons de la filière ont commencé à fonctionner de manière articulée, ils ont entraîné une croissance rapide des organisations. Mais le rôle des producteurs de cacao devait aller plus loin. AVSF savait, de par son expérience, que pour que le secteur connaisse un véritable essor, il était nécessaire d'établir une plateforme de concertation entre les organisations de producteurs de cacao afin de former une faïtière nationale capable d'avoir une incidence publique et politique. Et c'est ainsi qu'est née l'Association Péruvienne des Producteurs de Cacao - APPCACAO.

3. LES PRODUCTEURS DE CACAO AU POUVOIR

Pendant plusieurs années, PROCACAO et d'autres projets privés et publics ont travaillé en étroite collaboration avec les agriculteurs pour renforcer la filière de production et commercialisation. Le cacao était déjà un produit d'exportation mais le secteur ne disposait pas de stratégie de promotion et de marketing qui lui permette de se positionner sur les marchés international et local. Le monde du chocolat ne connaissait pas encore la qualité du cacao péruvien et les seuls référents du continent en matière de cacao demeuraient l'Équateur et le Venezuela.

Pour AVSF, il était vital de construire non seulement la marque « cacao péruvien » mais aussi de disposer de politiques de développement du secteur et de promotion externe appropriées. Pour que les producteurs disposent d'un moyen de faire valoir leurs intérêts et d'établir ces politiques, il était indispensable d'avoir une faïtière nationale regroupant des organisations de producteurs prometteuses qui puissent être les porte-paroles du cacao et de ses producteurs. Fort de ces objectifs, AVSF a soutenu la consolidation de l'Association de Producteurs de Cacao du Pérou, APPCACAO.

1. La faïtière nationale du cacao

L'Association de Producteurs de Cacao, APPCACAO, est née en 2004 durant la deuxième Rencontre Nationale du Cacao. Avant l'intervention de PROCACAO, la faïtière nationale était encore peu représentative et réunissait seulement 10 organisations de producteurs de cacao. Au bout de cinq ans de travail, APPCACAO a réussi à regrouper 19 organisations de producteurs de cacao, parmi lesquelles se trouvent les organisations les plus importantes du pays. Sa zone d'influence a atteint ces dernières années 19 000 hectares de production, correspondant à peu près à 5 000 agriculteurs organisés.

Grâce à APPCACAO, une stratégie clé a été mise en place : l'articulation et la concertation entre les institutions et les principaux acteurs de la filière cacao. De la même façon que le renforcement des organisations avait eu un impact positif sur les agriculteurs sur le terrain, la consolidation de la faïtière nationale des producteurs organisés devait se refléter sur l'opinion publique et sur le renforcement de leurs capacités d'incidence politique afin d'obtenir des politiques publiques sectorielles et d'influer sur leurs orientations.

Dans la pratique, la faïtière nationale a des fonctions spécifiques : a) devenir l'interlocuteur central et le représentant du secteur, b) positionner l'image et la marque du cacao péruvien et c) promouvoir des politiques publiques favorisant le développement des petits producteurs organisés.



« Je crois qu'APPCACAO est le principal apport d'AVSF, je crois qu'AVSF a été le premier à réaliser une analyse que d'autres institutions ne faisaient pas, du besoin de réunir tous les acteurs du cacao du Pérou » affirme Israel Pisetsky, délégué de Pronatec, le principal importateur de cacao du pays.

a. Signature d'alliances

Dans le cadre de son rôle de concertation et avec l'assistance technique permanente d'AVSF, APPCACAO a réussi à établir des alliances stratégiques gérant des résultats à court et moyen terme.

- **le Ministère de l'Agriculture :**
le fait de pouvoir compter sur cet allié public important a permis que les organisations de producteurs de cacao soient intégrées avec plus de facilité dans les programmes d'appui aux filières de production de la Direction Générale de la Promotion Agricole (DGPA), en permettant un accès simplifié aux services proposés par le gouvernement national, tels que l'accès aux fonds du programme INCAGRO⁹ et l'assistance technique et sanitaire agricole d'institutions comme l'INIA¹⁰ et SENASA¹¹.
- **le Ministère du Commerce Extérieur et du Tourisme :**
ce ministère est devenu un partenaire clé pour favoriser l'accès des organisations de producteurs au marché international et pour intégrer la marque « cacao péruvien » au Plan Stratégique d'Exportations du Pérou.
- **le Conseil National de la Concurrence :**
cette institution, qui fait partie de la Présidence du Conseil de Ministres, fait désormais du développement de la filière cacao et du chocolat une priorité.
- **d'autres faîtières nationales :**
APPCACAO a été en contact permanent avec des faîtières et syndicats importants de représentation nationale, comme la Convention Nationale Agricole (CONVEAGRO), l'Association Corporative des Exportateurs Agricoles (AGAP) et l'Association des Exportateurs (ADEX). Avec l'aide de ce dernier, elle a réussi à faire du cacao le produit phare du Pérou.

9 Le Programme pour l'Innovation et la Compétitivité de l'Agriculture Péruvienne (INCAGRO) a pour objectif de promouvoir la modernisation et l'innovation du secteur agricole. C'est un programme financé par le gouvernement péruvien et la Banque Mondiale.

