

Dans le numéro précédent, les auteurs ont exposé en détail le fonctionnement administratif et technique d'organisations de petits et moyens caféiculteurs du groupe ROCA. Aujourd'hui, ils analysent des dysfonctionnements et proposent des pistes pour améliorer les résultats.

Mexique

les producteurs de café gèrent leurs usines

II - résultats économiques et perspectives

Goud B., Sallée B.

SARH/CIRAD, Apartado postal 391, 91000 Xalapa (Ver.), Mexique

Rappelons que le projet DIMAC (Développement intégré des marges de l'aire caféière Xalapa-Coatepec) a établi des relations de partenariat avec la ROCA (*Red de organizaciones cafetaleras autogestivas*) qui associe sept groupements de producteurs ayant pris en charge la transformation du café cerise en café parche. Chaque groupement gère une unité de traitement : le *beneficio*. Ce dernier est propriété des membres fondateurs du groupement ; ils y apportent tout ou partie de leur production, participent à la transformation, décident de la vente du café parche et se répartissent les bénéfices (Marcadent, 1987 ; Bunge, 1992).

Chaque groupement dispose d'un représentant au conseil de direction de la ROCA. Ce conseil recherche des débouchés rémunérateurs, gère les crédits de campagne ou les investissements auprès de bailleurs de fonds privés et institutionnels et apporte un appui technique et administratif. Le conseil reçoit l'appui de techniciens d'une organisation non-gouvernementale mexicaine (EDUCE) (*Educación cultural y ecología*).

Des résultats économiques peu satisfaisants

La campagne 1992-1993 s'est caractérisée par la faiblesse et par l'irrégularité

des cours du café parche. La plupart des groupements de la ROCA n'ont intégré que partiellement ces données dans la gestion quotidienne des *beneficios* et ont été confrontés, en fin d'exercice, à des résultats médiocres.

Des coûts de transformation élevés
En l'absence de données fiables, il est difficile de comparer les coûts de transformation des *beneficios* de la ROCA avec ceux d'autres unités de la zone. En se basant sur les prix pratiqués dans la région de Xalapa pour l'usinage à façon du café cerise (de l'ordre de 20 nouveaux pesos/quintal⁽¹⁾), on peut estimer que le montant de 18 N. Pesos par quintal de café parche constitue, pour la campagne 1992-1993, une valeur de référence. La plupart des usines de la ROCA opèrent avec un coût de transformation calculé, supérieur à cette valeur de référence (tableau 1). Le coût réel peut être inférieur au coût présenté lorsque les membres participant à la transformation ne sont pas intégralement rémunérés (Tuzamapan et Xaliscoilo). En dehors de la faiblesse des volumes traités (Las Tenerías), plusieurs facteurs expliquent l'importance des coûts unitaires de transformation.

(1) En 1993, un nouveau peso (N. Peso) était équivalent à 0,30 U.S.\$ et 1,80 FF, de façon stable

Tableau 1. Coût de transformation durant la campagne 1992-1993 / *Processing cost during the 1992-1993 season*

	Tuzamapan	Xaliscoilo	San Isidro	Progreso Veracruzano	La Laguna	Tlapexcatl	Las Tenerias
Coût total (N. Pesos/quintal) <i>Total cost (new pesos/cwt)</i>	24,05	19,20	16,95	19,80	27,30	29,65	32,80
% main-d'oeuvre ⁽¹⁾ <i>% labour⁽¹⁾</i>	30,0	42,9	21,8	45,0	22,2	33,9	18,5
% énergie ⁽²⁾ <i>% energy⁽²⁾</i>	42,1	24,6	61,9	40,5	18,4	49,9	40,3
% entretien ⁽³⁾ <i>% maintenance⁽³⁾</i>	6,2	11,4	8,5	6,7	24,9	3,7	4,4
% transports ⁽⁴⁾ <i>% transport⁽⁴⁾</i>	8,7	6,8	2,7	4,1	23,0	5,0	5,4
% représentation ⁽⁵⁾ <i>% promotion⁽⁵⁾</i>	4,2	12,9	4,1	3,6	10,7	7,1	29,3
% autres dépenses ⁽⁶⁾ <i>% other expenses⁽⁶⁾</i>	8,8	1,4	1,0	0,1	0,8	0,4	2,1

(1) paiement des salariés et rémunération des membres participant au procès de transformation / *paying salaried staff and members involved in processing*

(2) électricité et diesel / *electricity and diesel*

(3) frais de mise en route du *beneficio* et de réparation du matériel / *cost of setting up the beneficio and of equipment repairs*

(4) transport de café cerise, de café parche et de sacs / *transporting cherry coffee, parchment coffee and bags*

(5) frais de déplacement et indemnités versés aux membres / *travel costs and allowances paid to members*

(6) frais généraux, droits d'utilisation de l'eau et autres frais d'administration / *overheads, water rates and other administrative costs*

Tableau 2. Résultats financiers de la campagne 1992-1993 / *Financial results for 1992-1993 season*

Résultats / <i>Results</i>	Tuzamapan	Xaliscoilo	San Isidro	Progreso Veracruzano	La Laguna	Tlapexcatl	Las Tenerias
Produit d'activité (1) <i>Income⁽¹⁾</i>	169,25	170,65	167,30	164,95	166,80	167,90	177,25
dont vente de café parche <i>inc. parchment coffee sales</i>	167,50	170,15	166,25	164,05	166,70	166,55	177,00
Charges opérationnelles (1) <i>Operating costs⁽¹⁾</i>	176,45	165,60	164,55	168,75	183,45	176,35	179,85
dont matière première <i>inc. raw material</i>	152,40	146,40	147,60	148,95	156,15	146,70	147,05
transformation <i>processing</i>	24,05	19,20	16,95	19,80	27,30	29,65	32,80
Marge brute ⁽¹⁾ <i>Gross margin</i>	(-7,20)	5,05	2,75	(-3,80)	(-16,65)	(-8,45)	(-2,60)
% remboursement crédit ⁽²⁾ <i>% credit repayment⁽²⁾</i>	90,9	72,2	100,0	94,3	77,9	93,3	91,5
Taux d'investissement ⁽³⁾ <i>Rate of investment</i>	0,3	14,1	1,0	0,0	0,0	0,7	0,0

