

Christophe Chauveau (Cicda)

## Conquérir et consolider le marché du café de qualité, entre dynamiques communautaires et contraintes du marché international

**Avancées et défis des coopératives caféières boliviennes**

décembre 2002

► Obtenir des prix rémunérateurs est une condition de survie de l'agriculture familiale. Sur les grandes productions d'exportation, soumises à une forte concurrence mondiale, cela implique de garantir une production de qualité et de savoir négocier avec les importateurs. Les coopératives paysannes sont-elles à même d'assurer un tel rôle, et à quelles conditions ? Ce texte décrit et analyse l'expérience des coopératives caféières boliviennes, et l'appui que Cicda leur a apporté.

# **Conquérir et consolider le marché du café de qualité, entre dynamiques communautaires et contraintes du marché international**

Avancées et défis des coopératives caféières boliviennes

Par Christophe Chauveau (Cicda)

J'adresse tous mes remerciements à Laurence Marandola et Frédéric Apollin pour leur précieuse collaboration.

**D**ans le but de toujours améliorer sa coopération, le Cicda a entrepris un travail d'évaluation de ses interventions d'appui à des organisations de petits producteurs d'Amérique latine, en particulier du projet Procafé<sup>1</sup> d'appui à la Fédération de caféiculteurs exportateurs de Bolivie (Fecafeb) et ses organisations affiliées. C'est sur ce dernier cas que s'appuie la réflexion proposée ici qui, nous l'espérons, illustrera les difficultés que rencontrent nombre d'organisations paysannes du Sud confrontées à la nécessité d'adapter rapidement leurs dynamiques sociales propres, souvent communautaires, aux contraintes d'un marché international compétitif.

Après un aperçu de l'organisation des caféiculteurs dans les Andes boliviennes et de la coopération du Cicda avec les coopératives caféières de cette région, nous présenterons les avancées et limites que celles-ci rencontrent aujourd'hui face aux contraintes du marché. Avec l'appui du projet, ces coopératives ont réalisé des progrès encourageants dans la mise en place d'une production plus durable et de qualité, l'obtention de marchés plus rémunérateurs, la gestion des crédits et capitalisation. Néanmoins, persiste une atomisation extrême en très petites coopératives, contre une centralisation et intégration verticale prônées par le projet ainsi que cer-

---

<sup>1</sup> Programme d'appui à la commercialisation du café des Andes boliviennes financé par la Commission européenne, le ministère des Affaires étrangères français et le Cicda.

tains mécanismes d'administration inadéquats face à un marché difficile et compte tenu d'une croissance de l'offre interne de café. Ces limites sont le produit de stratégies et dynamiques sociales propres de gestion et contrôle communautaires. Même si elles permirent dans un premier temps une certaine diminution des risques liés à l'exportation de café et un contrôle des coopérateurs sur leurs organisations, ces stratégies, qui plus est socialement fragilisées aujourd'hui, limitent les résultats atteints et à terme mettent en péril la durabilité des organisations.

Ces constats et réflexions nous conduiront à de premières conclusions sur les défis que les organisations coopératives boliviennes devraient relever, afin de concilier leurs dynamiques sociales propres et les contraintes du marché en vue de se consolider durablement économiquement et socialement comme représentant de populations paysannes jusque-là marginalisées et moteur de développement local et régional. Enfin, nous évoquerons certains principes d'action que nous jugeons essentiels, afin que notre appui participe au renforcement d'un véritable mouvement coopératif autonome et durable au bénéfice des petits producteurs.

## **UNE DYNAMIQUE ASSOCIATIVE DE PRISE EN CHARGE DE LA FILIERE APPUYEE PAR LE CICDA**

---

### **Prendre en charge la filière café pour mieux rémunérer son travail**

#### **? *Des petits caféiculteurs sans pouvoir de négociation***

L'économie agricole des vallées tropicales du versant amazonien des Andes boliviennes, département de La Paz, où se cultivent bananes, riz, agrumes, coca et café, est totalement intégrée aux marchés nationaux et internationaux depuis des décennies. Plus de 21 000 familles de petits producteurs – de 1 à 3 ha par famille en moyenne – soit la moitié des familles indiennes Aymaras ayant colonisé ces vallées dans les cinquante dernières années, dépendent presque exclusivement du café. Sur 23 000 ha de plantations, elles récoltent dans les années 90 entre 90 000 et 190 000 sacs de 60 kg de café arabica par an, soit 95 % de la production nationale et 0,1 % de la production mondiale. L'exportation de 70 % de ce café génère pour le pays entre 10 et 20 millions de dollars américains qui font du café le quatrième produit agricole d'exportation après, entre autres, le soja et le coton, deux produits de l'agro-industrie entrepreneuriale de Santa Cruz, pôle économique du pays.

La situation de ces familles de caféiculteurs boliviens est représentative de celle de millions de petits caféiculteurs confrontés à un marché international contrôlé par une poignée de multinationales et caractérisé par des prix volatiles et à la baisse. Face aux nombreux commerçants intermédiaires de la filière traditionnelle, ces petits caféiculteurs, inorganisés, sans connaissance des prix mondiaux, sans capacité de trésorerie, ne disposent d'aucun pouvoir de négociation. Ils doivent vendre au moment de la récolte, quel que soit le prix, et dépendent parfois de ces commerçants

pour un crédit afin d'assurer la survie de la famille et couvrir les frais de désherbage et de récolte. De plus, les intermédiaires qui collectent avec le capital d'exportateurs dont la stratégie à court terme repose sur les volumes et un minimum d'investissement, achètent le café à un prix unique sans distinction de qualité.

La rémunération très faible qui résulte des prix bas et non différenciés par qualité n'incite pas les producteurs à investir en temps de travail et capital dans leurs caféières et dans la transformation. Les rendements baissent et deviennent instables – entre 350 kg et 500 kg de café vert d'exportation par hectare – et la qualité se dégrade. Pour sa mauvaise qualité, le café bolivien se voit pénalisé sur le marché mondial de 10 à 30 US \$ par quintal<sup>2</sup>, soit une décote de 20 à 30 % du prix international fixé à la bourse de New York. Cette pénalité est intégralement répercutée sur le prix au producteur qui ne représente plus qu'approximativement 50 % du prix mondial<sup>3</sup>.

La région des Yungas se caractérise ainsi par des indices de pauvreté supérieurs à 90 %. Aujourd'hui le revenu agricole annuel moyen d'une famille de caféiculteurs se situe entre 650 et 1 900 US \$ selon le niveau de diversification, soit moins de 1 US \$ par personne et par jour. La culture d'un hectare de café rapporte entre 20 et 160 US \$. Quand en 1977 une machine à dépulper le café valait 1,3 quintaux de café au prix du marché local, elle en vaut 5,5 aujourd'hui. La parcellisation des propriétés liée à la pression démographique, l'absence de titres légaux qui pourraient permettre l'obtention de crédits bancaires, le faible niveau d'accès à l'éducation, à la formation, à l'assistance technique, à la santé et aux infrastructures routières, résultat de l'absence totale de politiques étatiques de développement, et les prix internationaux historiquement au plus bas depuis l'année 2000<sup>4</sup>, aggravent le tableau. Les familles qui ne migrent pas tendent à se lancer ou intensifier la culture de la coca dont l'extension est illégale dans le cadre de politiques d'éradication et lutte contre le narcotrafic, et par conséquent source à terme de conflits armés entre producteurs et autorités.

### ? **S'associer pour une commercialisation groupée et une meilleure rémunération**

#### *Première vague d'organisations coopératives et crise des années quatre-vingt*

Dans les années quarante, s'inspirant du modèle développé dans d'autres pays d'Amérique latine, l'État bolivien charge ses institutions de promouvoir l'organisation coopérativiste. En 1951 est créée la Fenacoab (Fédération nationale de coopératives agricoles) et en 1958 est approuvée la loi générale des sociétés coopératives élaborées.

---

<sup>2</sup> Le quintal américain est égal à 45,36 kg approximativement.

<sup>3</sup> Les caféiculteurs d'Amérique latine, selon les contextes nationaux recevraient entre 30 et 50 % du prix du café déterminé par la bourse de New York.

<sup>4</sup> Depuis plusieurs années la caféiculture mondiale est entrée en phase de surproduction et les stocks détenus par les multinationales sont au plus haut du fait de l'accroissement exceptionnel de la production de certains pays comme le Vietnam.

rée par la FAO. En 1989, on estime à 195 le nombre de coopératives agricoles en fonctionnement. Un tiers de ces coopératives opèrent dans la région des Yungas de La Paz où leur émergence est étroitement liée au processus de colonisation organisé par l'État depuis les années cinquante. De la fin des années soixante au milieu des années quatre-vingt, huit organisations coopératives<sup>5</sup>, dont trois centrales, et une Association nationale de producteurs de café (Anproca), se créent sous l'impulsion des services de l'État et de leaders ruraux. L'objectif explicite de ces organisations est de collecter, transformer et exporter le café de leurs membres afin de sortir le petit producteur du cercle vicieux précédemment décrit.

