

Clés du succès et défis pour La Florida (Pérou) et Anapqui (Bolivie)

► Marc Mees, coordinateur du Service d'appui aux partenaires, SOS FAIM (Belgique et Luxembourg).
mme@sosfaim.be

Pour en savoir plus sur La Florida et Anapqui, il est possible de consulter les deux numéros de « Dynamiques Paysannes » qui leurs sont consacrés : n°2 (décembre 2003) et n°7 (juin 2005) sur le site : www.sosfaim.be

LES ASSOCIATIONS de producteurs ruraux du Sud accordent une importance croissante à la maîtrise de la commercialisation, pour une meilleure valorisation des produits et une amélioration des revenus de leurs membres. Deux associations, l'une au Pérou (café) : la coopérative La Florida, l'autre en Bolivie (quinoa) : Anapqui, ont eu sur ce plan des expériences tout à fait édifiantes. Nous en présentons ci-dessous quelques enseignements.

Café et quinoa, des productions importantes au niveau national ou régional. Le café est la principale culture d'exportation au Pérou. Il concerne plus de 136 000 familles, dont 30 % environ se sont organisées en associations ou coopératives. Dans plusieurs zones tropicales, le café constitue le revenu monétaire principal de familles rurales souvent issues de mouvements internes de migration. La coopérative La Florida fêtera ses 40 ans en 2006. Sa création se situe dans la droite ligne d'un vaste mouvement coopératif péruvien. Une phase de croissance continue de plus de 20 ans a été brisée par la présence importante du Sentier lumineux dans la zone de production ; la Florida recommence pratiquement de zéro en 1994 dans un contexte peu favorable de désengagement des appuis étatiques et de dérégulation du prix du café sur les marchés internationaux. Actuellement, la coopérative compte plus de 2 000 membres inscrits dans la zone forestière de la Merced, au centre du Pérou.

La quinoa, l'une des plantes les plus riches en protéines (13 %) a traditionnellement représenté la base alimentaire des populations des hauts-plateaux de Bolivie. Elle s'est peu à peu imposée comme un produit de consommation urbaine localement mais bien plus comme un grain exotique orienté vers l'exportation. Anapqui, l'association nationale des producteurs de Quinoa, se crée

en 1983, dans un contexte d'ajustement structurel imposé par le FMI à la Bolivie. La tendance à la rétraction des services de l'État favorise le succès rapide d'Anapqui qui s'impose rapidement comme une organisation de référence en Bolivie. À l'origine, la vocation syndicale d'Anapqui l'amène à se présenter comme une entité représentative de l'ensemble des producteurs de quinoa. Actuellement, Anapqui regroupe 7 associations régionales représentant elles-mêmes plusieurs centaines de membres actifs.

Pour le café comme pour la quinoa, une approche relativement intégrée de la filière. Depuis sa réactivation, la coopérative La Florida a clairement opté pour une approche « filière », intégrant la production, sa transformation et son écoulement. La production est ainsi clairement orientée vers des niches spécifiques et porteuses (café biologique et cafés spéciaux). Cette stratégie a largement porté ses fruits dans un contexte de stagnation, voire de décline des prix internationaux du café. La coopérative s'est également activée au niveau de la première transformation du produit (dépulpage, séchage, contrôle de qualité) de manière à offrir un produit qui soit de la qualité la plus uniforme possible. Cette démarche, combinée avec une stratégie commerciale agressive (bonne connaissance de la demande, diversification des acheteurs, suivi quotidien de l'évolution des cours) a permis à la coopérative de gagner des parts de marché constamment depuis 1994. Les volumes exportés ont quadruplé en 10 ans (environ 2 300 tonnes actuellement). Si la maîtrise de la filière constitue l'un des piliers de l'action de la Florida, elle est soutenue par des actions complémentaires :

« LABELS BIOLOGIQUE OU ÉQUITABLE :

JOUER LA QUALITÉ PAYE »

d'une part, la création d'un centre de formation qui intègre les jeunes générations dans la dynamique de la coopérative ; d'autre part, une présence conséquente dans la réalisation d'infrastructures sociales dans la zone d'activités : réhabilitation de pistes rurales, construction de salles de classes, adductions d'eau.