(1) en N. Pesos/quintal de café parche (hors usinage à façon) / *in new pesos/hundredweight of parchment coffee (excluding bespoke processing)*

(2) taux de remboursement des crédits de campagne 1992-1993 / *1992-1993 season credit repayment rate*

(3) % dépenses d'investissement/chiffre d'affaire de la campagne 1992-1993 / *% investment expenditure/turnover for the 1992-1993 season*

Le coût de la main-d'oeuvre permanente (récepteur, opérateur, manoeuvres) est un coût fixe proportionnel au temps d'ouverture des *beneficios*. La plupart d'entre eux pratiquent une ouverture de campagne précoce et une fermeture tardive. Ils se justifient par la volonté de traiter la quasi-totalité de la récolte des membres fortement impliqués dans le fonctionnement de l'usine ; cela entraîne néanmoins un nombre élevé de jours de travail avec peu ou pas de livraisons (en moyenne, un jour sur trois avec moins d'une tonne de cerises). Les besoins additionnels en force de travail, normalement apportée par

les membres fondateurs, sont souvent dus à une mécanisation insuffisante des travaux de manutention ; lorsqu'elles sont rémunérées, ces tâches alourdissent sensiblement le coût de la transformation.

D'une manière générale, l'énergie (électricité et surtout diesel) constitue le principal poste de dépenses d'un *beneficio*. Son coût n'est inférieur à celui de la main-d'oeuvre que lorsque l'opérateur pratique le séchage solaire total (la plupart des lots de La Laguna) ou partiel (séchage d'«attente» pratiqué par l'opérateur de Xaliscoilo se justifiant par les délais importants de remplissage du sé-

choir). Dans les autres cas, on constate de fortes consommations d'énergie (pour le diesel, de l'ordre de 8 l/quintal de café parche) avec, selon les usines, des différences significatives malgré les caractéristiques similaires du matériel utilisé (mauvais contrôle du temps et des températures de séchage).

Les coûts de représentation, surtout dus aux déplacements des responsables des groupements pour rechercher des débouchés propres, sont parfois très élevés (Xaliscoilo, La Laguna et Tlapexcatl). Il semble que leur sensible réduction n'affecterait guère les performances commerciales des groupements.

Des prix inférieurs aux cours locaux
 Pour un producteur et d'un point de vue strictement économique, la participation à une coopérative de transformation ne présente un intérêt que si le café cerise fourni au *beneficio* est mieux rémunéré que le café cerise directement mis en marché. Or le prix moyen d'achat du café cerise sur le marché, pondéré en fonction des quantités journalières livrées, est supérieur au montant perçu par les membres (figure 1) sauf en début de campagne et courant janvier. Donc :

- les intermédiaires locaux ont mieux rémunéré le café cerise ; la plupart des membres ayant livré l'essentiel de leur production aux *beneficios* ont connu un «manque à gagner» ;
- la production livrée en début de campagne et courant janvier a, en revanche, été mieux valorisée par les *beneficios*. La stratégie de certains membres choisissant de ne livrer aux *beneficios* qu'en période de dépression du marché local s'est révélée pertinente. Elle a cependant eu un effet négatif sur la cohésion et les résultats économiques des groupements.

Des marges faibles ou négatives

Les marges brutes d'activité calculées en fin de campagne 1992-1993 sont négatives pour cinq groupements, elles sont très faibles pour les deux autres (tableau 2). A cela deux raisons :

- les prix de vente sont peu rémunérateurs. Les produits d'activité, rapportés au quintal de café parche, varient peu selon les groupements (le produit de Las Tenerías n'est pas significatif en raison du très faible niveau d'activités de ce *beneficio*) ; ils sont voisins des prix moyens de vente du café parche. Ces prix sont faibles car 85 % de la production est vendue à des industriels de la région de Xalapa ou à leurs intermédiaires ;
- les charges opérationnelles sont élevées. Elles comprennent l'achat de matière première et les frais de transformation. On a vu que ces derniers étaient toujours importants (tableau 1). Les coûts de la matière première connaissent de fortes variations qui s'expliquent par les caractéristiques de l'approvisionnement propres à chaque *beneficio*. La rémunération finale des livraisons des membres de tous les groupements étant identique (0,60 N. Peso/kg de cerises), les coûts

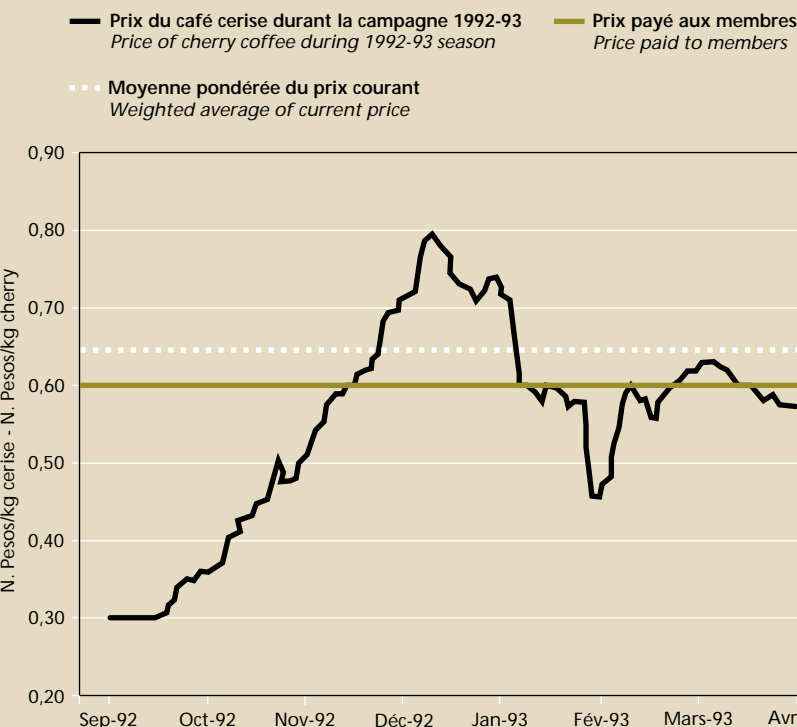


Figure 1. Prix du café cerise durant la campagne 1992-1993
 Cherry coffee prices during the 1992-1993 season

de matière première les plus élevés s'observent dans les *beneficios* ayant surtout traité des fèves provenant d'achats fermes et qui sont donc entrés en concurrence avec les intermédiaires locaux.