A cette époque, ces organisations coopératives bénéficient de crédits de la banque agricole étatique à taux et termes préférentiels pour la collecte et la transformation du café, ainsi que pour l'investissement en infrastructures de transformation. Elles bénéficient, en outre, de quotas d'exportation distribués par l'entreprise publique Cobolca (Comité bolivien du café), dans le cadre des Accords internationaux du café qui, en vue de réguler les prix internationaux, fixent depuis 1962 un volume de café exportable par pays producteur. En 1989, dernière année d'application des quotas internationaux, les organisations coopératives ont le droit d'exporter 10 % du café bolivien, quota qui dépasse leur capacité réelle puisqu'elles n'en exportent cette même année que 8,5 %. Enfin, 50 % du produit d'une taxe à l'exportation prélevée par Cobolca sont versés à Anproca pour son fonctionnement et la construction d'une usine de préparation de café à l'exportation. S'ajoute au soutien de l'État et avec son aval un important appui technique et financier de la coopération internationale, souvent lié au « développement alternatif », dont l'objectif est la substitution de la culture de la coca par le café. Des financements des Nations unies, de USAID, de la Mission britannique et d'ONG européennes, permettent de doter les plus grandes coopératives d'unités de préusinage du café dans les zones de production.

Le manque de capacités en administration et commercialisation des dirigeants et coopérateurs paysans, l'inefficacité chronique des coopératives, l'absence totale de systèmes de contrôle interne, l'hyperinflation terrible qui touche la Bolivie de 1982 à 1985, les crédits distribués sans discernement par les projets de « développement alternatif », la rupture de l'accord international qui se solde par la chute et l'instabilité des cours mondiaux, la baisse importante de la production dans certaines zones, et enfin de graves cas de corruption, conduisent ces organisations à la crise et au surendettement. Sur sept coopératives qui exportaient en 1989, six n'exportent plus en 1993, dont trois temporairement. Anproca fait faillite et ne représente plus qu'un groupe de dirigeants vendant aux coopératives les services de leur usine.

---

<sup>5</sup> En Bolivie sont connues trois sortes de structures coopératives : les coopératives et leurs centrales, les associations de producteurs et les corporations agricoles (Coraca). Ces dernières sont statutairement liées à la structure syndicale issue de la révolution bolivienne de 1952 et sont créées à partir de 1983 par la Confédération syndicale unique des travailleurs paysans (CSUTCB) comme « bras économique » du syndicat. Dans les faits, ces différentes structures fonctionnent comme des coopératives et nous parlerons dans ce document d'organisations coopératives ou coopératives en général.

### *Les années quatre-vingt-dix et la vague des petites coopératives*

En réaction à cette crise, les petits caféiculteurs tentent de s'organiser dans les années quatre-vingt-dix avec la mise en place de centres de collecte dont l'objectif est la vente groupée du café. Avec l'appui de quelques ONG, mais cette fois sans liens avec l'État, ces groupements se transforment en organisations coopératives, aujourd'hui une dizaine, qui s'ajoutent aux vieilles coopératives qui tentent de renaître de leurs cendres. Ces nouvelles organisations se caractérisent par une taille réduite, entre 30 et 100 membres originaires d'une à cinq communautés voisines.

Ces petites organisations bénéficient et profitent, comme nous le verrons par la suite, avec l'appui des ONG, d'un phénomène de segmentation du marché international du café et de l'apparition de niches pour les « cafés spéciaux », cafés de qualité, d'origine, biologiques et « solidaires », cette dernière niche étant ouverte exclusivement aux organisations paysannes. En particulier, les premières ventes de café de quelques-unes des coopératives sur le marché solidaire, très rémunérateur en période de bas prix, soutiennent et incitent cette nouvelle vague associative.

#### **Les marchés de « cafés spéciaux »**

Résultat d'une compétition grandissante entre les boissons stimulantes, on observe depuis une décennie un phénomène de segmentation du marché du café avec la naissance de niches de consommateurs recherchant des cafés de qualité aux caractéristiques aromatiques, d'origine, écologiques, sociales, spéciales. Ce marché des cafés spéciaux se caractériserait par une croissance annuelle de 10 % et représentait en valeur presque 15 % des exportations mondiales.

#### **Le café biologique**

Biologique selon les normes de la Commission européenne et de l'IFOAM<sup>6</sup>, les échanges de ce café représentent 1 % de la valeur du commerce mondial et 0,5 % du volume. Cette niche serait en forte croissance.

#### **Le café solidaire**

L'idée du commerce équitable ou solidaire, gagne de l'ampleur à la fin des années 80 avec la naissance de l'association Max Havelaar en Hollande. Le vendeur doit être une organisation de petits producteurs apolitique, démocratique et transparente. L'importateur ou torréfacteur, quant à lui, s'engage lorsque que les cours mondiaux sont bas à appliquer un prix minimum de 121 US \$/quintal de café arabica permettant une rémunération décente au producteur. S'ajoute au prix établi, une prime de 5US \$/quintal, qui doit être investie par l'organisation dans l'amélioration des conditions de vie de la communauté et une prime de 15 US \$/quintal lorsque le produit est certifié biologique. Enfin, l'acheteur s'engage à passer les contrats directement avec les coopératives sur plusieurs années avec la possibilité d'un préfinancement de 60 % du contrat. Cette initiative s'étend aujourd'hui à 16 pays du Nord et 170 organisations paysannes, sous les noms de Max Havelaar, Transfair ou Fairtrade. Cette niche concerne encore moins de 1 % du commerce mondial de café.

---

<sup>6</sup> International Federation of Organic Agriculture Movements.

### *La création de la Fédération de caféiculteurs exportateurs de Bolivie*

Parallèlement à de premiers contacts avec le Cicda, aux initiatives Max Havelaar, et aux promesses d'un appui, les dirigeants de ces coopératives fondent en 1991 la Fédération de caféiculteurs exportateurs de Bolivie, Fecafeb.

Statutairement la Fecafeb devra représenter les caféiculteurs organisés, défendre leurs intérêts et faire la promotion de l'organisation. Elle appuiera ses membres dans le développement de leurs activités de production, transformation et commercialisation. Pour se faire elle recevra une commission pour ses opérations de courtage et devra rechercher les financements de l'État et autres institutions nationales et internationales nécessaires à la mise en œuvre de programmes d'assistance technique, de formation, de crédit et de promotion commerciale. Les organisations de base affiliées restent responsables de la collecte, la transformation, la vente du café et de la gestion des crédits éventuellement obtenus.

### **Procafé : Renforcer le pouvoir des organisations coopératives dans la filière**

Le Cicda conjointement avec le Cota<sup>7</sup> identifient entre 1991 et 1992 le projet Procafé d' « appui à la commercialisation du café des Andes boliviennes » que le Cicda mettra en œuvre. La Commission européenne et le ministère des Affaires étrangères français cofinancent deux phases de 1994 à 1997 puis de 1998 à 2001. Un fonds de crédit de l'UNDCP<sup>8</sup> vient compléter ces financements en première phase.

#### **? *Le diagnostic établi : atomisation et manque de compétences des organisations coopératives***

La situation générale des petits producteurs de café identifiée lors de l'élaboration du projet est celle que nous avons décrite plus haut. En ce qui concerne les organisations coopératives, sont identifiés les grands problèmes suivants :

- ✍ la dispersion des organisations de producteurs, souvent petites, et l'absence de mécanismes de coordination entre elles ; ce qui ne permet pas de rationaliser la collecte, la transformation, la commercialisation, ni de réduire ainsi les coûts par des économies d'échelle, ni d'augmenter le pouvoir de négociation et de diminuer la dépendance aux brokers<sup>9</sup> ;
- ✍ le manque de ressources humaines formées et professionnelles ; une vision réduite des dirigeants du contexte international et des mécanismes du marché du café ; un faible niveau d'administration et de gestion responsable d'une faible efficacité économique des organisations ;
- ✍ la dispersion et l'insuffisance de crédits accessibles aux organisations pour la collecte, la transformation et l'exportation.

---

<sup>7</sup> Collectif d'échange pour la technologie appropriée.

<sup>8</sup> United Nations Drug Control Program.

<sup>9</sup> Intermédiaires assurant le contact entre exportateurs et importateurs moyennant une commission.

? **Objectifs et résultats espérés de Procafé : centralisation et professionnalisation**

Les bénéficiaires du projet sont la Fecafeb et ses douze puis dix-neuf organisations affiliées, soit la totalité des coopératives caféières boliviennes et leurs familles membres, soit près de 3 500 familles à la fin de la seconde phase du projet.

✍ Objectifs de Procafé :

- renforcer les organisations afin qu’elles deviennent des protagonistes efficaces de la commercialisation du café des petits producteurs des Yungas ;
- augmenter le niveau et la stabilité des revenus des petits producteurs.

✍ Résultats attendus :

- production d'un café de qualité et biologique selon des pratiques durables ;
- organisation commune entre les coopératives de la gestion du crédit, collecte, transformation et commercialisation et indépendance face aux brokers ;
- obtention durable de meilleurs prix (prix de la bourse de New York pour le café « normal » et prime pour le café de qualité) ciblant les marchés spéciaux, solidaires, de qualité et biologiques ;
- augmentation du volume collecté et exporté ;
- augmentation et meilleure utilisation des volumes de crédits accessibles ;
- réduction des coûts fixes d'opération ;
- personnel dirigeant et producteurs formés en gestion et administration de la filière café : collecte, crédit, coûts, exportations/marchés ;
- personnel susceptible d'une autonomie de décision et d'une conduite économique et financière efficace ;
- augmentation des revenus des petits producteurs associés.