10 Institut national d'innovation agricole

11 Service national de

- **les projets de coopération internationale :**
dans ce domaine, l'alliance établie entre AVSF et le Programme de Développement Alternatif (PDA) s'est avérée cruciale. Le PDA est financé par la coopération américaine et a pour objectif de combiner efforts et ressources de manière efficace.
- **Avec la gastronomie :**
l'alliance d'APPCACAO avec l'Association Péruvienne de Gastronomie (APEGA) a également été fondamentale pour donner de la visibilité aux producteurs de cacao. Gastón Acurio, chef-cuisinier et président d'APEGA, travaille depuis plusieurs années à revaloriser la gastronomie pour en faire un produit-phare de la culture péruvienne et que soit reconnu le travail des producteurs. Cette institution s'est résolument engagée aux côtés de la faîtière nationale des producteurs de cacao, et ainsi est née une alliance entre le monde du chocolat péruvien et les producteurs de cacao. Astrid Gutsche, célèbre cheffe-cuisinière spécialiste en chocolat, est devenue l'une des principaux porte-paroles du boom du cacao. Acurio et Gutsche ont permis de susciter l'intérêt et d'attirer l'attention des médias.

Vers la fin de l'année 2009, la dynamique de concertation et des alliances stratégiques a connu l'un de ses plus grands succès: la création du Comité Technique du Cacao et du Chocolat¹², une instance nationale dont l'objectif est de devenir une plateforme intégrale pour le développement du secteur. Depuis lors, APPCACAO siège à la présidence de cette entité.

b. Les championnes du cacao

APPCACAO a établi comme l'un de ses principaux objectifs la sensibilisation des producteurs à l'importance du rôle de la femme. Le développement d'une approche Genre dans les organisations est devenu un axe de travail transversal de la faîtière nationale. Pour la première fois, des recherches poussées ont été réalisées afin d'évaluer le rôle des femmes productrices au sein de leurs organisations et de leurs familles. Une fois le diagnostic réalisé, trois rencontres régionales sur le Genre ont été organisées, puis une quatrième au niveau national.

Ces réunions sont devenues des plateformes d'échanges d'idées sur des expériences concrètes concernant le genre. Les femmes qui y ont participé étaient des productrices de cacao organisées ou les épouses de producteurs membres d'APPCACAO. Elles ont créé le premier Réseau National de Femmes Productrices de Cacao.

APPCACAO a aussi organisé une série d'ateliers afin de promouvoir la production de chocolat artisanal, pour que les femmes puissent obtenir un revenu supplémentaire grâce au cacao. D'autre part, les visites des dirigeants d'APPCACAO aux organisations visaient

12 Mesa Técnica del cacao y chocolate

la nécessité de relancer et de formaliser l'existence des Comités de Développement de la Femme (CODEMUS) qui, bien qu'ils fassent partie des statuts des organisations, n'étaient souvent que des structures décoratives sans grande valeur pratique pour les productrices.

c. Lumière, caméra, action!

Une fois établies les alliances stratégiques, il fallait agir. Il était nécessaire de mettre en relief le travail et les réussites des producteurs à travers des activités qui attireraient l'attention des médias et des autorités.

La « Nuit du Cacao » a été le premier événement public organisé avec le soutien d'APPCACAO et des alliés du secteur. AVSF a réussi à contacter des chocolatiers français reconnus qui se sont réunis avec des chefs-cuisiniers péruviens pour parler pour la première fois de la qualité du cacao péruvien. Quelques mois après, la nouvelle du succès remporté par quatre organisations de producteurs de cacao péruviens au Salon du Chocolat de Paris a attiré l'attention de la presse et le cacao péruvien faisait pour la première fois les gros titres des médias nationaux.

En 2009, grâce à l'alliance avec APEGA, le cacao et le chocolat ont eu un espace privilégié à Mistura, la plus grande foire gastronomique du pays, qui réunit chaque année plus de 300 000 visiteurs. Le « Coin du Chocolat » de Mistura a mis en avant le travail des producteurs de cacao et avait considéré un stand spécial pour les femmes productrices du réseau d'APPCACAO.

Fin 2009, il y a également eu la publication du livre « Chocolate del Perú al mundo¹³ », qui mêle la gastronomie à un parcours intéressant parmi les principales zones de production de cacao du pays.

Cependant, l'événement qui a obtenu le plus de visibilité a été sans nul doute le lancement du premier Salon du Cacao et du Chocolat du Pérou en 2010. Inspirés par le succès du Salon du Chocolat de Paris, AVSF et tous les acteurs de la filière cacao se sont mis d'accord pour organiser un événement qui projetterait le cacao péruvien sur la scène internationale. C'était la première fois qu'un pays latino-américain osait organiser une version des fameux Salons du Chocolat qui avaient toujours lieu dans les principaux pays consommateurs de chocolat du monde.

AVSF a joué un rôle fondamental en se chargeant d'inviter de célèbres chocolatiers français susceptibles d'investir dans le cacao péruvien et de travailler avec des organisations de producteurs. Valentine Tibère, ambassadrice de Salon International du

Chocolat de Paris, avait elle aussi fait le voyage, réaffirmant par ce geste l'importance du rôle du cacao péruvien sur le plan international.

Cet événement a montré l'importance de la concertation et du travail en équipe de tous les acteurs de la filière cacao au Pérou.