Un endettement permanent

Les crédits de campagne utilisés par six groupements proviennent, pour une large part, d'un fonds géré par la ROCA et constitué à partir d'un prêt institutionnel non remboursé en fin de campagne 1991-1992. Tuzamapan a bénéficié d'un crédit de l'Institut national mexicain. En fin de campagne, seul San Isidro a pu rembourser intégralement le crédit ; les autres, en choisissant de rémunérer les livraisons des membres à un prix voisin du cours moyen du café cerise durant la récolte, n'ont pu apurer la totalité de leurs dettes (tableau 2). Cela réduit d'autant les disponibilités de la ROCA pour le financement de la prochaine campagne. Le suivi a fait apparaître de nombreuses imperfections dans la gestion des crédits.

Ainsi, au niveau de la ROCA, les déboursments n'ont pas été planifiés et le système de recouvrement a été déficient. En début de campagne, le conseil de direction, avec l'aide des chercheurs

du projet DIMAC, avait établi un calendrier prévisionnel de déboursment et de remboursement des crédits destinés aux groupements. Ce calendrier prenait notamment en compte le montant total disponible, les caractéristiques de l'approvisionnement des différents *beneficios* (livraisons des membres et achats fermes aux vendeurs), les délais de mise en marché et de paiement. Par ailleurs, lors des réunions bimensuelles de présentation des résultats intermédiaires, les besoins de financement des groupements étaient analysés et le montant du crédit nécessaire, pour opérer à court terme, était déterminé. Dans les faits cependant, les crédits ont été distribués d'une manière désordonnée (distribution «au coup par coup» en fonction des demandes, parfois injustifiées, des groupements) voire arbitraire (les membres du conseil de direction ont tendance à favoriser les groupements dont ils sont issus).

Le recouvrement des crédits s'effectue par rétention du paiement des ventes de lots confiés par les groupements à la ROCA. Ce système présente de nombreux inconvénients. En premier lieu, les groupements ont tendance à céder leur production à la ROCA lorsque les cours lo-

caux du café parche sont au plus bas. Ensuite, le conseil de direction ne dispose pas des compétences nécessaires pour valoriser correctement les lots qui lui sont confiés : durant la campagne 1992-1993, les rares débouchés rémunérateurs ont été trouvés par les techniciens de EDUCE (vente hors zone de 300 quintaux de café vert). Enfin, la fixation de la valeur unitaire des lots est source de nombreux conflits entre les groupements et le conseil de direction, notamment lorsque le café parche est transformé (café vert et café torréfié) et vendu au détail.

On a constaté une mauvaise gestion de la trésorerie au niveau des groupements. Compte tenu des incertitudes quant à l'évolution des cours, il avait été conseillé aux responsables des groupements de raccourcir les délais de commercialisation des lots de café parche, et de réduire les achats fermes de café cerise en périodes de fortes augmentations sur le marché local. Ces mesures avaient notamment pour but de plafonner les besoins de crédit à environ 40 N. Pesos par quintal de café parche et de permettre aux groupements de fonctionner sur des fonds propres peu de temps après le début de la campagne. Dans les faits, elles n'ont été strictement appliquées que par San Isidro, le seul qui ait pu rémunérer correctement la production des membres tout en remboursant la totalité des emprunts. Elles ont également été prises en compte par Xaliscoilo mais ce dernier, ayant financé des investissements avec les crédits de campagne, n'a pu rembourser l'intégralité du montant prêté par la ROCA. Les autres groupements ont préféré soit allonger les délais de mise en marché, tablant sur une augmentation (non intervenue) des cours en fin de campagne, soit approvisionner leurs *beneficios* avec une forte proportion de cerises achetées, y compris lors des périodes d'orientation à la hausse du marché local ; ils ont donc été contraints d'alimenter leur trésorerie avec des fonds prêtés. En fin de campagne, ces groupements n'ont pu apurer leurs dettes ; en situations extrêmes (La Laguna et Tlapexcatl) la ROCA a dû avancer des fonds pour que la production des membres puisse être correctement rémunérée.

Les prêts non remboursés durant la récolte 1992-1993 viennent s'ajouter aux retards de paiement accumulés lors des précédentes campagnes. Ils alourdissent encore l'endettement des groupements dont le montant, dans certains cas, est de



Membres d'une coopérative gérant un *beneficio*
Members of a cooperative managing a *beneficio*

B. Goud

l'ordre du chiffre d'affaire d'une campagne.

Une faible capacité d'investissement

Les besoins d'investissement sont différents selon les groupements. Ils sont importants pour Progreso Veracruzano et Xaliscoilo dont la chaîne de transformation est en chantier. Pour les autres, l'accent semble devoir être mis sur les améliorations d'infrastructures et l'achat d'équipements permettant une réduction de la pénibilité des tâches et de la consommation en énergie et en eau.

La capacité d'investissement des groupements de la ROCA a été, pour l'exercice 1992-1993, pratiquement nulle. Néanmoins, certains d'entre eux, en utilisant les crédits de campagne, ont consacré des ressources à l'achat de biens d'équipement (pompe à eau à Xaliscoilo, élévateur à Tuzamapan) et à l'amélioration de l'infrastructure (construction d'un mur de soutènement à Xaliscoilo et d'une annexe à Tlapexcatl).