✍ La centralisation des activités des coopératives, garantie de la viabilité de l'action.

Les coopératives fonctionnaient jusque-là chacune à leur compte. La centralisation de leurs activités par la création d'une société de services, d'une centrale de coopératives ou de départements spécialisés au sein de la Fecafeb, est présentée comme le résultat stratégique clé permettant d'atteindre les deux objectifs définis et d'assurer la viabilité de l'action. La centralisation de la collecte, du crédit, de la transformation, du contrôle de qualité et particulièrement de la recherche de marchés et l'exportation, doit permettre d'assurer volumes et réductions des coûts par économies d'échelle et par conséquent un meilleur pouvoir de négociation, de meilleurs prix à l'exportation et aux producteurs. En outre, une structure centrale constituera une « plateforme institutionnelle » nécessaire à la réalisation du projet et sera susceptible de prendre le relais à la fin de celui-ci, et de mettre en œuvre de manière autonome les activités d'assistance technique.

Si la centralisation, en particulier de la commercialisation, est le résultat stratégique clé du projet, l'amélioration de la qualité du café et la production biologique par une assistance technique adéquate, l'augmentation des volumes de crédits accessibles aux organisations et la professionnalisation par la formation des dirigeants et de producteurs en gestion et administration, en sont les axes essentiels.



La viabilité et l'autonomie financière d'une structure centrale seraient atteintes par l'exportation de 45 à 90 containers<sup>10</sup> de café en fonction de la commission prélevée pour le service d'exportation (1,5 à 3 US \$ par sac de 50 kg). Le montant de crédit qui devra être disponible s'élèvera de 400 000 à 750 000 US \$ selon le niveau de rotation – deux ou trois – et le niveau des cours internationaux.

? **Brève présentation des activités réalisées de 1994 à 2000**

Nous nous contenterons ici d'un rapide résumé et n'entrerons pas dans le détail des activités de près de huit années de projet, ni des moyens financiers et en personnels, relativement réduits. Techniciens et responsables du projet ne dépasseront jamais trois personnes et environ 600 000 Euros seront dépensés sur les deux phases. Il est néanmoins important de souligner le haut degré de coordination avec d'autres interventions, en particulier de la GTZ et du DED, de Acra, FOS<sup>11</sup>, des initiatives européennes Max Havelaar, et dans la première phase, de l'UNDCP.

- ✍ Assistance technique aux producteurs :
  - formation, assistance technique et diffusion de pratiques de culture et pré-transformation à la ferme du café, puis la certification de la production selon les normes européennes de production biologique ;
  - participation à la mise en place d'un réseau de promoteurs/inspecteurs internes de la certification dans toutes les coopératives de la Fecafeb.
- ✍ Appui à la commercialisation et la coordination des activités de collecte et transformation :
  - mise en place d'un département de commercialisation de la Fecafeb ;
  - organisation de voyages de promotion en Europe (6 voyages) et financement de matériel de promotion ;
  - formation de dirigeants et appui-conseil aux organisations ;
  - organisation de comités de collecte du café dans les communautés ;
- ✍ Accès à des fonds de crédit, appui à la mise en place de règles de coordination et à la création d'un fonds propre :
  - mise en place d'un fonds de crédit pour la collecte, transformation et exportation du café des coopératives. Ces fonds, du projet, de l'UNDCP et d'ONG spécialisées en services financiers ruraux, sont placés sous l'administration de ces dernières ou d'une banque privée. Le crédit est fait directement aux coopératives avec l'aval de la Fecafeb ;
  - appui conseil aux organisations affiliées à la Fecafeb pour la création du Fonds financier caféier, Fincafé ;
  - formation et conseil aux dirigeants en gestion des crédits.

---

<sup>10</sup> Un container plein pèse 19 600 kg et correspond à 326 sacs de 60 kg ou 432 quintaux américains.

<sup>11</sup> Respectivement Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Deutscher Entwicklungsdienst, Associazione de Cooperazione Rurale in Africa e America latina, Fonds voor Ontwikkelingssamenwerking.

- ✍ Formation de dirigeants en gestion et administration :
  - formation et appui-conseil de dirigeants d'organisations de base et de la Fecafeb (75 au total) en comptabilité et administration ;
  - Information de près de 500 coopérateurs sur le thème des coûts des organisations coopératives.
- ✍ Appui institutionnel permanent :
  - appui-conseil aux dirigeants de la Fecafeb en planification stratégique ;
  - accompagnement de la Fecafeb dans ses relations avec l'État et autres acteurs et dans l'élaboration d'une politique de développement de la filière.

## **LA DIFFICILE CONCILIATION DE DYNAMIQUES SOCIALES COMMUNAUTAIRES ET DES CONTRAINTES DU MARCHÉ**

---

### **L'efficacité limitée des coopératives malgré de premiers résultats encourageants**

#### **? *L'organisation encore fragile d'une production biologique de qualité***

##### *Une production plus durable et de qualité*

Alors qu'en 1993 la certification biologique de café était inconnue, en 2001, près de 2 600 producteurs membres de 18 organisations coopératives de la Fecafeb produisent environ 110 containers de café certifié biologique, ou en transition, par des entreprises certificatrices internationales selon les normes européennes, soit 30 % de la production bolivienne. La mise en place de pratiques écologiques de maintien de la fertilité, de taille productive, de conservation des sols et de lutte biologique contre les ravageurs contribue à une plus grande durabilité des systèmes de production. Elles entraînent un maintien des rendements dans les zones de colonisation plus récente et une augmentation pouvant atteindre 30 % dans les zones de production anciennes aux sols usés et érodés. Les pratiques culturales et de lutte biologique contre les ravageurs ont diminué la pression du scolyte du grain, le principal ravageur. Le terrassement progressif des caféières réduit l'érosion des sols. Enfin, le recyclage de la pulpe du café en compost et l'évacuation des eaux de traitement dans des fosses prévues à cet effet devraient diminuer la pollution des cours d'eau.

Par ailleurs, les pratiques diffusées par l'assistance technique et mises en œuvre par les coopérateurs de récolte sélective et de séchage sur tables ou dalles de béton, et non au sol, et la réhabilitation de plusieurs usines de prétransformation dans les zones de collecte, permettent la production d'un café dont la qualité est chaque fois plus reconnue. Ces pratiques sont intégrées aujourd'hui au cahier des charges de la production biologique.

### *L'organisation fragile du contrôle interne*

La difficulté d'obtenir la certification pour des producteurs n'ayant jamais utilisé d'intrants chimiques réside dans l'intensification de la culture, mais surtout dans la mise en place par l'organisation coopérative d'un système de contrôle interne qui soit reconnu par les certificateurs. Ce système repose aujourd'hui sur 70 coopérateurs promoteurs et inspecteurs internes reconnus par les entreprises certificatrices et chargés de l'assistance technique, du contrôle interne et de l'élaboration de la documentation et des rapports techniques exigés par le certificateur. Ces promoteurs furent formés et rémunérés dans les premières années par les projets.

La mise en place d'un tel système a donné de bons résultats en termes de production biologique ouvrant par là même des marchés plus rémunérateurs et a eu un effet structurant certain sur les organisations. Cependant avec la diminution progressive de l'appui de la coopération sur ce thème, on constate une organisation défaillante du contrôle interne et l'incapacité des promoteurs à produire la documentation requise. Par ailleurs, seules un tiers des organisations mirent en place des mécanismes permettant la rémunération de leurs promoteurs. Le contrôle interne en est d'autant plus négligé. Dans un contexte de durcissement des normes et de leur application, plusieurs organisations pourraient perdre leur certification avec entre autres de graves répercussions sur leurs résultats commerciaux.

### **? De bons résultats commerciaux non garantis à moyen terme**

#### *Un poids dans les exportations boliviennes en augmentation et de bien meilleurs prix*

Au cours des cinq années précédant le projet, les organisations coopératives assureraient annuellement en moyenne 11,5 % des exportations boliviennes, soit une vingtaine de containers. Leur part atteint 20 % en 2000 et 35 % en 2001, soit 75 containers. Ces exportations sont destinées aux marchés allemands et hollandais, principaux acheteurs de café bolivien, mais également aux marchés nord américain suisse, français et japonais plus récemment ouverts avec l'appui du projet.

Surtout, les prix FOB<sup>12</sup> obtenus augmentent et deviennent bien supérieurs aux prix obtenus par les entreprises exportatrices dont le café conventionnel souffre une pénalité de 20 % par rapport au cours international<sup>13</sup>. Depuis 1994, environ 20 % du café exporté par les coopératives – 30 % en 2001 – l'est aux conditions du marché équitable à un prix garanti, supérieur aujourd'hui au double du prix international. En 2001, 50 % des ventes des coopératives se font à un prix reconnaissant le certificat biologique. Une moitié de ce café certifié est vendue aux conditions Max Havelaar et le reste sans la pénalité pour mauvaise qualité, voire avec une prime de 5 à 15 US \$ par quintal, soit plus 10 % à 30 % par rapport au cours international. Enfin, la péna-

---

<sup>12</sup> Sigle de l'anglais *Free On Board*, « franco à bord ».

<sup>13</sup> En 1999, le prix moyen du café arabica non colombien à la bourse de New York est de 103 US \$/quintal ; en 2000 de 87 US \$/quintal ; en 2001 de 55 US \$/quintal.

lité appliquée au café conventionnel exporté par les organisations est légèrement inférieure à celle appliquée aux exportateurs.