« Je crois que ce Salon laissera une trace dans l'histoire, mais surtout ce qui m'a le plus réjoui, c'est que nous avons emmené les maîtres chocolatiers étrangers dans les champs et qu'ils ont été impressionnés par nos techniques et l'organisation. Il n'y avait pas meilleur pays que le Pérou pour accueillir le premier salon du cacao et du chocolat. » a déclaré Astrid Gutsche, cheffe-cuisinière et membre du comité de direction d'APEGA.

d. Le cacao digital

Un axe fondamental du travail d'APPCACAO a été le lancement d'une nouvelle stratégie de communication, qui avait pour objectif de diffuser des informations concernant les réussites, les progrès et les activités du secteur cacao en temps réel. AVSF a financé le recrutement de consultants externes spécialisés qui se sont chargés de créer un programme de communication qui mette en lumière les réussites des producteurs et de leurs organisations. Le « Cacao digital » était né.

Avec le temps, le bulletin institutionnel traditionnel est devenu un blog dynamique et vivant, avec des nouvelles et des vidéos qui montraient de manière graphique le développement des petits producteurs dans leurs exploitations. En parallèle, AVSF a soutenu la stratégie de communication d'APPCACAO au sein des réseaux sociaux, en ouvrant des comptes Youtube, Twitter et Facebook. APPCACAO est ainsi devenu l'une des premières faitières nationales agricoles du pays à utiliser les nouvelles technologies de l'information.

Les journalistes responsables de l'actualisation du blog ont visité certaines des principales organisations de producteurs et ont réalisé des vidéos et des entretiens avec les agriculteurs, les présentant comme les acteurs principaux de l'essor du cacao.

De plus, chaque section du blog renforçait un axe de travail différent. La rubrique « Les championnes du cacao » par exemple, présentait des femmes à l'esprit d'entreprise qui avaient réussi ou qui étaient devenues les leaders de leur coopérative. « Le Conseil de la Semaine » montrait, dans des vidéos de quatre ou cinq minutes, des conseils pratiques destinés aux responsables des organisations, tels que des cours de dégustation, de gestion comptable ou de boutures. Il y avait aussi des rubriques comme « La voix du cacao », dans laquelle des dirigeants d'organisations répondaient à des questions sur leurs activités principales dans le cadre d'un entretien téléphonique. Ces visites et communications téléphoniques ont réellement aidé à renforcer les liens entre la faitière nationale et ses membres.

13 Le chocolat du Pérou pour le Monde

En l'espace de cinq mois à peine, plus de 50 mille personnes ont regardé les vidéos et visité le blog et les réseaux sociaux d'APPCACAO ; I des commentaires et des messages de félicitations ont été reçus du Venezuela, d'Équateur, d'Espagne et de Bolivie, demandant des informations complémentaires sur le cacao péruvien. Aujourd'hui, le plus important est qu'APPCACAO dispose d'archives vidéo en ligne retraçant le développement de leur faitière nationale, l'histoire des agriculteurs et les événements les plus importants de l'organisation, et que ces archives continuent à être visionnées. Il s'agit d'un fichier permettant de documenter les progrès du secteur cacao au Pérou.

« Le site Web d'APPCACAO n'est pas seulement visité au niveau régional et national. Nous avons eu le plaisir de recevoir de nombreux commentaires de gens de l'étranger qui visitent notre page Web et qui nous disent que c'est l'une des meilleures en matière de communication au niveau international et que grâce à elle, ils sont très bien informés de l'activité des organisations de producteurs de cacao au Pérou » raconte avec fierté Hiderico Bocangel, actuel président d'APPCACAO.

2. Du cacao péruvien pour tous

D'emblée, la construction de l'identité du cacao péruvien supposait de reconnaître la richesse des cacaos natifs et Criollos. C'était l'un des objectifs primordiaux de la stratégie d'AVSF et APPCACAO a été un acteur clé du processus. En effet, en collaboration avec le Ministère du Commerce Extérieur et le Ministère de l'Agriculture, APPCACAO a proposé de mener à bien la première caractérisation chromosomique du cacao péruvien. Cette étude a révélé l'existence de cacaos fins aromatiques dans le pays, certains pourvus de caractéristiques exceptionnelles, comme le cacao blanc de Piura ou le Chuncho de Cusco. L'étude recommandait la protection de ces variétés pour leur multiplication et leur conservation.

Fort de ce document, APPCACAO a privilégié deux stratégies : a) l'identification par les organisations des arbres d'élite pour la mise en place de jardins clonaux de cacao et b) l'organisation de concours au niveau national et régional pour trouver le meilleur matériel génétique de cacao.

a. L'or blanc de Piura et le cacao natif de la forêt

Le travail réalisé par CEPICAFE et ses groupements de base a été montré en exemple au pays en termes de récupération et de valorisation des cacaos Criollos ou natifs.

En 2005, quand l'équipe d'AVSF est arrivée dans la zone de production de cacao de Piura, personne n'imaginait que les cabosses jaunes et vertes des communautés de Palo Blanco ou de La Quemazón cachaient à l'intérieur de leurs fèves l'un des cacaos les plus fins du pays.

« Quand les techniciens et les ingénieurs ont vu la qualité de ce cacao, ils nous ont dit: Vous avez un trésor dans votre parcelle » s'exclame Juan Rivera, agriculteur de Piura.