Trois objectifs

Malgré les médiocres résultats de la campagne 1992-1993, une forte majorité des membres impliqués dans le fonctionnement des *beneficios* ont réaffirmé, lors des réunions de présentation des résultats, leur volonté de poursuivre les activités de transformation. L'argument dominant est la nécessité, pour une juste rémunération du café cerise, de s'affranchir de l'emprise des intermédiaires locaux. Ces mêmes membres estiment cependant que des solutions rapides

doivent être apportées aux problèmes mettant en cause la viabilité des groupements. Ils ont souhaité que, sur la base des résultats du suivi de la campagne 1992-1993, les techniciens de EDUCE et les chercheurs du projet DIMAC proposent des orientations. Une demande formelle a également été présentée par le conseil de direction de la ROCA pour la mise en place du suivi de la campagne 1993-1994. Trois orientations ont été proposées.

La consolidation interne des groupements

L'existence d'un patrimoine commun ne suffit pas (ou plus) pour assurer la cohésion des groupements. Les mauvais résultats des dernières campagnes ont fortement mis à l'épreuve la solidarité entre les membres : beaucoup se sont retirés, d'autres ne livrent que de faibles quantités. On peut néanmoins estimer que les membres encore fortement impliqués dans le fonctionnement des *beneficios* constituent un «noyau dur» capable de résoudre les difficultés actuelles.

Pour quatre groupements (Tlapexcatl, Progreso Veracruzano, La Laguna et Las Tenerias), priorité devrait être donnée à la restauration de la vie démocratique. Différentes mesures peuvent être envisagées depuis l'élection de nouveaux responsables jusqu'à l'expulsion des membres ne respectant plus les règles coopératives. Certains de ces groupements se sont déjà engagés dans cette voie, parfois au prix de violents conflits.

Pour les autres (San Isidro, Xaliscoilo, Tuzamapan), l'accent devrait être mis sur la définition précise des fonctions et

tâches des responsables et sur la mise en place de mécanismes efficaces de contrôle des activités de ces mêmes responsables par l'assemblée. Il est également envisagé de former la plupart des membres aux techniques simples de gestion (détermination de besoins de trésorerie, calcul de coûts) en vue, notamment, de faciliter leur participation aux prises de décision.

La rationalisation du procédé de transformation

Pour tous les groupements, la recherche de la qualité doit constituer une ligne directrice. Néanmoins, compte tenu du volume traité, des caractéristiques actuelles de la commercialisation et des investissements en formation et en matériel nécessaires, il ne peut s'agir que d'un objectif à moyen terme. Dans l'immédiat et afin d'optimiser le procédé de transformation sans introduction d'innovations majeures, un certain nombre de mesures pourraient être prises.

Planification de l'approvisionnement

Tous les groupements connaissent des périodes de sous-activité (augmentant les coûts de transformation) et de saturation (affectant la qualité du produit). Leur seul instrument de prévision est une évaluation des quantités totales que chaque membre, fondateur ou associé, s'engage à livrer au *beneficio*. Il est donc proposé de mettre en place, dès la campagne 1993-1994, une planification simple d'approvisionnement en cerises : définition d'un objectif de production du café parche, établissement d'un calendrier de livraisons par les membres et détermination

du volume complémentaire de cerises devant être acheté.

Organisation du travail

La participation de tous les membres à la transformation est un puissant facteur de consolidation du groupement. Il semble cependant indispensable que la gestion technique soit placée sous la responsabilité d'un opérateur unique. Durant la campagne 1992-1993, seul l'opérateur de Tlapexcatl a fait preuve d'une réelle compétence. Les autres ont commis de nombreuses erreurs (certains ont même dû être remplacés en cours de campagne) et connaissent des difficultés pour prendre les décisions adéquates en cas de défaillance du matériel. La solution semble résider dans une certaine « professionnalisation » de la fonction d'opérateur. Il est proposé aux groupements de choisir une personne (membre du groupement ou non) susceptible d'occuper ce poste durant plusieurs campagnes ; elle bénéficierait d'une formation théorique et pratique et d'un suivi technique dans le *beneficio*.

Réduction des coûts

Pour rémunérer de façon satisfaisante les livraisons des membres, les groupements doivent réduire les coûts de transformation. Certaines mesures, telles que la diminution des frais de représentation, sont d'application immédiate. D'autres, différenciées selon les *beneficios*, font appel à l'investissement :

- réduire le coût du séchage par l'optimisation du temps et de la température de séchage, la construction (ou l'agrandissement) d'aires cimentées pour un pré-séchage solaire, l'isolation

thermique des locaux et l'installation de chaudières plus performantes ou utilisant un combustible moins onéreux que le diesel ;

- supprimer les travaux « lourds » de maintenance manuelle en mécanisant des travaux tels que le remplissage et la vidange du séchoir ou le stockage. Il est peu probable que, dans un avenir proche, les groupements soient en mesure d'autofinancer ces investissements. C'est pourquoi le conseil de direction de la ROCA a présenté à plusieurs bailleurs de fonds des demandes de subventions.

Traitement des eaux résiduaires

Les mesures récemment prises par le gouvernement mexicain en matière de traitement des eaux usées impliquent des besoins additionnels d'investissement. Dans ce domaine, le projet DIMAC a collaboré à la conception et à la construction d'un réacteur anaérobie expérimental (*beneficio* de Tlapexcatl, Castillo *et al.*, 1993). Celui-ci présente l'avantage d'être construit avec des matériaux disponibles localement. Son efficacité, en cours d'évaluation, semble réelle mais sa gestion technique est délicate et implique une réduction sensible de la consommation en eau et donc une révision complète du processus. Par ailleurs, son coût reste peu compatible avec les résultats financiers des groupements.

Recherche de débouchés rémunérateurs

Une nouvelle stratégie de commercialisation doit constituer une priorité pour les groupements. Les alternatives sont peu nombreuses. La vente du café parche aux industriels de la région présente des avantages certains : paiement rapide, possibilités d'écouler une production de qualité médiocre, relations directes avec les agents économiques. Elle ne permet cependant pas de valoriser les lots de qualité. Les expériences de commercialisation au travers d'une structure coopérative de deuxième niveau (Puerto Rico), associant plusieurs organisations similaires à la ROCA, se sont révélées financièrement désastreuses.