Par conséquent, alors que les organisations coopératives vendaient en 1994 leur café avec une pénalité moyenne de 25 US \$/quintal, elles auront vendu en 2000 avec un différentiel positif moyen de 5 US \$/quintal. En 2001, ce différentiel moyen atteint + 20 US \$/quintal en raison de la croissance des exportations des coopératives aux conditions Max Havelaar dans un contexte de prix internationaux au plus bas. Le prix de vente FOB moyen des coopératives est ainsi supérieur de 30 % en 2000 et de plus de 50 % en 2001 au prix obtenu par les exportateurs.

Ces premiers succès commerciaux peuvent être attribués à l'amélioration de la qualité et la certification biologique du café des organisations, la croissance des marchés cibles solidaires et biologiques et l'augmentation du montant de crédit disponible pour les organisations de la Fecafeb. Enfin, de nombreux voyages de promotion en Europe permirent de faire connaître le café des coopératives et surtout le renforcement des capacités de quelques responsables de commercialisation, ont joué un rôle essentiel.

#### *L'échec d'une certaine forme de centralisation et la persistance de l'atomisation*

Entre la constitution d'une grande centrale jugée irréaliste et celle d'une société de services autonome rejetée par les dirigeants des organisations, c'est une troisième option qui est choisie. Avec l'appui du projet, la Fecafeb se dote en 1994 d'un département de commercialisation qui sera chargé de la promotion du café de ses membres et devra les appuyer dans la recherche de marchés. La Fecafeb n'est pas une centrale ni une association achetant le café comme l'était Anproca. Elle n'a pas accès au crédit, n'achète et ne possède pas le café qu'elle offre aux acheteurs, n'a pas de licence d'exportation. Les coopératives de base continuent de gérer les crédits qu'elles reçoivent directement, se chargent de la collecte et la transformation. Elles exportent chacune à leur nom. Les organisations ne se fixent aucune obligation d'utiliser les services de la Fecafeb. Elles conservent le pouvoir de décision quant à l'acceptation ou non d'un contrat. La Fecafeb devient ainsi intermédiaire commercial des organisations. Néanmoins, pour être théoriquement l'unique représentant commercial des coopératives et organiser l'exportation de volumes importants, son pouvoir de négociation doit être supérieur à celui de chaque coopérative. Elle est censée assurer le contrôle de la qualité et faire en sorte que ses membres respectent leurs engagements vis-à-vis des acheteurs. La commission prélevée par la Fecafeb pour service d'exportation rendu – 2 US \$ par sac de 50 kg – doit lui permettre d'assurer ses frais de fonctionnement ainsi qu'après deux années le salaire du gérant payé d'abord par le projet.

Le premier gérant du département de commercialisation est issu du milieu des petits producteurs et a acquis une première expérience comme responsable de commercialisation de l'organisation de base à laquelle il appartient. Dans le cadre du projet il se forme encore et réalise plusieurs tournées commerciales. Grâce à ces

tournées et à la compétence du gérant et du fait que la plupart des coopératives ne dispose encore d'aucune expérience en la matière, la Fecafeb canalise jusqu'à 40 % du café des organisations. Le reste est exporté par l'intermédiaire de brokers privés dont la moitié sont d'ex-dirigeants des plus anciennes coopératives.

En 1998 à la suite de conflits avec certains groupes et dirigeants, ce gérant historique quitte la Fecafeb, ainsi que sa coopérative d'origine pour devenir broker à son compte. La plupart des acheteurs des organisations de la Fecafeb, y compris ceux du marché solidaire, le suivent, étant davantage liés par une relation de confiance au gérant qu'avec la Fecafeb. Sans obligations vis-à-vis de cette dernière, les coopératives qui utilisaient les services de la fédération en font de même. Cela démontre la fragilité du système mis en place et les limites de l'adhésion des coopératives à la Fecafeb. Plusieurs gérants venus de l'extérieur ou issus des coopératives se succèdent à la Fecafeb sans pouvoir remplacer l'ex-gérant. Ils sont moins expérimentés et n'ont pas la connaissance et reconnaissance des acheteurs et des coopératives acquises par celui-ci. Le département de commercialisation entre en crise. En 1999 et 2000 la Fecafeb canalise seulement quelques containers vers le marché solidaire. En 2001 une tentative d'alliance de la Fecafeb avec son ex-gérant améliore en apparence ce résultat puis se solde par un échec du fait du refus de tout contrôle par celui-ci et son retrait de l'alliance.

Ainsi, 75 % du café continuent d'être vendus comme par le passé par l'intermédiaire d'une demi-douzaine de brokers, 60 % dans le cas du café destiné au marché solidaire. Les coopératives continuent à collecter, transformer et exporter, chacune de leur côté, de faibles volumes. Les trois quarts des coopératives exportatrices collectent moins de 5 containers quand deux tiers des coopératives et centrales péruviennes commercialisent entre 10 et 350 containers chacune.

#### *Conséquence de l'atomisation extrême, un faible pouvoir de négociation face aux acheteurs*

Les conséquences de cette atomisation extrême de l'offre sont multiples. Dans un contexte de risques climatiques et biologiques relativement importants, le trop faible volume de café d'une coopérative et sa qualité ne sont pas assurés d'une année sur l'autre. Il est donc très difficile pour une petite coopérative de garantir à moyen terme à l'acheteur un volume et une qualité de café ou de répondre à l'acheteur qui après une période d'essai souhaite augmenter le volume de ses achats.

Disposant d'un trop petit volume vendu souvent en un ou deux contrats, une coopérative ne peut pas toujours compenser la vente de containers à un prix bas par la vente de containers à un meilleur prix en étalant ses contrats sur plusieurs mois. Les coopérateurs sont conduits à une spéculation risquée qui se solde souvent par l'obtention de prix encore plus bas que ceux refusés quelques semaines ou jours auparavant. En outre, il arrive parfois que les coopérateurs se refusent à respecter un contrat à terme ouvert déjà signé, lorsqu'au moment de fixer le prix les cours mondiaux baissent, ou de respecter un contrat au prix défini à l'avance lorsqu'au

moment d'embarquer le café le cours mondial est plus intéressant. Ceci affecte beaucoup l'image des coopératives.

Volumes trop petits et incertains, pratiques spéculatives inconsidérées, rotation élevée des interlocuteurs, lenteur des décisions, rebutent de nombreux acheteurs pour les coûts et risques qu'ils induisent. Ils ne permettent pas aux coopératives de fidéliser leur clientèle et restreignent leur pouvoir de négociation des prix, même auprès d'acheteurs de cafés de qualité, d'origine ou biologiques spécialisés, accoutumés à des volumes relativement réduits. Chaque année plusieurs opportunités sont perdues. En 2000, certains acheteurs du marché équitable, en général plus souples, ont même mis fin, ou évoqué la possibilité de mettre fin à leur relation avec les organisations boliviennes. Par ailleurs, les surprix maximum obtenus sont inférieurs aux surprix maximum obtenus par les grandes centrales péruviennes. Un seul exemple significatif, la centrale de coopératives de Cusco, Cocola, qui exporte plus que toute la Bolivie, vend certains cafés de moindre qualité avec une prime supérieure à 50 US \$ par quintal par rapport au prix de la bourse et en dehors du marché solidaire. Autre illustration du manque de pouvoir de négociation des organisations, la prime reconnue au café biologique tend à diminuer. Dans un contexte d'augmentation de l'offre de cafés « bio », elle est passée en trois ans de 15 US \$ à 5 US \$ par quintal en moyenne. Malgré son excellente qualité, la plupart des acheteurs continuent de considérer le café bolivien comme un café de substitution et de mélange. Enfin, alors que les coopératives péruviennes obtiennent de leurs acheteurs des préfinancements importants, seules trois coopératives boliviennes, sur dix organisations exportant sur le marché solidaire, ont réussi cette prouesse.

#### *Des coûts trop élevés*

Du fait de l'atomisation de l'offre les économies d'échelle sont assez limitées et les coûts d'opération (transports, transformation et administration) et financiers des coopératives boliviennes, souvent supérieurs à 20 US \$ par quintal, restent relativement élevés en comparaison des coûts des coopératives péruviennes ou équatoriennes, en général inférieurs à 15 US \$. Ces coûts élevés se font ressentir d'autant plus cruellement que les prix internationaux du café sont bas.

#### *Une dépendance aux brokers*

Enfin, la poignée de brokers qui concentrent la connaissance et reconnaissance du marché se trouve en position de force face à une multitude de petites coopératives. Ces brokers en concurrence entre eux qui gagnent une commission fixe par sac vendu ont intérêt à offrir aux acheteurs les prix les plus bas possibles dans un contexte de demande limitée. La trop forte dépendance aux brokers entraîne donc une baisse des prix aux producteurs.

? **Une gestion du crédit et de la collecte en progrès, mais laissant échapper la moitié du café**

*Une meilleure utilisation d'un volume de crédits plus important*

Grâce à l'action du projet en coordination avec d'autres institutions, le fonds de crédit disponible pour les organisations est passé d'environ 100 000 US \$ par an à plus de 450 000 US \$. Ces fonds sont administrés par des institutions financières spécialisées dans le crédit rural selon les normes de la banque centrale. Ils sont constitués de fonds de projets, 25 %, de fonds de ces institutions financières, 65 %, et du fonds Fincafé, 10 %. Ce fonds créé sous l'impulsion du Cicda et de Acra en 1998 et constitué des apports des coopératives, s'élève aujourd'hui à 50 000 US \$.