S'attaquer à l'ensemble de la chaîne, depuis la production jusqu'à la

commercialisation, Anapqui a, dès le départ, manifesté la même préoccupation, cherchant aussi à générer une plus grande valeur ajoutée. Un effort très important a ainsi été mené pour faciliter la transition de la plupart des producteurs vers la quinoa biologique. Les premières réalisations concrètes d'Anapqui — dès la fin des années 1980 — ont consisté à mettre en place différentes unités de traitement, afin d'extraire la saponine présente sur le grain de quinoa. Très rapidement, Anapqui s'est imposée comme le principal exportateur de quinoa de Bolivie, avec des volumes proches de 800 à 1 000 tonnes annuellement. Outre son approche d'entreprise, Anapqui a développé une « branche » ONG : appui technique à la production, recherches d'alternatives pour la diversification et formation de leaders et de cadres paysans.

Des résultats attrayants pour les producteurs et pour les associations... La coopérative La Florida a démontré une influence directe sur les prix obtenus en faveur de ses membres. Ainsi, en 2003, dans un marché déprimé avec une valeur moyenne de 55 dollars le quintal de café conventionnel, elle a obtenu un prix moyen de 84 dollars le quintal. Ce différentiel s'explique à la fois par la qualité uniforme du produit et l'obtention de différents labels (biologique et commerce équitable).

Les membres sont payés au comptant à la livraison : ils disposent ainsi des liquidités nécessaires pour faire face à leurs besoins sociaux au moment de la récolte. La coopérative offre un prix supérieur de 10 % à celui des intermédiaires locaux ; en outre, les bénéfices obtenus en fin de campagne sont redistribués aux membres ayant fourni le café : ce montant représente encore 25 à 30 % du prix de base.

L'intérêt du membre est donc largement respecté mais en même temps, la coopérative dégage des bénéfices qui lui permettent de développer sa propre infrastructure productive.

Anapqui offre aux producteurs de quinoa un prix systématiquement supérieur à celui proposé par les intermédiaires : les montants sont variables selon le cycle annuel (bas à la récolte, en augmentation de 30 à 40 % en fin de saison). Cette politique présente l'avantage de la recherche immédiate d'un bon prix pour le membre.

1. Pour plus d'information, cf. article « Des coopératives caféières péruviennes contre la guérilla » par Wilfredo Necochea, *Grain de sel* n°31, juin 2005, pages 23-24.

Mais il serait sans doute également intéressant de travailler sur la possibilité de distribution des bénéfices en fin d'année, comme le fait La Florida. Cette option présente certes l'inconvénient de différer une partie des revenus mais elle a plusieurs avantages : elle sécurise l'association en termes de résultats financiers et ses affiliés ont aussi une possibilité plus importante d'exercer une fonction critique sur la gestion (dont dépendent les bénéfices réalisés).

Quelques conditions du succès et écueils à éviter.

L'expérience de ces deux partenaires en matière de commercialisation peut être considérée comme un succès. Dans des conditions parfois difficiles d'instabilité des marchés, elles ont, au fil des ans, réussi à maintenir et à développer leurs volumes d'activités, avec un impact direct auprès de leurs affiliés et dans une recherche permanente entre l'équilibre économique de l'entité et les intérêts de ses membres.

Différents enseignements peuvent dès lors en être tirés quant aux facteurs de réussite de telles initiatives.