CEPICAFÉ, Progreso (ex-Pidecafe) et AVSF ont immédiatement mis en œuvre un programme de récupération et de concentration de la production du cacao Criollo à l'amande blanche. En suivant cette directive, les zones de concentration du cacao blanc ont été délimitées et les arbres d'élite ont été identifiés, c'est-à-dire ceux qui disposaient du plus fort pourcentage d'amandes blanches et dont le rendement était le plus important. Le matériel génétique de ces arbres d'élite a été prélevé puis multiplié dans un emplacement spécifique défini par l'organisation, qui est ensuite devenu un jardin de clonage, une sorte de banque de germoplasme de cacao. À partir de ce matériel, des pépinières ont été mises en place pour produire des plants qui seraient répartis entre les différents producteurs membres.

Le travail ne s'est pas limité aux champs : au laboratoire, les goûteurs de l'organisation ont effectué une caractérisation organoleptique des types de cacao blanc et ils ont mis au point des recommandations concernant les meilleures méthodes pour obtenir des résultats après-récolte optima.

Les responsables d'AVSF et de CEPICAFE se sont organisés pour sensibiliser les acteurs nationaux et internationaux à la qualité de la production des organisations membres de CEPICAFE. Ce travail de plaidoyer a porté ses fruits puisqu'en 2008, le Gouvernement Régional de Piura a publié une loi déclarant d'intérêt régional la récupération et la protection du cacao Criollo à Piura.

En outre, des organisations comme ACOPAGRO ont également entamé des processus de revalorisation des cacaos Criollos. La situation a été plus compliquée qu'à Piura puisque dans la forêt, la culture de cacaos hybrides de type CCN-51 s'est propagée rapidement. Les dirigeants de cette organisation ont déjà projeté la diminution des taux d'installations de ces variétés pour les remplacer par des cacaos natifs, car certains clients se plaignent de l'acidité des cacaos CCN-51. Avec le soutien d'autres projets, trois jardins de clonage ont déjà été créés pour assurer la conservation du matériel génétique. Pour le moment, les producteurs des communautés d'Alto El Sol et de Pucacaca vendent leurs cacaos natifs sans les mélanger à ceux qui proviennent d'autres zones, car ils les vendent à des clients tels que Barry Callebaut, qui recherche tout particulièrement ces cacaos natifs.

b. Des concours pour réunir les meilleurs cacaos

Tandis que les organisations établissaient des stratégies spécifiques pour préserver leurs cacaos natifs, APPCACAO et AVSF ont renforcé ces programmes grâce à des concours nationaux au sein desquels on demandait aux organisations de présenter leurs meilleurs cacaos. Ces initiatives ont permis de sensibiliser les producteurs à la qualité de leurs cacaos Criollos et l'opinion publique à la richesse du matériel génétique péruvien. Ces

concours ont eu le soutien du Réseau National des Goûteurs et d'APPCACAO, qui s'est chargée de la formation des techniciens de chaque organisation en matière d'analyse physique et sensorielle du cacao.

Ce travail de revalorisation du cacao péruvien a été couronné de succès en 2008 grâce aux efforts de la faïtière nationale de producteurs de cacao. APPCACAO a obtenu que le Pérou soit reconnu par l'International Cocoa Organization (ICCO) en tant que producteur de cacao fin et aromatique, un allié de poids pour renforcer l'image du cacao péruvien à l'étranger.

« Beaucoup d'acheteurs considèrent que le cacao péruvien est d'une excellente qualité et a un goût exquis. Nous savons qu'il reste encore beaucoup à faire dans le secteur cacao au Pérou, et nous pensons que l'adhésion du Pérou à l'Accord International et par conséquent à l'ICCO sera vraiment positive pour l'image du cacao péruvien et pour les petits et moyens producteurs en général », a écrit Moïse Gomez, correspondant de l'International Cocoa Organization.

3. Politique et incidence des producteurs organisés

Tandis qu'APPCACAO travaillait à la consolidation de la faïtière nationale et de l'identité du cacao péruvien, elle se préoccupait également de susciter des mesures du secteur public entraînant des retombées nationales ou régionales grâce à des actions d'incidence publique et politique.

Ainsi, APPCACAO s'est faite une place dans les réseaux de producteurs d'Amérique latine et a soutenu un projet ambitieux d'association publique-privée.

a. Au nom du cacao

En quatre ans de travail, APPCACAO a réussi à participer aux initiatives suivantes:

- **Le Régime du Producteur Agricole (REPA) :**
Initiative présentée avec CONVEAGRO pour obtenir des aides fiscales de l'État afin de promouvoir l'association et la formalisation des agriculteurs. Parmi les aides susceptibles d'être obtenues figurent des exonérations et des compensations fiscales.
- **Le Guide de la Réglementation Technique du Cacao :**
APPCACAO a participé à l'élaboration des normes qui fixent les critères techniques de la récolte et de l'après-récolte du cacao.

- **La demande d'inscription à l'ICCO :**
Grâce à cette initiative, le cacao péruvien est internationalement reconnu comme fin et aromatique.
- **l'Accord national de compétitivité de la filière agro-productive du cacao et du chocolat :**
Ces accords sont des outils de politique nationale qui permettent de formaliser des alliances stratégiques afin que le secteur obtienne de meilleurs résultats. La coopération internationale, divers ministères rattachés à la promotion du cacao et aux producteurs et chocolatiers organisés se sont réunis pour créer cet accord.

b. Les PPP du cacao

En 2008, des représentants de la coopération internationale (PDA et AVSF), de l'État (DEVIDA), du secteur privé (PRONATEC) et de six organisations de producteurs de cacao ont signé le Projet Public-Privé, un système d'engagement mutuel impliquant les producteurs, les acheteurs, la coopération technique et l'État. Chaque entité s'engageait ainsi à investir des fonds dans les organisations et à partager son savoir-faire technique spécifique.