Le crédit n'est pas centralisé. Ce sont les coopératives qui avec l'aval de la Fe-cafeb reçoivent et gèrent les crédits pour couvrir les frais de collecte, transformation et commercialisation de leur café. Les taux appliqués en dollars sont de 16 à 18 % annuels et les prêts d'une durée de huit mois. Les garanties sont essentiellement hypothécaires (terrains de coopérateurs et unités de transformation).

Dans un contexte de prix internationaux volatiles et un taux relativement élevé, en sept ans, moins de 1 % des 1,55 millions de dollars de crédits distribués à 16 coopératives n'a pas été récupéré. Même si le sérieux des institutions financières a contribué à ces résultats, il semble évident que les coopératives, caractérisées dans les années quatre-vingt par l'endettement, ont progressé dans leur gestion de la commercialisation et du crédit. En outre, les coopératives réalisent aujourd'hui en moyenne deux rotations contre une autrefois. L'accroissement du volume de crédit a donc participé à l'accroissement du volume collecté.

*Un processus de capitalisation lancé mais limité*

En plus des meilleurs prix payés aux producteurs, du remboursement de leurs dettes par les plus anciennes coopératives, de l'investissement dans la réhabilitation ou construction d'unités de prétransformation, la constitution d'un fonds propre démontre une plus grande efficacité de gestion. Les fonds propres des organisations sont estimés aujourd'hui à 100 000 US \$, dont une moitié engagée dans Fincafé, lequel augmente chaque année. Des 16 à 18 % d'intérêts annuels payés par les coopératives, 5 % rémunèrent ce fonds. En outre, à la suite de la décision des coopératives de conditionner l'accès aux crédits à la capitalisation du fonds Fincafé, celui-ci augmenta de 30 % en 2000 grâce aux apports supplémentaires de ses membres et à l'entrée de nouvelles organisations.

Cependant, compte tenu des résultats commerciaux des organisations, cette capitalisation reste réduite. Les coopérateurs restreignent de manière drastique la part des bénéfices affectée à la capitalisation de l'organisation, la constitution d'un fonds de roulement ou l'investissement dans des infrastructures collectives et donc le développement de la coopérative. Ils préfèrent presque systématiquement se répartir tous les gains et remettre leur café en consignment l'année suivante.

*Une collecte lente laissant échapper une grande partie du café*

Par ailleurs, un mécanisme de collecte inefficace laisse échapper une grande partie du café. 85 % des organisations pratiquent la collecte en consignation. Le coopérateur remet son café sans rien recevoir, ou contre une petite avance pour attendre son paiement parfois plusieurs mois, une fois que la coopérative a réussi à exporter. Ce système présente l'avantage d'être peu exigeant en capital, alors que les coopératives disposent encore de peu de fonds de roulement et accèdent de manière encore restreinte au crédit, mais est responsable de limitations importantes. En effet, les coopérateurs qui ont besoin d'argent pour couvrir leurs frais de récolte et vivre sont contraints, malgré les bons prix obtenus par leurs organisations, de vendre entre 50 et 70 % de leur café de qualité certifié biologique à bas prix aux commerçants locaux. Les volumes collectés s'en trouvent donc encore réduits et plusieurs mois peuvent être nécessaires à la collecte d'un container, ce qui limite la rotation du crédit et augmente les coûts de celui-ci. Cette lenteur accentue plus est l'incapacité des coopératives à répondre opportunément au marché.

*Un engagement faible des coopérateurs avec leurs organisations*

Soulignons enfin un certain opportunisme des coopérateurs. Il arrive lorsque les prix internationaux sont très élevés comme en 1997, ou que la production bolivienne est faible comme en 1993, que les prix sur le marché local deviennent temporairement compétitifs avec les prix que les coopératives seront susceptibles d'offrir. On a pu observer dans ce cas une forte diminution de la collecte des coopératives – division par deux en 1993 et diminution de 45 % en 1997 – les coopérateurs trouvant plus simple de vendre aux commerçants locaux moins exigeants en termes de qualité et payant au comptant, sans considération des conséquences pour leurs organisations. La capacité des organisations de garantir un volume et une qualité se voit une fois de plus altérée.

**Un impact économique, social et politique avéré, mais encore insuffisant**

? ***Un impact sur les revenus encore réduit***

Les coûts d'opération et marges de la filière coopérative, étant approximativement équivalents à ceux de la filière traditionnelle, le prix payé par les organisations aux producteurs associés est en moyenne supérieur de plus de 50 % au prix payé par les commerçants locaux. En 2001, certaines coopératives, qui réussirent à exporter plus des trois quarts de leur café aux conditions du commerce équitable, payèrent le producteur le triple du prix local.

Cependant, l'impact sur le revenu de la famille varie beaucoup selon le pourcentage des ventes réalisées aux conditions solidaires par l'organisation, le pourcentage de café remis par la famille à celle-ci et la part du café dans l'exploitation agricole. Du fait de la collecte en consignation, plus les prix que l'organisation est supposée pouvoir obtenir se rapprochent de ceux du marché local et moins les coopérateurs lui



remettent de café. Ainsi les associés des deux tiers des organisations, celles qui n'ont pas accès ou de manière réduite au marché équitable, voient leurs revenus augmenter de 10 à 15 % seulement. Seules les familles membres des organisations qui écoulent plus de 50 % de leur café aux conditions du commerce équitable peuvent voir leur revenu doubler, voire tripler. Ces derniers mois, seules ces familles – 20 % des caféiculteurs organisés – disposaient d'un revenu suffisant pour couvrir, au-delà de l'alimentation, les coûts de santé et éducation des enfants, la reproduction de leur exploitation biologique et rendre la caféiculture attractive en comparaison à un emploi non qualifié en ville.

Les résultats économiques des organisations sont donc limités et ne garantissent pas à terme les volumes et les prix ; leur impact sur les revenus des familles est encore réduit et très dépendant d'un marché équitable restreint. Bien plus, le choix des coopérateurs d'intensifier en temps de travail la culture de café, afin de respecter les normes « biologiques », pourrait être remis en cause aujourd'hui, où les prix sont au plus bas et les exigences normatives plus fortes. Dans certains cas, la pérennité de l'organisation coopérative ne semble elle-même pas être assurée.

#### ? ***Deux fois plus de caféiculteurs organisés, mais une Fecafeb en crise permanente***

L'espoir de meilleurs prix et revenus relativement concrétisé ainsi que l'accès à de la formation et une assistance technique fournies par des projets, ont mobilisé jusqu'à présent les petits caféiculteurs. De douze, les organisations coopératives caféières sont passées à une vingtaine, toutes affiliées ou en voie d'affiliation à la Fecafeb. Elles regroupent aujourd'hui environ 3 500 familles, soit 16 % des familles productrices de café de Bolivie, ce qui signifie un doublement du nombre de familles organisées depuis 1993, année antérieure au démarrage du projet. Néanmoins cette croissance du nombre de producteurs organisés n'a pas contribué à la construction d'un véritable mouvement coopératif.

La Fecafeb ne peut assumer le rôle d'intermédiaire commercial que certains dirigeants et la coopération lui avaient assigné. Elle ne dégage pas les revenus que cette activité devait lui assurer. Prétextant de cette incapacité à offrir ce service, les organisations rechignent, et le plus souvent refusent, de remplir leur obligation de paiement d'une cotisation annuelle, ce qui grève d'autant les revenus de la fédération. Aujourd'hui, elle est sérieusement endettée et malgré une certaine réussite de ses affiliés, elle reste après dix années d'existence incapable d'assumer les coûts de déplacement et indemnités de ses dirigeants et encore moins le salaire d'un gérant, une recherche de marché ou une promotion du café, ni une quelconque assistance technique, même partielle, comme le paiement d'un ingénieur pour superviser le travail des promoteurs.

Par ailleurs, elle peine à assumer sans l'appui des projets, le rôle de représentation politique défini dans ses statuts. Sa participation récente dans des instances et processus d'élaboration de politiques de développement du secteur, reste assez stérile de par son manque de capacité de proposition, la faible mobilisation des ba-

ses sur ce thème et le manque de fonds. Le risque existe que cette participation constitue souvent pour les institutions étatiques et le secteur privé, rien de plus finalement qu'un alibi.

Bien que cette faiblesse devenue crise depuis le départ du premier gérant de commercialisation en 1998, semble structurelle, il n'y a pas encore un véritable débat au sein des organisations coopératives, ni une volonté affirmée de réflexion autour d'une redéfinition des rôles et prérogatives de la fédération. Alors qu'elle aurait dû prendre le relais des projets, la Fecafeb ne semble survivre que grâce à la coopération et ne se justifier parfois aux yeux de ses membres que pour une « capacité » à attirer les financements, capacité remise en question aujourd'hui par les réticences chaque fois plus fortes de la coopération à l'appuyer.

### **Une gestion inadéquate, produit de contraintes et dynamiques sociales fortes**

Arrivé à ce point, il paraît essentiel de tenter de mieux comprendre les contraintes internes, stratégies et dynamiques sociales sous-jacentes, en vue de cerner les défis que rencontrent les organisations de petits caféiculteurs boliviens et de proposer une stratégie pour leur consolidation.