Si l'on vise le marché direct d'exportation, les quantités disponibles par *beneficio* sont trop faibles et les coûts et risques élevés. Les groupements de la ROCA ont déjà connu des expériences malheureuses sur ce marché (refus d'achat à la frontière nord-américaine).



B. Goud

Séchage du café sur une aire cimentée
Drying coffee on a cemented area

Le marché indirect d'exportation (association avec un industriel exportateur) présente un réel intérêt en ce qui concerne les prix obtenus ; l'inconvénient majeur reste les délais de paiement (minimum 20 jours après livraison).

Depuis la création des groupements, les meilleurs résultats ont été obtenus sur le marché national hors zone (ventes de café vert à de petits torréfacteurs et, dans une moindre mesure, ventes de café torréfié à des collectivités). Ces canaux commerciaux, demandeurs de café de qualité, devraient être consolidés, notamment par l'établissement de relations contractuelles.

Une autre possibilité, actuellement envisagée, est le marché « alternatif » à l'exportation auprès d'organismes européens ou nord-américains à caractère humanitaire et achetant à des prix parfois très supérieurs aux cours mondiaux la production des petits planteurs.

La définition d'une stratégie de commercialisation va de pair avec une réorganisation des activités de la ROCA. Celle-ci ne devrait prendre en charge que les lots de qualité, les autres étant directement écoulés par les groupements sur le marché local. Les mesures proposées à la ROCA consistent, d'une part, à séparer clairement les activités de commercialisation de la gestion des crédits et, d'autre part, à établir des relations contractuelles avec les groupements pour la mise en marché des lots qui lui sont confiés.

Conclusion

La ROCA et les groupements qu'elle fédère constituent l'un des rares exemples d'organisations paysannes à caractère économique ayant atteint, dans le secteur caféier, un certain degré de consolidation. La survie de cette structure est, en soi, un enjeu ; elle montre en effet que, malgré un environnement très défavorable, une organisation de petits producteurs est capable de jouer un rôle significatif dans une filière. Ceci est particulièrement important dans une pé-

riode où la plupart des décideurs misent sur une « modernisation » de la petite agriculture mexicaine faisant appel à des schémas classiques d'intégration par l'aval.

La survie et, peut-être, le futur développement de la ROCA et des groupements restent cependant conditionnés par la consolidation des acquis organisationnels et par la sensible amélioration de la gestion des *beneficios*.

En matière d'organisation, les résultats atteints sont importants : la plupart des membres ont, en quelques années, parfaitement assimilé les règles de fonctionnement d'une structure coopérative ; la participation à la vie du groupement est souvent forte et la solidarité entre membres réelle. Des solutions doivent cependant être rapidement trouvées aux dysfonctionnements observés dans plusieurs groupements ; pour être effectives, elles doivent être débattues et mises en application par les membres eux-mêmes, dans le respect de la règle majoritaire.

En matière de gestion, l'enjeu actuel est de convertir les groupements en véritables entreprises capables de s'insérer durablement dans une filière. Pour ce faire, une série de mesures techniques et administratives doivent être prises. Sur le plan technique, les conditions actuelles du marché ne sont pas favorables aux investissements « lourds » qui garantiraient l'obtention d'une production soutenue de qualité. En revanche, la formation accrue des opérateurs, les améliorations ponctuelles du procès visant à réduire les coûts de transformation et une meilleure planification des approvisionnements constituent des mesures qui, sans introduire des innovations majeures, permettraient de rationaliser le fonctionnement des *beneficios*. Sur le plan administratif, il s'agit surtout de prendre les mesures adéquates pour assainir la gestion financière des groupements et ainsi restaurer la confiance des membres ; l'adoption de stratégies visant à minimiser les risques et valoriser les spécificités d'un groupement semble impérative. Trois séries de mesures paraissent s'imposer. En pre-

mier lieu, la commercialisation du café parche doit être raisonnée en fonction de la qualité des lots (ventes locales des lots défectueux et écoulement hors zone, avec l'appui de la ROCA, des lots de qualité). Ensuite, les groupements doivent valoriser leur principal atout économique qui est de disposer, grâce au système d'acompte, d'une matière première bon marché ; en centrant les activités du *beneficio* sur la transformation de la production des membres et en raccourcissant les délais de stockage, les besoins de financement externes (et les risques de progression du taux d'endettement) diminueraient sensiblement. Enfin, les décisions financières de fin de campagne doivent impérativement être prises sur la base des résultats réels et en prenant en compte les besoins de financement (apurement de la dette accumulée notamment) et d'investissement ; pour la plupart des groupements et pour les prochaines campagnes, ceci suppose que les membres acceptent que leur production soit rémunérée à un prix inférieur aux cours locaux. ■

Bibliographie / References

- Castillo M., Bailly H., Violle P., Pommares P., Sallée B. (1993) Traitement des eaux résiduaires d'usines de transformation du café par voie humide. Analyse d'un projet pilote dans la région Xalapa-Coatepec. In : 15ème colloque scientifique international sur le café, Montpellier, 6-11 juin 1993, ASIC (Paris), p. 370-379.
- Bunge V. (1992) Evaluation de la structure d'une organisation des producteurs de café de la région Xalapa-Coatepec, Mexique. Mémoire de Diplôme d'Agronomie Tropicale, Cnearc/Cirad-Sar/Cirad-CP (Montpellier, France), 83 p.
- Marcadent P. (1987) Sociedades de pequeños productores de café. Una alternativa de organización en zonas marginadas. Fomento/Praxis/Fundación Friedrich Naumann (Xalapa), 99 p.

Mexico: coffee producers running their own factories

II - economic results and prospects

Goud B., Sallée B.

SARH/CIRAD, Apartado postal 391, 91000 Xalapa (Ver.), Mexico

In our last issue, the authors described in detail how groups of small and medium-scale coffee producers within the ROCA group operated from an administrative and technical point of view. They now go on to analyze the malfunctions observed and propose ways of improving results.