L'approbation du Projet Public-Privé (PPP) a reflété le degré de concertation et d'articulation obtenu entre les acteurs clés de la filière cacao dans le pays grâce au soutien de PROCACAO.

« Nous nous sommes rapprochés afin de ne pas faire deux fois la même chose, pour voir quelle était l'orientation des actions d'AVSF et ensuite nous mettre d'accord pour unir nos forces et aider les producteurs à se développer. Nous avons mis nos volontés en commun, peu importait d'où venaient les fonds, ce que nous voulions réellement c'était nous concentrer sur le cacao et ses producteurs » résume Carlos Díaz, directeur général du PDA.

c. Incidence régionale

Avec le renforcement des capacités des producteurs et de leurs organisations, celles-ci ont pu entrer en relation avec les gouvernements locaux et régionaux en tant qu'interlocuteurs valides. Beaucoup d'organisations ont participé aux budgets participatifs de leurs mairies et la majorité a encouragé et a fait partie des Comités Techniques Régionaux du cacao.

APPCACAO est devenu sans nul doute un précieux outil de promotion du cacao en mettant l'accent sur le petit producteur organisé. Si auparavant la référence pour parler de production de cacao fin et aromatique était l'Équateur, aujourd'hui les regards se tournent vers le Pérou comme un exemple réussi d'organisation sur le plan national et basé sur les producteurs. Les acteurs socio-économiques et les autorités nationales et locales reconnaissent aujourd'hui les capacités organisationnelles des producteurs de cacao et la dynamique forte et rapide du développement atteint grâce à leurs efforts.

4. LA RÉCOLTE ET LES NOUVEAUX SEMIS

Il est impossible de terminer cette capitalisation sans revenir sur les acteurs principaux de toute la stratégie d'intervention mise en oeuvre : le producteur et sa famille. Après tout, la mesure des indicateurs et l'établissement d'objectifs concrets ont eu pour seul objectif d'améliorer les conditions de vie des familles des producteurs, originaires de zones rurales, en majorité très pauvres et avec un accès limité aux services de base. Pour eux, même avant l'arrivée de PROCACAO et d'AVSF, l'agriculture était une activité de subsistance.

1. Impact final

L'objectif final de PROCACAO était que la vente du cacao permette d'augmenter le revenu des familles de producteurs de 25 %. En moyenne, l'impact de PROCACAO a dépassé cet objectif. Les raisons sont simples : d'un côté, la productivité par hectare a augmenté de 50 % grâce à de meilleures pratiques agro-écologiques; de l'autre, les organisations ont obtenu de meilleurs prix pour leurs lots de cacao placés sur des marchés spécialisés ou de niche.

À ACOPAGRO, par exemple, le revenu annuel d'un agriculteur en 2005 était de 4 329 soles. En 2008, le montant a atteint les 10 672 soles, soit une hausse de 145%. Pendant ce temps, à CEPICAFE, à Piura, le revenu annuel d'un producteur en 2005 atteignait à peine 2 068 soles. En 2008, son revenu a triplé et a atteint 6 960 soles.

Dans le cas d'ACOPAGRO, l'augmentation des revenus a découlé de l'augmentation des surfaces cultivées et du développement de la productivité par hectare. À CEPICAFE, l'augmentation a été engendrée par les meilleurs prix obtenus par l'organisation grâce à la commercialisation sur des marchés de niche.

Si l'on compare, c'est CEPICAFE qui a obtenu la plus grande croissance des revenus annuels de ses producteurs, ce qui permet de valider l'une des thèses les plus importantes de PROCACAO : la revalorisation des cacaos natifs peut compenser une zone de production réduite et une productivité moindre de ces variétés si les producteurs parviennent à vendre un cacao de qualité sur des marchés spécialisés. Cette théorie rejoint la stratégie de valorisation de l'agriculture paysanne. Les paysans ont des produits de qualité excellente, tels que le cacao blanc, et s'ils le récoltent de manière adéquate, et le transforment bien; ils peuvent ensuite le vendre sur des marchés très exigeants mais à des prix plus rémunérateurs.



Cependant, au-delà du calcul des revenus et de la productivité, l'agriculteur mesure le succès du projet selon d'autres variables. Une fois organisé, le producteur a pu accéder à des séances de formation et de conseil auxquelles il n'avait jamais assisté; il a été sensibilisé aux avantages de l'agriculture biologique et a pris conscience du soin et du respect de l'environnement. En outre, de nombreuses organisations ont mis en œuvre des services additionnels pour leurs membres, tels que des crédits à faible taux d'intérêt, de nouvelles possibilités commerciales grâce à la diversification des cultures, l'accès à des programmes d'agroforesterie garantissant des revenus futurs ou la participation à des tournées commerciales internationales, entre autres.

En marge des revenus et des services, les producteurs ont vu croître leur estime de soi, ils ont vu leur réussite dans les médias et ont reçu sur leurs terres la visite d'experts de différents pays soucieux de connaître les acteurs principaux du boom du cacao péruvien.