#### **? *Une compréhension du marché et des capacités de gestion insuffisantes***

Par limites financières liées en partie à la taille réduite des organisations, mais aussi par défiance, la majorité des organisations ne disposent pas de personnel permanent. Ce sont donc en général les dirigeants élus eux-mêmes qui gèrent toutes les activités de l'organisation. Malgré les réussites commerciales et les progrès dans la gestion des activités que nous avons pu décrire, force est de constater le très faible niveau de connaissance et compréhension des coopérateurs et leurs dirigeants du marché international du café et de ses dynamiques. L'information sur les cours internationaux, leurs perspectives, les exigences des acheteurs, n'arrivent pas jusqu'aux vallées des Yungas de La Paz. Les enjeux en termes de stratégie de segmentation de marché, volume, planification et fidélisation de clients, restent ignorés. L'apprentissage du marché permis par le commerce équitable reste relatif puisque ce marché est plus simple avec un prix minimum prédéterminé. Le peu d'informations reçu est souvent difficilement analysé par des coopérateurs dont le cursus scolaire s'est achevé à l'école primaire. Parfois même des croyances naissent comme celle très répandue qui veut que les prix montent toujours en décembre, fin de la campagne bolivienne. Cette croyance incite encore plus les coopérateurs à spéculer. En 2000 les prix ont chuté à la fin de la campagne !

La plupart des organisations ne disposent pas de système d'information comptable. Les dirigeants n'ont aujourd'hui pas la capacité, dans la majorité des cas, de produire comptes de résultats et bilans que les coopérateurs auraient eux-mêmes des difficultés à analyser. La plupart d'entre eux ne maîtrisent pas la règle de trois, nécessaire lorsque la comptabilité des opérations de transformation et vente implique la manipulation agile de nombreux coefficients de transformation du café. Lors-

que des comptes sont rendus, c'est plusieurs mois après la fin de la campagne correspondante et quand la suivante a déjà commencé. Outre l'efficacité de la coopérative dans sa gestion, la confiance entre tous s'en trouve limitée.

? ***Une gestion communautaire inadéquate face aux contraintes du marché***

*De la coopérative à la communauté*

Plus qu'un mouvement coopératif surgi de la société locale, les coopératives ont été promues et soutenues depuis les années quarante par l'État et la coopération, relayés par certains leaders locaux. Les caféiculteurs vivant dans les Yungas de La Paz sont originaires de différentes régions de l'Altiplano qu'ils ont quittées au cours de ces dernières décennies. Confrontées aux conditions de vie souvent extrêmes de la Cordillère andine, à des risques climatiques et écologiques très élevés, ces sociétés Aymaras ont développé des stratégies complexes d'utilisation de nombreux étages écologiques pour la production, de redistribution de la richesse, de migration et de pluriactivité, mais également de gestion de la vie sociale et de l'autorité, dispersant à l'extrême les risques. Confrontés aujourd'hui par nécessité à un nouvel environnement, celui du commerce international du café, lui aussi extrêmement risqué, aux cours internationaux volatiles et difficilement prévisibles, aux volumes énormes de crédits, dépenses et recettes à manipuler, les caféiculteurs Aymaras peu informés, sans compréhension du marché, sans formation en administration et comptabilité, sans maîtrise de la règle de trois, semblent appliquer naturellement dans la conduite de leurs coopératives les mécanismes et stratégies de gestion des risques qu'ils maîtrisent depuis des siècles.

Dans la société Aymara la gestion du territoire et de ses ressources, des conflits entre les personnes, du religieux, des relations avec les autres et l'État, est traditionnellement communautaire. Ainsi, après la première vague, soldée par un échec, de création de grandes coopératives et centrales impulsée par l'État, se sont créées exclusivement de petites organisations à l'échelle d'une à quelques communautés plus cohérentes avec ces mécanismes traditionnels de gestion. Depuis une année les plus grandes de ces coopératives qui regroupaient plusieurs communautés sont également en train de se diviser en organisations encore plus petites, à l'échelle communautaire !

*Une rotation des responsables et une absence de délégation entravant la relation au marché*

Dans la société Aymara chaque individu de la communauté doit à son tour assumer la responsabilité de sa direction. Durant sa gestion, il abandonnera partiellement ses propres affaires pour se dédier à sa charge. Néanmoins, aucune compensation économique ne lui est accordée. Ce « sacrifice » se voit récompensé par le prestige accordé à la famille qui l'a assumé et par la confirmation du droit d'accès aux ressources de la communauté. Le fait qu'il s'agisse d'un sacrifice certain et que chaque famille de la communauté doive assumer cette charge entraîne une rotation élevée des dirigeants. En outre, un responsable n'est pas élu selon des critères d'aptitude.

L'égalité face à la charge et la participation de tous les membres de la communauté priment sur la capacité à assumer l'autorité. Au sein des coopératives, élus pour une ou deux années, les dirigeants n'ont pas le temps suffisant et parfois pas la capacité pour se forger une compétence, ni gagner la confiance d'un acheteur.

Enfin, le responsable élu n'est qu'exécutant des décisions prises de manière consensuelle par la communauté. Il ne jouit que d'une faible délégation de pouvoir. Ainsi chez nos caféiculteurs, plusieurs jours sont donc parfois nécessaires aux dirigeants et coopérateurs pour se réunir et prendre la décision d'accepter ou non une offre, quand un importateur exige une réponse dans les 24 heures. Cette excessive lenteur fait perdre de nombreuses opportunités d'exportation.

*Des stratégies de dispersion et diminution des risques contre une plus grande efficacité*

Par ailleurs, ces mécanismes ou phénomènes décrits plus haut qui limitent l'efficacité des organisations, peuvent être analysés comme autant de stratégies de réduction des risques inhérents à une activité d'exportation complexe et face à un marché aux dynamiques obscures. Ainsi, la collecte en consignation élimine pour la coopérative le risque d'acheter un produit plus cher qu'elle ne le vendra, donc de faire faillite. La limitation des volumes de crédit à manipuler et l'absence de délégation à la Fecafeb du pouvoir sur le crédit, la restriction volontaire du capital propre des coopératives et de la Fecafeb, diminuent d'autant le risque de perte pour mauvaise gestion d'un grand volume d'argent et disperse ce risque entre tous les coopérateurs.

La perte de pouvoir qu'entraînerait pour certains groupes un processus de centralisation explique en partie son rejet. Néanmoins, l'atomisation observée, le maintien en compétition de plusieurs brokers, au milieu desquels la Fecafeb, ainsi que l'opportunisme des coopérateurs vis-à-vis de leurs organisations et le maintien de relations avec les intermédiaires locaux, diminuent aussi le risque de dépendre d'un seul canal de mise en relation avec le marché et d'une concentration du pouvoir. L'erreur ou défaillance d'un dirigeant, ne met pas en péril tout le secteur organisé.

? ***Fragilisation des mécanismes et stratégies propres et contrôle interne défaillant***

Sous certaines contraintes internes, des mécanismes et stratégies de contrôle ou gestion du risque correspondant mieux à la réalité vécue par les coopérateurs ont prévalu sur une plus grande efficacité commerciale, économique et financière et sur une centralisation promue et appuyée par le projet. On peut constater que dans un premier temps ces mécanismes ont permis aux « communautés de coopérateurs » de maintenir un certain contrôle sur leurs responsables et les activités économiques de leurs organisations. Alors qu'au cours des années quatre-vingt-dix la moitié des exportateurs boliviens ont disparu et que les centrales avaient fait faillite, on ne déplore aucune faillite parmi les petites coopératives nées ces dix dernières années.

Néanmoins, comme nous l'avons répété à l'envi, ces mécanismes et stratégies trouvent leurs limites aujourd'hui face à un marché qui requiert une compétitivité ac-

crue et alors que les coopératives ont un volume d'activité plus grand que jamais. De plus, en raison de l'affaiblissement de la cohésion sociale traditionnelle liée à la multiplicité des origines des membres des communautés des Yungas et la plus grande expression de tendances individualistes, ces mécanismes et stratégies qu'il ne faut pas idéaliser connaissent certaines défaillances préjudiciables à la durabilité économique et sociale des organisations.

Ainsi, malgré la participation des coopérateurs aux décisions liées aux ventes, le fonctionnement des coopératives est marqué par une circulation de l'information très déficiente en qualité comme en quantité. Les dirigeants plus expérimentés, ou ayant bénéficié de formations, sont réticents à divulguer des informations sur lesquelles repose leur pouvoir. Cette déficience s'ajoute à l'absence de comptabilité pour altérer la confiance entre dirigeants et coopérateurs à mesure que croît le volume d'activité de l'organisation. Flo<sup>14</sup> définit la transparence et l'existence de comptes comme critères de certification des organisations inscrites au registre du commerce équitable. Cependant, la certification limitée à des recommandations, n'a pas en soi de véritable effet d'amélioration sur les organisations dans ces domaines complexes. Cet affaiblissement du contrôle des coopérateurs sur l'activité de leur organisation ne favorise pas une coordination entre organisations, ni *a fortiori* la centralisation même partielle des services.