It is important to remember that the DIMAC project (integrated development of the fringes of the Xalapa-Coatepec coffee growing zone) has linked up with ROCA (*Red de organizaciones cafetaleras autogestivas*), which involves seven groups of producers who have taken over cherry coffee conversion to parchment coffee. Each group manages a processing unit, the *beneficio*, which belongs to the founder members of the group, who supply all or part of their yields, take part in conversion operations, decide on releasing the parchment coffee onto the market and share the profits of the operation (Marcadent, 1987; Bunge, 1992).

Each group has a representative on the ROCA executive committee, which seeks lucrative outlets, manages season credit or investments from private or institutional funding agencies and provides technical and administrative back-up. The committee receives support from the technicians of a Mexican non-governmental organization, EDUCE (*Educación cultura y ecología*).

Poor economic results

The 1992-1993 season was characterized by low, fluctuating parchment coffee prices. Most of the groups within ROCA only partially took account of these data in daily *beneficio* management, and were faced with poor results at the end of the financial year.

High processing costs

In the absence of reliable data, it is difficult to compare production costs for the ROCA *beneficios* with those for other units in the area. Based on the prices practised in the Xalapa region for bespoke cherry coffee processing (around 20 new pesos/hundredweight⁽¹⁾), we can consider 18 new pesos per hundredweight of parchment coffee to be a reference value for the 1992-1993 season. Most of the ROCA factories operate with a calculated production cost higher than this reference value (table 1). The true cost can be lower than the cost quoted if the members involved in processing are not paid in full (Tuzamapan and Xalisco).

(1) In 1993, one new peso was equivalent to US\$0.30 and FF1.80, in stable terms

Besides the low volumes processed (Las Tenerías), several other factors explain the high unit processing costs.

The cost of full-time staff (receiver, operator, unskilled workers) is fixed and proportional to how long the *beneficios* are open for. Most open early and close late in the season, and justify their decision by their determination to try and process almost all of the coffee harvested by the members heavily involved in factory operations. Nevertheless, this means a large number of working days with few if any deliveries (on average, one day in three with less than a tonne of cherries). Additional labour requirements, which are normally covered by the founder members, are often due to insufficient mechanization of handling work; if workers have to be paid, processing costs increase substantially.

Generally speaking, energy (electricity and more particularly diesel) is the main item of expenditure for *beneficios*. It invariably costs more than labour, except when the operator practises total sun drying (most of the La Laguna batches) or partial sun drying («pre-drying», as practised by the Xalisco operator, warranted by the considerable time taken to fill the dryer). In all other cases, energy consumption is high (around 8l of diesel per hundredweight of parchment coffee), with significant differences depending on the factories, despite the fact that the equipment used is similar (inadequate drying time and temperature controls).

Marketing costs, primarily attributable to group managers travelling around to find new outlets, are sometimes very high (Xalisco, La Laguna and Tlapexcatl). Nevertheless, even if they were significantly reduced, it would not seem to have any effect on the commercial performance of the groups.

Prices below local rates

For producers, from a strictly economic point of view, involvement in a processing cooperative is only worthwhile if the cherry coffee supplied to the *beneficio* fetches a better price than that marketed directly. However, the average cherry coffee purchasing price on the market, weighted according to the daily quantities supplied, was

higher than the amount paid to members (figure 1), except at the start of the season and during January. Hence:

- local middlemen paid better prices for cherry coffee; most of the members who supplied most of their harvest to the *beneficios* suffered a «lost opportunity»;
- however, the coffee delivered at the start of the season and during January fetched a better price at the *beneficios*. The strategy practised by certain members - only selling to the *beneficios* during slack periods on the local market - proved astute, but it had an adverse effect on cohesion and on the groups' economic results.

Small or negative margins

The gross profit margins at the end of the 1992-1993 season were negative for five groups and very small for the other two (table 2), for two reasons:

- selling prices were low. Operating profits per hundredweight of parchment coffee varied little from group to group (the profits made by the Las Tenerías *beneficio* were not significant due to its very low level of activity); they were close to the average selling prices for parchment coffee. These prices were low as 85% of the harvest was sold to industrialists in the Xalapa region or to their middlemen.
- Operating costs were high. They included raw material purchases and processing costs. We have already seen that the latter were consistently high (table 1). Raw material costs varied considerably, due to the different supply patterns specific to each *beneficio*. As the end payment for the coffee supplied by the members of all the groups was identical (0.60 new pesos/kg of cherries), the highest raw material costs were for those *beneficios* that primarily processed beans bought in from outside, hence which were competing with local middlemen.

Permanent debts

The season credits used by six groups largely came from a fund managed by ROCA, set up from an institutional loan that had not been repaid at the end of the 1991-1992 season. Tuzamapan

received funds from the *Instituto Nacional Indigenista*. At the end of the season, only San Isidro had managed to reimburse its loan in full; the others, who chose to buy the coffee supplied by their members at prices close to the average paid for cherry coffee during the harvest period were unable to pay off all their debts (table 2). This reduced ROCA's ability to fund the following season. Our survey revealed numerous imperfections in credit management.

Hence payouts were not planned and the loan recovery system was inadequate at ROCA level. At the start of the season, the executive committee, with the help of researchers from the DIMAC project, drew up a provisional schedule for loan payouts to and reimbursement by the groups. The schedule took particular account of the total amount available, how the different *beneficios* were supplied (deliveries from members and buying in from outside), and marketing and payment times. Furthermore, during the fortnightly meetings to update on interim results, the groups' funding requirements were analyzed and the amount of credit needed for short-term operations was determined. However, in reality, credit was distributed in a very disorganized fashion («as and when needed», requested by the groups, sometimes unjustified) or arbitrarily (the members of the executive committee tend to favour their own groups).

These loans are recovered through levies on the sale of batches sent to ROCA by the groups. This system has numerous drawbacks. Firstly, the groups tend to sell their coffee to ROCA when local parchment coffee prices are lowest. Secondly, the executive committee is incapable of selling the batches supplied to it at an advantageous price: during the 1992-1993 season, the few worthwhile outlets found were discovered by EDUCE technicians (300 hundred weight of green coffee sold outside the zone). Lastly, fixing unit prices per batch is a constant source of dispute between the groups and the executive committee, particularly if the parchment coffee is processed (green coffee and roasted coffee) and retailed.