« Tout cela nous relève le moral et notre estime, parce que nous savons que nous sommes utiles à nos épouses et à nos enfants et parce que nous pensons que c'est une opportunité pour nous. Cela nous pousse à continuer à nous organiser et à ne pas rester de simples agriculteurs, à avoir une vision d'entreprise, à continuer à nous développer et ainsi à améliorer notre qualité de vie », conclut Juan Rivera avec un grand sourire. Ce témoignage date de 2010.

Deux ans après, en juillet 2012, les cacaos blancs de Don Juan ont été reconnus comme l'un des « Cacaos en Or » du Pérou lors d'un concours national où son chocolat a été choisi parmi les huit mille présents. Et ce n'est pas fini. À la fin de cette année, alors que la rédaction de ce document touchait à sa fin, Don Juan a occupé la troisième place du Prix Intégration 2012 de Radio Programas del Perú (la radio la plus importante du pays), récompensant les personnalités de l'année.

2. PROCACAO en chiffres

L'impact de PROCACAO ne se reflète pas seulement dans le bien-être économique des familles de producteurs organisés qui ont participé au projet. AVSF a établi une série de variables et indicateurs en 2005 afin de mesurer les résultats de PROCACAO en matière de production, d'organisation commerciale et d'incidence publique et politique.

Ce tableau résume ce qui a pu être établi durant ces 4 années de travail :

Résultats	Avant l'arrivée de PROCACAO (2005)	Après l'intervention de PROCACAO (2009)
Qualité et certifications	<ul style="list-style-type: none"> 3 organisations disposent de certificats biologiques 16,5% des producteurs organisés membres du projet sont biologiques 3 organisations vendent du cacao conforme aux standards de qualité de GRADE 1 3 organisations sont certifiées FLO (Commerce Équitable) 	<ul style="list-style-type: none"> 11 organisations disposent de certificats biologiques (100% des organisations destinataires) 42,9% des producteurs organisés membres sont biologiques 10 organisations vendent du cacao conforme aux standards de qualité de GRADE 1 7 organisations sont certifiées FLO 3 organisations sont certifiées UTZ
Organisation et commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> Il n'existait pas de programmes structurés de formation en gestion entrepreneuriale et organisationnelle 3 organisations ont un système administratif et comptable adéquat 3 organisations vendaient 40% du volume de cacao produit par leurs membres 3 organisations avaient des relations commerciales sur des marchés de niche Peu d'organisations de producteurs étaient intéressées par la culture de cacaos natifs ou Criollos de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> 7 organisations ont mis au point des programmes structurés de formation en gestion entrepreneuriale et organisationnelle 8 organisations ont mis en place un logiciel de comptabilité et des outils de gestion comptable et de contrôle interne 10 organisations vendent 80% du volume de cacao produit par leurs membres 7 organisations ont des relations commerciales sur des marchés de niche Élaboration de caractérisation chromosomique du cacao péruvien. Identification d'espèces de cacao fin et aromatique dans le pays. 3 organisations basent leur stratégie commerciale sur la valorisation de cacaos fins et aromatiques.
Représentation, concertation et incidence	<ul style="list-style-type: none"> La faïtière nationale des producteurs de cacao APPCACAO était peu représentative (10 membres) Il n'y avait pas de propositions politiques ou publiques de développement du secteur cacao au niveau national Il n'existait pas de travail en commun avec les gouvernements locaux et/ou régionaux 3 organisations recevaient le soutien de la coopération internationale Le cacao péruvien n'était pas connu comme un produit de qualité au niveau mondial 	<ul style="list-style-type: none"> La faïtière nationale des producteurs de cacao APPCACAO s'est consolidée (19 membres, 5 mille producteurs de cacao) 4 initiatives institutionnelles visent à améliorer la compétitivité du cacao et sa norme technique. Toutes les organisations membres disposent de contrats de coopération ou de relations de collaboration et de travail en coordination avec les gouvernements régionaux et/ou locaux 9 organisations reçoivent le soutien de la coopération internationale Le cacao péruvien est reconnu comme un cacao fin et aromatique au niveau mondial

L'essor du secteur cacao au Pérou a bien commencé mais il y a encore beaucoup de chemin à parcourir pour le consolider et continuer à le développer de manière durable. Pour assurer cette durabilité, il est nécessaire d'analyser les difficultés qui ont jalonné son parcours et surtout, les défis à relever.

3. Difficultés et défis

Il est évident qu'un facteur clé de l'essor du secteur a été la capacité de concertation et de dialogue entre tous les acteurs de la filière. Les agriculteurs, les organisations, les importateurs et les institutions publiques et privées se sont mis d'accord pour unir leurs efforts et instaurer ensemble une stratégie nationale.

Cependant, le succès de cette stratégie a provoqué l'apparition peu planifiée de nouvelles organisations de producteurs de cacao désireuses de participer au boom du cacao péruvien. De nouveaux opérateurs commerciaux se sont également rendus dans les zones de production et ont offert des prix plus intéressants que ceux des organisations, mettant en péril ce modèle organisationnel bien qu'il ait été un élément fondamental du développement de la filière.