Par ailleurs, manipulant des sommes sans commune mesure avec les ressources financières réduites des communautés de l'Altiplano, mais ne percevant jamais de salaires, les dirigeants gagnant en expérience peuvent être tentés d'abuser de leur position, d'autant plus que celle-ci est de courte durée. Il existe des moyens variés de détourner une partie des bénéfices de la coopérative de manière difficilement décelable par des coopérateurs ignorants. Un trucage léger des coefficients de transformation permet de détourner à son compte des volumes importants de café. La tentation existe aussi pour les dirigeants de passer des accords occultes avec des brokers, tels que l'acceptation d'un prix d'exportation plus bas moyennant rétribution. Il semblerait qu'il existe une certaine tolérance pour ces pratiques qui diminuent le poids du « sacrifice ». Cependant, étant données les sommes manipulées, l'abus n'est jamais loin et les cas ou des soupçons de détournements importants soldés par des conflits internes, parfois violents, ponctuent la vie des organisations jeunes et anciennes et portent préjudice à leur développement, ne sont pas rares. La confiance sur laquelle devrait reposer en partie le système et une organisation solide s'en trouve encore altérée.

---

<sup>14</sup> Fairtrade Labelling Organisation.

## CONSOLIDER UN MOUVEMENT COOPERATIF, LE DEFI DES PETITS CAFEICULTEURS AYMARAS ORGANISES ET DE LA COOPERATION

---

### Concilier plus grande compétitivité, maîtrise des risques et contrôle social

#### ? *Pertinence et potentiel de l'organisation de la filière*

Mondialement, la filière café, comme tant d'autres filières agro-industrielles, tend à produire chaque fois plus de pauvreté et d'insécurité chez des millions de producteurs sans pouvoir de participation et négociation locale et internationale. Elle engendre également la destruction rapide de ressources naturelles et aboutit à une production de mauvaise qualité. Dans ce contexte, les caféiculteurs boliviens organisés ont pu mettre en œuvre des systèmes de production de qualité et plus durables et recevoir de meilleurs prix pour une partie de leur café. Leur revenu et la productivité de leur travail ont été dans une certaine mesure augmentés.

Le potentiel de ces organisations reste important en termes d'augmentation du niveau de vie des caféiculteurs et de la durabilité de leurs systèmes de production. Le volume de production des coopérateurs est deux fois supérieur au volume exporté par leurs organisations. Des coopératives péruviennes dans les mêmes conditions démontrent qu'il est possible d'obtenir des prix encore supérieurs et ont des coûts inférieurs, tout en assumant des charges de personnel professionnel et d'assistance technique. De simples calculs montrent que sur la base du volume actuellement exporté, le prélèvement par la Fecafeb de 2 US \$ par quintal permettrait de financer une assistance technique minimum en production et commercialisation, ainsi qu'une représentation nationale si telle était la volonté des coopérateurs. A plus long terme et avec l'accroissement des volumes, l'augmentation du capital des organisations en vue d'investissements ou de constitution d'un fonds de roulement conséquent, c'est-à-dire, l'autonomie financière d'un mouvement coopératif bolivien semble parfaitement possible. Enfin, la mise à l'ordre du jour de la crise du secteur caféier par la Communauté andine des nations sous la pression d'une alliance récente entre les fédérations des pays andins, dont la Fecafeb, démontre la force politique que pourrait constituer une telle instance.

#### ? *Des dynamiques naissantes vers une plus grande compétitivité*

Les stratégies de contrôle social et de diminution et dispersion des risques transposées des communautés de l'Altiplano aux coopératives des Yungas montrent aujourd'hui leurs limites dans la gestion collective de la filière café. A court et moyen terme le marché ne changera pas. Les petits caféiculteurs Aymaras doivent trouver sous quelle forme adapter le fonctionnement de leurs organisations aux exigences de ce marché chaque fois plus compétitif, afin de garantir durablement leurs résultats.

De fait, ce défi semble bien réel à certains caféiculteurs organisés qui comprennent chaque fois mieux la filière. Et on peut observer aujourd'hui certaines évolutions

au sein des coopératives. La rotation élevée des dirigeants n'est plus aussi stricte. Certains sont parfois reconduits plusieurs fois dans leurs fonctions, ou des responsables de commercialisation sont élus sur des périodes plus longues afin d'assurer une certaine continuité. Certaines coopératives ont même commencé récemment à rémunérer ces responsables qui sont choisis parmi les plus aptes.

Même si une certaine forme de centralisation a été rejetée, la conscience de la nécessité d'une coordination entre organisations pour la commercialisation est chaque fois plus forte. Sans aucune médiation du projet, on observe de premières alliances entre coopératives, établies directement ou au travers d'un broker, pour remplir des containers de café de qualité semblable et répondre ainsi à la demande de manière plus opportune. La tentative d'alliance de la Fecafeb avec le meilleur des brokers, son ancien gérant de commercialisation, pour la commercialisation d'un certain volume de café, même soldée par un premier échec, pourrait également aller dans ce sens. Ainsi, des formes plus souples de regroupements de coopératives et centralisation partielle locale, ou au travers de la Fecafeb, seraient explorées.

Un autre indice de la prise de conscience des enjeux, est l'accroissement de l'avance faite aux producteurs par quelques coopératives et la volonté de certaines organisations d'augmenter fortement leurs emprunts en vue de collecter plus de café en achetant au prix local la production de leurs membres.

#### ? ***La redéfinition indispensable de mécanismes propres de gestion***

Cependant, l'adaptation au marché des organisations doit se faire en conservant la maîtrise de risques acceptables pour les familles qui n'ont que peu d'alternatives à la vente du café pour vivre. Il ne s'agit pas de maximiser des résultats économiques et les coopérateurs ne doivent pas augmenter leurs risques, mais prendre d'autres risques en connaissance de cause. Ces dynamiques d'adaptation naissantes ne seront consolidées, n'aboutiront à des solutions consensuelles et appropriées à l'environnement social local, n'auront de sens, qu'à condition que l'ensemble des coopérateurs redéfinissent des mécanismes propres de contrôle social, de prise de décision, de gestion de la filière. Un tel débat ne pourra être engagé que si l'ensemble des coopérateurs acquiert une meilleure connaissance et compréhension de l'environnement. Il est la condition d'une restauration de la confiance entre coopérateurs et de la formation d'un véritable mouvement coopératif susceptible de défendre à long terme les intérêts des caféiculteurs boliviens.

#### **L'accompagnement à la base, le rôle à renforcer du Cicda**

Les résultats obtenus par les petites coopératives boliviennes confirment la pertinence de l'organisation de la filière appuyée par le projet Procafé. Néanmoins, les défis soulignés justifient un recentrage de notre intervention. À la suite de Procafé, le

Cicda débutera en 2002 un nouveau projet<sup>15</sup> de coopération avec les coopératives caféières boliviennes et leur fédération. Trois principes nous semblent essentiels pour que cette nouvelle intervention en particulier, et d'autres en général, contribuent à la consolidation d'une organisation paysanne autonome, aux objectifs clairs, dégageant des gains durables au profit des producteurs et avec un pouvoir de négociation économique et politique significatif.

? ***Travailler avec l'ensemble des coopérateurs***

Parce qu'un processus indispensable d'adaptation des organisations ne se fera pas sans un débat depuis les bases, il est absolument nécessaire de travailler avec l'ensemble des coopérateurs et non les seuls leaders tous les aspects de la filière. Leur apporter les informations et construire avec eux les capacités d'analyse de l'environnement complexe dans lequel évoluent leurs organisations, en vue d'accroître durablement leur confiance, leur maîtrise de celles-ci et leurs capacités d'adaptation et d'innovation, nous semble être un rôle essentiel du Cicda. L'information et la formation porteraient sur la gestion et l'administration, les techniques de planification, le marché international, les coûts, l'environnement légal, les politiques étatiques mais aussi, pourquoi pas, les mathématiques, la règle de trois et la rédaction. Les contenus et formats de cette information et formation devraient être élaborés avec la participation des coopérateurs.

? ***Accompagner plus que conseiller***

En vue de consolider durablement les organisations boliviennes de caféiculteurs, un autre rôle essentiel du Cicda, plus que conseiller ou promouvoir un quelconque modèle, est d'animer et accompagner les débats et dynamiques naissants que susciteront l'information et la formation partagées. Notre appui technique et méthodologique devrait faciliter l'élaboration, la construction ou la reconstruction de mécanismes, règles ou normes propres, donc mieux adaptés et plus durables, de circulation de l'information et de contrôle interne, de prise de décision, d'organisation interne et de coordination entre coopératives de la collecte, de l'offre et la transformation de café, de la gestion du crédit, de la participation des organisations à la société civile.

? ***Une approche de la filière moins fonctionnelle et plus ouverte***

À la recherche de solutions plus appropriées, il semble indispensable de ne pas extraire les acteurs bénéficiant de notre coopération de leur environnement économique et social, de ne pas faire du paysan Aymara des Yungas un paysan sans histoire à la recherche d'une modernité étrangère. Pour se faire, nos projets et leurs équipes doivent assurer des mécanismes susceptibles de permettre une compréhension chaque fois plus fine de réalités et dynamiques complexes dans leurs dimensions agroéconomiques, mais aussi sociales et politiques.

---

<sup>15</sup> Projet Forcafé de « Renforcement des organisations économiques paysannes des Yungas de Bolivie » mis en œuvre par le consortium d'ONG Cicda-Acra.



Une durée conséquente des interventions, un travail avec les bases, un positionnement d'accompagnateur, une approche des contextes et une mise en œuvre des interventions plus pluridisciplinaire devraient favoriser cette compréhension et accroître l'impact de notre coopération.