Poor financial management was seen at group level. Given the uncertainties regarding price fluctuations, group managers were advised to shorten parchment coffee marketing times and reduce the amount of cherry coffee bought in when prices were high on the local market. The main aim of these measures was to keep loan requirements down to around 40 new pesos per hundredweight of parchment coffee and enable groups to become self-funding shortly after the start of the season. In reality, they were only strictly applied by San Isidro, which was the only *beneficio* able to repay all its loans. They were also applied by Xalisco, but once it had used its season credits to fund investments, it was

unable to repay the whole of its loan from ROCA. The other groups preferred either to extend marketing times, hoping for an increase in prices (which never came) towards the end of the season, or to supply their *beneficios* with a high proportion of bought in cherries, including during periods when local market prices were on the up; they therefore had to bolster their accounts with loans. These groups had not managed to pay off their debts by the end of the season; in extreme situations (La Laguna and Tlapexcatl), ROCA had to lend money to ensure that the members received satisfactory payment for their harvests.

Those loans not repaid during the 1992-1993 season were added to the arrears built up in previous seasons. They increase the groups' debt burden still further: in certain cases, the total debt roughly equals the turnover for a whole season.

Low investment capacity

Investment requirements vary from group to group. They are high for Progreso Veracruzano and Xalisco, where the processing line is being worked on. For the others, the emphasis should apparently be placed on improving infrastructures and buying equipment to reduce the laboriousness of the tasks involved and cut energy and water consumption.

The ROCA groups' investment capacity for the 1992-1993 season was practically nil. However, some groups used season credits to purchase equipment (water pump at Xalisco, elevator at Tuzamapan) and improve infrastructures (building a retaining wall at Xalisco and an annex at Tlapexcatl).

Three objectives

Despite the poor results for the 1992-1993 season, a large majority of the members involved in *beneficio* operations reaffirmed their determination to continue processing activities during the meetings held to present the results. The main argument was that to obtain a reasonable price for cherry coffee, producers have to free themselves from the stranglehold of local middlemen. However, these same members also felt that solutions have to be found rapidly to the factors threatening the viability of the groups. They expressed a wish that EDUCE technicians and DIMAC project researchers make suggestions, based on the results of the 1992-1993 season. A formal request for monitoring of the 1993-1994 season was also made by the ROCA executive committee. Three lines of work were proposed.

Strengthening the internal structure of the groups

The existence of a joint heritage is not (or is not long enough) enough to ensure group cohesion. The

poor results over the last few seasons have sorely tried the solidarity that existed between members: many have withdrawn and others now only supply small quantities. Nevertheless, we can assume that the members who are still heavily involved in *beneficio* operations now make up a «hard core» capable of resolving the current difficulties.

For four groups (Tlapexcatl, Progreso Veracruzano, La Laguna and Las Tenerías), priority should be given to restoring democracy. Different steps could be taken, from electing new managers to expelling those members who no longer respect the rules of the cooperative. Some groups have already embarked upon this road, sometimes at the expense of violent conflicts.

For the others (San Isidro, Xalisco, Tuzamapan), the emphasis should be placed on precisely defining the posts and tasks of the managers and on setting up effective ways in which the executive committee can monitor their activities. There are also plans to train most members in basic management techniques (determining cash requirements, calculating costs), primarily to facilitate their participation in the decision-making process.

Rationalizing processing operations

For all the groups, quality should be the main target. However, given the volumes processed, current marketing techniques and the necessary investment in training and equipment, this has to be a medium-term aim. For the time being, a certain number of steps could be taken to optimize processing operations without making any major changes.

Planning supplies

All the groups go through slack periods (which increase processing costs) and saturation periods (which affect product quality). Their only way of foreseeing these is to assess the total quantities that each member, be he a founder or an associate, undertakes to supply to the *beneficio*. It has therefore been suggested that a simple cherry supply planning procedure be implemented as of the 1993-1994 season: defining a parchment coffee production target, drawing up a schedule for deliveries from members and determining the additional volume of cherries that will have to be bought in.

Work organization

Involving all the members in processing is a powerful factor in consolidating the group. However, it seems essential that technical management be placed under the responsibility of a single operator. During the 1992-1993 season, only the Tlapexcatl operator proved wholly competent. The others made many mistakes (some even had to be replaced in mid-season) and had trouble making the necessary

decisions when equipment broke down. The solution would seem to be a degree of «professionalization» of the job of operator. We propose that the groups each choose one person (group member or not) capable of occupying the post for several seasons; the person would receive theoretical and practical training and technical back-up from the *beneficio*.

Cost reductions

The groups will have to cut processing costs if members are to receive satisfactory payment for their supplies. Certain steps, such as reducing promotion costs, can be taken immediately. Others, which vary depending on the *beneficios*, call for investments:

- reduce drying costs by optimizing drying time and temperature, laying (or enlarging) concreted areas for pre-drying in the sun, heat insulating the buildings and installing more efficient boilers or using a cheaper fuel than diesel.
- eliminate «heavy» manual operations by mechanizing tasks such as filling and emptying the dryer or storage. It is unlikely that the groups will be able to self-fund these investments in the near future, which is why the ROCA executive committee has submitted grant applications to several funding agencies.

Effluent treatment

The legislation on effluent treatment recently introduced by the Mexican government means making additional investments. In this field, the DIMAC project has worked on designing and building an experimental anaerobic reactor (Tlapexcatl *beneficio*, Castillo *et al.*, 1993). The reactor offers the advantage of being built with materials available locally. Its efficacy, which is currently being evaluated, seems to be undeniable, but the technical details are complex and require a significant reduction in water consumption, hence a complete revision of the process. Furthermore, its cost puts it out of reach of the groups, given their financial results.

The search for lucrative outlets

A new marketing strategy has to be a priority for the groups. There are few alternatives. Selling parchment coffee to industrialists in the region certainly has its advantages: rapid payment, possibility of selling a product of mediocre quality, direct contact with the economic agents. However, it does not valorize good quality

batches. Marketing experiments through a second-level cooperative structure (Puerto Rico), involving several organizations similar to ROCA, proved financially disastrous.