Grâce à l'expérience de PROCACAO, il est possible d'analyser les principales difficultés rencontrées aux différents niveaux de la filière et d'établir les défis à venir.

a. Au niveau de la production

- **Difficultés :**

Un problème récurrent durant les visites de terrain a été de constater que tous les agriculteurs n'avaient pas une compréhension claire de la fixation du prix du cacao dans leur organisation. Si l'on compare les prix, le prix que les organisations paient pour le cacao frais de leurs associés est inférieur à celui que le collecteur paie pour le cacao séché¹⁴.

Cependant, il s'agit d'un prix de base, puisqu'il ne tient pas compte des bonus que les agriculteurs recevront par la suite grâce à leur certification biologique ou Commerce Équitable. De plus, les organisations doivent expliquer en détail les avantages que les agriculteurs ont à devenir membres au-delà du seul prix de collecte, car dans le cas contraire, avec la concurrence croissante, elles pourraient perdre des adhérents, ce qui entraînerait une baisse radicale de leur volume de production exportable.

D'un autre côté, les centres de traitement après-récolte ont démontré être un outil essentiel pour assurer un volume de cacao de qualité; il est donc nécessaire de

continuer à investir dans des projets d'amélioration des infrastructures et équipements de fermentation et séchage, et dans la construction de dépôts plus appropriés.

Enfin, l'augmentation du nombre de membres qui pratiquent l'agriculture biologique oblige les organisations à veiller au respect des conditions requises (contrôle interne ou social) et du sérieux de la certification interne afin de maintenir le niveau atteint jusqu'à présent.

- **Défis :**

Bien que la recherche de marchés de niches et l'établissement de relations commerciales à moyen terme aient évité que certaines organisations subissent des variations abruptes de prix sur le marché international, le défi est que l'agriculteur puisse diversifier sa production afin d'accéder à une offre plus variée qui lui assure un revenu régulier et constant. Ainsi, il serait moins vulnérable aux fluctuations des cours internationaux ou à des événements climatiques adverses.

D'autre part, l'apparition de nouvelles zones de production de cacao, en particulier dans la forêt, requiert une analyse approfondie et une meilleure programmation de la production, surtout si les nouvelles organisations de producteurs de cacao n'ont pas déterminé leur point d'équilibre financier, l'accès aux marchés ou la concurrence préexistante dans ces zones.

Un autre défi serait d'améliorer le travail des techniciens de terrain de chaque organisation. Leur rôle est crucial pour consolider la relation entre les agriculteurs membres et leurs organisations, puisque ce sont principalement eux qui visitent les producteurs sur le terrain. Il est nécessaire de standardiser les messages clés qu'ils transmettent et d'améliorer les méthodologies de formation des techniciens.

b. Dans le domaine organisationnel, commercial et administratif

- **Difficultés :**

Malgré les énormes progrès obtenus en matière de visibilité du rôle de la femme au sein de la filière cacao, sa présence aux postes importants et de direction des organisations est encore insuffisante. Il est vital que les femmes développent non seulement des capacités de production, comme la préparation de chocolats ou l'élevage de petits animaux, mais il est également nécessaire qu'elles reçoivent d'avantage de formation pour diriger leurs organisations.

D'autre part, la croissance commerciale de nombreuses organisations requiert qu'elles continuent à renforcer leurs capacités d'administration. Dans ce domaine, l'une des difficultés les plus importantes à prendre en compte reste le niveau éducatif des

14 Environ 3kg de cacao frais donnent 1kg de cacao sec.

producteurs et de leurs dirigeants au moment de mettre en place les formations sur des thèmes tels que la connaissance des statuts ou le contrôle de la gestion. Les méthodologies de formation doivent s'adapter au niveau éducatif des agriculteurs afin qu'elles soient efficaces.

De la même manière, bien qu'il y ait eu des progrès remarquables en matière de renouvellement des cadres dirigeants des organisations, il n'y a pas toujours de nouveaux leaders garantissant des modes de gestion efficaces et transparents.

Il faut aussi souligner que les équipes techniques et administratives de certaines organisations dépendent encore du financement public ou de la coopération internationale. Il est nécessaire de ne pas dépendre continuellement de ces institutions et que les organisations aspirent à être durables et autonomes. Les projets de coopération et les programmes d'aide de l'État doivent rester des points de départ et d'accompagnement qui aident les organisations à construire leur propre chemin, en leur transférant les responsabilités et compétences de façon progressive.

- **Défis :**

L'apparition rapide de nouvelles organisations de producteurs de cacao implique également des défis aux niveaux organisationnel et commercial.

De clairs indicateurs doivent être définis au niveau de la base sociale et la structure commerciale afin de permettre aux organisations (nouvelles et anciennes) de fidéliser leurs membres, de faire des économies d'échelle et d'établir un rythme de commercialisation (national ou international) qui leur permette de proposer à leurs membres des prix compétitifs et des services additionnels qui améliorent leur qualité de vie.

Pour AVSF, la formation et le renforcement des organisations de producteurs visent à faire des producteurs les protagonistes de leur transformation et de leur développement. Si les organisations ne sont pas construites de cette façon et qu'elles n'établissent pas de relations avec leurs bases, elles finiront par être les simples centres de collecte des entreprises à la recherche matières premières.