- l'importance des ressources humaines ;
Des ressources humaines de qualité aux différents niveaux : les élus et les professionnels en charge de la gestion quotidienne. Il est essentiel que les élus soient impliqués dans la définition de la planification stratégique et assument une continuité dans la direction de l'association (malgré la rotation souvent obligée des dirigeants) ; ils doivent également avoir les moyens réels de contrôler le travail de l'équipe professionnelle qui est en place, sans toutefois se substituer à celle-ci et sans mélanger des fonctions dirigeantes avec des fonctions opérationnelles. En ce sens, la formation reste un atout majeur.
- l'unité des membres et leur niveau d'identification à l'association ;
Dans le cas de la coopérative La Florida, l'histoire commune vécue par les fondateurs, dans le cadre d'affrontements avec une compagnie industrielle anglaise, est certainement un facteur de réussite. De même, l'identification des membres associés à leur structure est fondamentale. Le cas « Anapqui » a montré que dans certains cas, l'association

était finalement perçue comme un intermédiaire comme un autre ; en d'autres termes, la relation avec l'association est vécue essentiellement en termes d'exigences (d'un bon prix !) mais pas en termes de devoirs (qualité du produit, livraison au moment convenu, participation à la vie associative, etc.). On a ainsi pu observer que certains anciens dirigeants « formés » aux pratiques commerciales montaient leur propre affaire en concurrence avec l'association dont ils étaient issus.

- une bonne maîtrise de l'environnement ;
L'expérience de La Florida illustre bien cet aspect. En opérant volontairement sur une zone géographique clairement délimitée, la coopérative s'affirme comme un opérateur incontournable dans sa région où elle rencontre finalement peu de concurrence structurée.
- l'intégration dans le milieu ;
La Florida a ainsi surtout développé une politique dynamique de participation au développement local : désenclavement par l'entretien de pistes rurales, participation à la construction de centres scolaires pour les communautés indigènes de la région, adductions d'eau potable. Cet effort a été notamment réalisé sur fonds propres (bénéfices dégagés par la coopérative) et également grâce à la redistribution d'une partie des revenus du café équitable distribué sous le label Max Havelaar. Après avoir consolidé cette position locale, La Florida a ensuite pu jouer un rôle de moteur et d'exemple dans une centrale de plusieurs coopératives de producteurs au niveau national (*Cafe Peru*).

De son côté, Anapqui a misé sur une intégration « nationale » en étant l'un des artisans principaux de structures représentatives des organisations économiques de producteurs en Bolivie, que ce soit le CIOEC (Comite Integrador de las Organizaciones Economicas Campesinas) ou l'AOPEB (Asociacion de Organizaciones de Productores Ecologicos de Bolivia). Anapqui a ainsi rapidement acquis une importante reconnaissance extérieure nationale et internationale malheureusement peu soutenue par une mobilisation réelle de ses membres à la base.

- une dynamique d'entreprise ;

Cette dynamique est à son tour caractérisée par différentes approches : la diversification du risque : au niveau des familles, en favorisant une diminution de la dépendance par rapport au produit « phare » (qu'il s'agisse du café ou de la quinoa) ; au niveau de l'association, en ayant une politique proactive de diversification des acheteurs internationaux, mais sans négliger le potentiel présent au niveau du marché local. Un suivi permanent du marché et de la concurrence permet de s'adapter en termes de qualité des produits à offrir et d'anticiper sur l'évolution de la demande des consommateurs. Il s'agit donc de ne pas se reposer sur des acquis, de ne pas fonctionner en « roue libre ». La qualité des services aux membres (prix concurrentiel, modalités de paiement adaptées, accès éventuel au financement de la production) doit idéalement compléter le dispositif.

La vie d'une organisation économique paysanne qui se lance le défi de la commercialisation des produits de ses membres est donc loin d'être un long fleuve tranquille. En effet, la mécanique de décision y est largement plus exigeante et délicate que dans une entreprise classique. Les interactions entre membres de base et élus, entre dirigeants et cadres professionnels, y sont largement plus complexes et nécessitent la recherche permanente d'un point d'équilibre concerté entre les intérêts particuliers et les intérêts collectifs. ■