If the export market is targeted directly, the quantities available per *beneficio* are too small and the costs and risks are high. The groups in ROCA have already had unfortunate experiences on this market (refusal to purchase at the North American border).

The indirect export market (working with an exporting industrialist) is of definite interest as regards the prices obtained; the major snag is payment times (at least 20 days after delivery).

Since the groups were set up, the best results have been achieved on the domestic market outside the production zone (selling coffee to small-scale roasting companies and, to a lesser extent, selling roasted coffee to collectivities). These commercial channels, which demand good quality coffee, should be consolidated, particularly through contracts.

Another possibility currently being considered is the «alternative» export market: European or North American charitable organizations that buy from smallholders at prices sometimes well above world rates. Defining a marketing strategy goes hand in hand with reorganizing ROCA's activities. ROCA should only handle good quality batches, with the rest sold directly by the groups on the local market. The steps proposed to ROCA include clearly separating marketing activities from credit management, and establishing contractual links with the groups for marketing the batches entrusted to it.

Conclusion

ROCA and its member groups are one of the rare examples of smallholder economic organizations in the coffee sector that have achieved a degree of consolidation. The survival of the structure is in itself an achievement; it shows that despite the very unfavourable context, smallholder organizations can play a significant role in the sector. This is particularly important at a time when most decision-makers are banking on «modernizing» the Mexican small-scale agricultural sector, using conventional downstream integration methods.

The survival and perhaps the future development of ROCA and its groups nevertheless depend on consolidating

organizational achievements and on significantly improving *beneficio* management.

As regards organization, the achievements are considerable: most members have wholly taken on board the operating rules for cooperative structures within just a few years; they are often deeply committed to the group and there is true solidarity between members. However, solutions will have to be found rapidly to the malfunctions seen in several groups; if they are to be effective, they will have to be discussed and applied by the members themselves, on a majority rule basis.

As regards management, the current challenge is to convert the groups into true companies capable of sustaining their role in the sector. To this end, a series of technical and administrative steps will have to be taken. On a technical level, current market conditions do not favour the «heavy» investments that would guarantee consistent product quality. However, although they are not major innovations, increased operator training, one-off process improvements aimed at reducing processing costs and more efficient supply planning would help to rationalize *beneficio* operations. On an administrative level, the main aim is to take the necessary steps to clarify financial management in the groups and restore the confidence of their members; it seems essential to adopt strategies aimed at minimizing risks and making the most of the specificities of a group. Three series of measures would seem to be necessary. Firstly, parchment coffee marketing should be rational, based on batch quality (selling sub-standard batches locally and quality batches outside the production zone, with support from ROCA). Secondly, the groups have to make the most of their main financial asset: a cheap raw material, thanks to the downpayment system; by centring *beneficio* operations on processing what its members produce and shortening storage times, external funding requirements (and the risks of increasing the groups' debts) would be significantly reduced. Lastly, end-of-season financial decisions must be based on actual results, taking account of funding requirements (particularly repayment of accumulated debts) and necessary investments; for most groups and for the coming seasons, this means that members will have to agree to sell their harvest for prices below those offered on the local market. ■

Résumé

Depuis plusieurs années, dans la région de Xalapa (Mexique), des groupements de producteurs ont pris en charge la transformation du café cerise en café parche.

Les résultats du suivi de la campagne 1992-1993 montrent qu'aux effets d'un environnement national et international défavorable s'ajoutent trois séries de contraintes fragilisant le fonctionnement de ces groupements. En premier lieu, une organisation interne déficiente et une gestion administrative approximative affectent la cohésion des groupements. Ensuite, la maîtrise imparfaite des différentes étapes de la transformation entraîne des pertes d'exploitation en élevant les coûts de production et en induisant l'obtention d'une production de qualité très irrégulière. Enfin, la faiblesse des volumes traités apparaît, avec l'irrégularité de la qualité, comme un obstacle majeur pour la valorisation du produit sur des marchés rémunérateurs.

Malgré ces contraintes, les résultats du suivi montrent également que la prise en charge d'unités de traitement par des producteurs organisés peut, sous réserve d'en améliorer la gestion, constituer une alternative viable à la simple mise en marché du café cerise.

Abstract

For several years now, in the Xalapa region (Mexico), producer groups have been in charge of converting cherry coffee to parchment coffee.

The results for the 1992-1993 season show that in addition to an unfavourable national and international context, there are three sets of constraints that make running these groups an extremely tricky business. Firstly, inadequate internal organization and somewhat approximative administrative management which adversely affect cohesion within the groups. Secondly, insufficient mastery of the different processing stages leads to operating losses as it increases production costs and produces coffee of very inconsistent quality. Lastly, the low volumes processed, combined with inconsistent quality, are a major obstacle to product promotion on lucrative markets.

Despite these constraints, the results also show that provided management is improved, organized groups of producers taking charge of processing can be a viable alternative to marketing cherry coffee directly.

Resumen

En la zona de Xalapa (México), las agrupaciones de productores llevan varios años encargándose de transformar el café cereza en café pergamino.

Los resultados del seguimiento de la cosecha 1992-1993 muestran que a los efectos de un entorno nacional e internacional desfavorable se añaden tres series de limitaciones que debilitan el funcionamiento de estas agrupaciones. En primer lugar, una organización interna deficiente y una gestión administrativa poco rigurosa influyen en la cohesión de las agrupaciones. Luego, el dominio imperfecto de las distintas etapas del proceso de transformación ocasiona pérdidas de explotación que incrementan los costos de producción cuya consecuencia es la obtención de una producción de calidad muy irregular. Por último, aparecen los pocos volúmenes procesados, con la irregularidad de la calidad, como siendo un obstáculo mayor para la valorización del producto en los mercados remuneradores.

A pesar de estas limitaciones, los resultados del seguimiento demuestran también que la gestión de unidades de procesamiento por parte de los productores organizados puede constituir, siempre y cuando que se mejore el manejo, una alternativa viable a la mera puesta en el mercado de café cereza.