Si la présence de nouveaux acheteurs est un signe positif de la croissance du secteur, elle peut également constituer une forte concurrence à la consolidation des organisations plus anciennes et à l'essor des nouvelles. Il est nécessaire de renforcer le rôle des organisations et leur stratégie de communication et de fidélisation des producteurs. Si les organisations n'ont pas la capacité de générer des volumes suffisants de cacao parce que les producteurs membres ne collectent pas leur production pour leur organisation, il sera impossible de générer des ventes suffisantes pour assurer leur durabilité.

Un autre défi est celui d'élargir le portefeuille des clients directs des organisations de producteurs. Certains consultants ont recommandé d'engager des agents commerciaux présents sur les principaux marchés du cacao, comme aux États-Unis ou dans l'Union Européenne. Une autre possibilité serait d'analyser la croissance du marché interne dans le pays et d'y développer une partie des ventes.

Enfin, bien que la politique de promotion et de revalorisation des cacaos natifs ou Criollos soit une réussite et qu'il faille la poursuivre, il est important d'analyser dans quelles régions ce type de culture est pertinente ou prioritaire, au vu des conditions agroécologiques (pression phytosanitaire notamment) et des opportunités commerciales.

Ce sont ces critères qui doivent orienter la réflexion concernant les avantages à parier sur le cacao hybride CCN-51 ou sur les cacaos natifs, et en fonction de cela, établir des zones spécifiques pour ces deux types de cacao.

c. Au niveau corporatif

- **Difficultés :**

Bien que les organisations aient participé activement au sein des gouvernements locaux, elles ne sont pas toujours parvenues à formuler des propositions ou des projets intégrés ensuite dans les budgets participatifs locaux. Il s'avère nécessaire, aujourd'hui, de renforcer les capacités d'incidence publique et politique des organisations au niveau local, avec le possible accompagnement de personnes spécialisées dans la formulation de projets.

- **Défis :**

APPCACAO, qui a joué un rôle clé dans le développement du secteur, a réussi à transformer les producteurs en protagonistes du boom du cacao au Pérou. Cependant, avec l'arrivée de nouveaux acteurs au sein de la filière, la faïtière nationale a perdu de son importance.

APPCACAO doit élaborer une nouvelle stratégie de communication qui lui permette de redevenir l'un des principaux interlocuteurs du secteur. Cela implique que la faïtière puisse accéder à des sources de financement propres qui lui permettent d'assurer une croissance durable, afin de se repositionner et de continuer à contribuer à la consolidation du secteur.

4. Le regard tourné vers l'avenir

Le boom du cacao péruvien n'aurait pas été possible sans l'articulation de tous les acteurs de la filière cacao, qui ont décidé de travailler de manière conjointe pour garantir le développement du secteur. Dans ce processus, l'expérience d'AVSF et sa stratégie ont été cruciales et ont démontré qu'un travail pluridimensionnel à court et moyen terme pouvait permettre de changer la qualité de vie des petits producteurs de manière concrète et positive. La possibilité de répéter ces procédés dans d'autres secteurs ou filières et de les rendre durables impose de réviser les principales stratégies mises en œuvre, d'analyser les erreurs commises et les défis à venir afin d'assurer la durabilité d'actions similaires.

L'apparition de nouveaux acteurs est positive, mais elle implique de redéfinir la stratégie nationale et d'établir de nouveaux objectifs qui ne privilégient pas seulement la croissance commerciale mais aussi le bien-être des véritables acteurs du boom du cacao péruvien selon AVSF : l'agriculteur et sa famille.

BIBLIOGRAPHIE

Rapport Premier Semestre 2008 PROCACAO
Murrieta, Edgardo, AVSF
2008

Rapport 2009 PROCACAO
Murrieta, Edgardo, AVSF
2009

Dispositif de Suivi et d'Évaluation de PROCACAO
Murrieta, Edgardo, AVSF
2009

Étude de l'impact du projet PROCACAO sur CEPICAFE, ACOPAGRO et son incidence sur la politique nationale péruvienne
Chesnoy, Justine, AVSF
2009

Rapport Final du Projet « Consolider le Processus de Développement Institutionnel des Organisations Nationales de Petits Producteurs de la Région Andine »
Guerra, Teonila, APPCACAO
2010



Pour que les Hommes vivent de la Terre durablement

Association française de solidarité internationale reconnue d'utilité publique, Agronomes et Vétérinaires sans frontières agit depuis plus de 30 ans avec les communautés paysannes des pays en développement pour résoudre la question alimentaire. L'association met à leur service les compétences de professionnels de l'agriculture, de l'élevage et de la santé animale : aide technique, financière, formation, accès aux marchés... Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières mène plus de 80 programmes de coopération dans 20 pays d'Amérique Centrale et du Sud, d'Asie et d'Afrique, au côté des sociétés paysannes pour lesquelles l'activité agricole et d'élevage reste un élément fondamental de sécurisation alimentaire et de développement économique et social.

• www.avsf.org



RURALTER est un programme d'Agronomes et Vétérinaires sans frontières qui appuie les initiatives de capitalisation d'expériences et diffusion de méthodologies et de référentiels technico-économiques utiles aux acteurs du développement rural, qu'ils soient techniciens d'institutions et de collectivités territoriales ou dirigeants paysans. RURALTER diffuse ses productions sous le label éditorial du même nom.

• www.ruralter.org



Agronomes et Vétérinaires sans frontières

Av. Horacio Urteaga 1818 – Jesús María

Lima – Perú

Téléfax: +51 -(01) 461 - 0492

www.avsf.org | www.ruralter.org