## Bibliographie

- Abbes J.-M., 1993, *Contexte, problématique et réalités de la mise en route du projet Procafé*. Rapport de mission en Bolivie, Procafé, La Paz, Bolivie, 24 p.
- Albo X., 1989, *Para comprender las culturas rurales en Bolivia*, Hisbol, Bolivie 298 p.
- Barat X., 1996, *Diagnóstico de las organizaciones afiliadas a Fecafeb y de sus actividades económicas en torno al acopio de café*, Fecafeb - Cicda, La Paz, Bolivie, 30 p.
- Barat X., 1996, « L'agriculture paysanne dans une vallée de colonisation récente de la région des Yungas de La Paz ». *Diagnostic agro-économique et perspectives d'évolution des exploitations caféières et fruitières du Canton de Taypi Playa, Ita - Cicda, La Paz, Bolivie*, 67 p.
- Chauveau C., 2002, *Las estrategias de las pequeñas organizaciones campesinas cafetaleras bolivianas para superar las crisis del café*, Chorlavi, Site web, 6 p.
- Devisscher M., 1996, « La problemática de la gestión en las organizaciones económicas campesinas ». *Un análisis comparado en Bolivia, Centro Bartolomé de las Casas*, serie trabajos del Colegio Andino n° 18, Cuzco, Pérou, 85 p.
- De Zutter P., 1994, *Mitos del desarrollo rural andino*, Hisbol, Bolivie, 124 p.
- Dubois G., 2001, *Diagnostic agraire du versant nord de l'Uchumachi dans les Yungas de La Paz*, Ina-Pg-Cicda, La Paz, Bolivie, 36 p.
- Eberhart C. et Chauveau C., 2001, *Étude de l'impact du commerce équitable sur la filière café en Bolivie*, Solagral/Cicda, Paris, 55 p.
- Fecafeb, 2001, *Informe de capacitación sobre estructura de costos en organizaciones económicas*, Fecafeb, La Paz, Bolivie, 13 p.
- Fernández J., Coca O., 1991, *Diagnóstico institucional del Movimiento Cooperativo Agropecuario de Bolivia*, Fades - Fenacoab, La Paz, Bolivie, 287p.
- Illanes O., 1994, *Diagnóstico de las organizaciones afiliadas a Fecafeb. Resultados de encuesta a productores*, Fecafeb - Cicda, La Paz, Bolivie, 18 p.
- Junta Nacional del Café, 1999, *Café orgánico. Producción y comercialización en Perú*, Fos - GTZ, Lima, Pérou, 139 p.
- Procafé, 1994, *Documento de proyecto elaborado en base al diagnóstico de enero 1994*, Cicda, La Paz, Bolivie, 36 p.
- Procafé, 1995, *Rapports intermédiaires d'activités - 1994, 1995, 1996*, Procafé, La Paz, Bolivie.
- Procafé, 1997, *Proposición del Cicda para DG VIII*, Cicda, La Paz, Bolivie, 60 p.
- Procafé, 1999, *Rapport d'activités 1993/1997*, Cicda, La Paz, Bolivie, 18 p.

Procafé 2001, *Rapport technique final Commission européenne*, Procafé II, La Paz, Bolivie, 15 p.

Romero H., 2000, *Prospección de la cadena agroexportadora de café*, Fecafeb - Cosude - Pader - Cioec-B, La Paz, Bolivie, 88 p.

Ruralter, 1996, *Campesinos y mercado. Desafíos actuales de la comercialización asociativa*, Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola, La Paz, Bolivie, 304 p.

Snag, Qhana, IICA, 1993, « La producción de café en Bolivia », *Situación actual y perspectivas. Documento de trabajo*, Snag - Qhana - IICA, La Paz, Bolivie, 51 p.

Swen H., Both F., 1999, *Tractores y auditores. Una escuela para la cooperación técnica y la organizaciones económicas campesinas*, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, Sucre, Bolivie, 93 p.

- 
- Traverses n° 1** Création, appui, renforcement d'opérateurs intermédiaires. Synthèse du séminaire interne du Gret sur les opérateurs intermédiaires. Par Philippe Lavigne Delville, Gret (décembre 1997).
- Traverses n° 2** Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique. Évolution historique et défis actuels. Par Michel Botzung, Gret (avril 1998).
- Traverses n° 3** Institutionnalisation des réseaux d'épargne-crédit : une construction sociale à concerner. Études de cas en Guinée et au Bénin. Par François Doligez, Iram (janvier 1999).
- Traverses n° 4** Stratégies et instruments du développement à l'échelle locale. Examen comparatif à partir du cas burkinabè. Par Patrick Freudiger, Jean-Pierre Jacob et Jean-David Naudet (février 1999).
- Traverses n° 5** Comment allier efficacité technico-économique et efficacité sociale ? Enseignements d'un projet en santé animale au Cambodge. Par Diane Intartaglia, VSF (juillet 1999).
- Traverses n° 6** Renégocier les règles collectives en irrigation. Autour de l'intervention de Cicda à Urcuqui (Équateur). Par Frédéric Appolin et Xavier Peyrache, Cicda et par Philippe Lavigne Delville, Gret (juillet 1999).
- Traverses n° 7** La coopération décentralisée, légitimer un espace public local au Sud et à l'Est. Par Bernard Husson, Ciedel (juillet 2000).
- Traverses n° 8** Des instances paritaires pour gérer des ressources communes ? Deux expériences de gestion paritaire des ressources pastorales (Tchad oriental, Guinée maritime). Par Véronique Barraud, Sékou Béréte, Diane Intartaglia, VSF (octobre 2000).
- Traverses n° 9** Concessionnaire de réseaux d'adduction d'eau potable, naissance d'un métier. Gestion de réseaux d'adduction d'eau potable en République islamique de Mauritanie. Par Rodolphe Carlier, Gret (avril 2001).
- Traverses n° 10** Les associations villageoises de migrants dans le développement communal : un nécessaire repositionnement ? Élus, associations locales, associations de migrants en région de Kayes (Mali). Par Éric Force, GRDR (octobre 2001).
- Traverses n° 11** Le développement local entre décentralisation et privatisation : réflexions à partir de cinq expériences (Afrique de l'Ouest, Bolivie). Par le Groupe Initiatives [synthèse réalisée par Diane Intartaglia et Annette Corrèze] (janvier 2002).
- Traverses n° 12** Conquérir et consolider le marché du café de qualité, entre dynamiques communautaires et contraintes du marché international. Avancées et défis des coopératives caféières boliviennes. Par Christophe Chauveau, Cicda (décembre 2002).

► Comment mettre en oeuvre des services durables aux populations ? Comment construire et pérenniser des dispositifs d'appui qui sachent répondre à la demande ? Comment appuyer sans étouffer des organisations locales et des opérateurs techniques ? Quelles méthodes et quels savoir-faire pour que l'idéal d'un développement qui met les populations au coeur de l'intervention ne soit pas qu'un discours incantatoire ?

Longtemps négligées du fait de la polarisation sur les réalisations concrètes, les dimensions institutionnelles du développement apparaissent aujourd'hui comme un enjeu majeur. Loin de l'image idyllique d'un développement consensuel, les opérations de développement suscitent des jeux d'acteurs complexes qu'il faut être capable de comprendre et de prendre en compte. Au-delà des discours et des principes, il faut savoir discuter de la « cuisine » de l'intervention. Au service des intervenants de développement, la série Traverses veut contribuer au débat stratégique et méthodologique sur ces questions, avec une approche transversale aux différents champs d'intervention. Elle accueille des documents de travail, issus de littérature grise ou de capitalisation d'expérience, qui offrent un intérêt particulier en termes d'analyse et/ou de méthode à partir d'expériences de terrain.

► La série Traverses est éditée par le Groupe Initiatives, qui rassemble sept organisations françaises de coopération internationale, partageant une ambition commune pour un développement au service des acteurs locaux, dans une logique de recherche-action et de renforcement institutionnel. Les textes sont choisis et validés par un comité éditorial, composé de représentants des organismes membres du Groupe Initiatives : Diane Intartaglia (Camel), Frédéric Apollin (Cicda), Olivier Thomé (Ciedel-Rafod), Sophie Baudriller (Essor), Éric Force (GRDR), Carlos Cubillos (VSF), et animé par Philippe Lavigne Delville (Gret) et François Doligez (Iram).

► Les numéros de Traverses sont diffusés via le site Web du GRET ([http://www.gret.org/liens/groupe Initiatives/Traverses](http://www.gret.org/liens/groupe%20Initiatives/Traverses), ou [www.gret.org](http://www.gret.org), ressources en ligne/série Traverses). Ils sont aussi accessibles via les sites de l'Iram ([www.iram-fr.org](http://www.iram-fr.org)) et de Cicda ([www.cicda.org](http://www.cicda.org)).



**CICDA**

45 bis avenue de la Belle Gabrielle  
F-94736 Nogent-sur-Marne Cedex  
Tél. 01 43 94 72 01  
Fax 01 43 94 72 17  
[cicda@cicda.org](mailto:cicda@cicda.org)



45 bis avenue de la Belle Gabrielle  
F-94736 Nogent-sur-Marne Cedex  
Tél. 01 43 94 72 01  
Fax 01 43 94 72 17  
[gi@globenet.org](mailto:gi@globenet.org)