

IL Y A 10 ANS DÉJÀ... TENTATIVES ET FAILLITES D'UNE MODERNISATION DANS LE SECTEUR SOCIAL, LES ARIC CAFÉIÈRES DU VERACRUZ

Odile HOFFMANN

Dans le Mexique des années 1990, la modernisation revient comme un leitmotiv pour expliquer les dynamiques observées dans la plupart des secteurs économiques, et le monde agricole et rural ne fait pas exception. Les mesures prises par le gouvernement de Salinas de Gortari (privatisations, dérégulations, suppressions des prix de garantie, retrait de l'Etat) vont de pair avec une plus grande ouverture au marché international, une recherche d'intégration régionale et internationale, ainsi qu'une "démocratisation" des instances traditionnelles de gestion politique et économique de la vie publique. Ces transformations supposent une reformulation parfois draconienne des schémas qui régissent les canaux de négociation politiques, économiques et sociaux.

Dans les années 1970 déjà, pour faire face à une crise agricole d'ampleur nationale, l'Etat avait cherché à modifier les réseaux de production, transformation et commercialisation de produits agricoles. L'alternative consistait alors à intensifier l'intervention de l'Etat pour "assister" les paysans et leur permettre d'améliorer leur production et d'affronter les intermédiaires dans de meilleures conditions. Sous la présidence de L. Echeverría (1970-76) sont ainsi créés ou renforcés les instituts parapublics du tabac (TABAMEX), du café (INMECAFE), du caoutchouc. Sous J. Lopez Portillo (1976-82) l'appareil institutionnel se complète avec la création de nouvelles figures juridiques qui associent les producteurs privés et ceux du "secteur social" : les ARIC, Associations Rurales d'Intérêt Collectif. La crise financière de 1982 et la réduction des investissements publics qui s'ensuit affecte sérieusement ce schéma de développement. Aujourd'hui l'Etat prétend établir de nouvelles relations avec les producteurs et les acteurs de la production et commercialisation ; il souhaite la création de nouvelles structures organisatrices de producteurs d'une part, et de nouveaux mécanismes de négociation, de l'autre. Pour pouvoir être mises en oeuvre, ces orientations exigent la participation des producteurs, c'est à dire des organisations reconnues comme représentatives. C'est peut-être là le plus grand défi que doit affronter l'Etat. Si au cours des trente dernières années (ou plus) les paysans et les producteurs ont vu leurs structures organisationnelles démocratiques bafouées au profit des vieilles structures corporatistes, corrompues et peu représentatives, comment l'Etat pourra-t-il opérer le changement et récupérer la confiance indispensable à une véritable négociation? L'Etat est-il vraiment disposé à affronter la colère des hiérarchies de la très traditionnelle Confédération Nationale Paysanne (CNC) et la critique des organisations indépendantes et à favoriser l'apparition ou le renforcement de nouvelles instances? La question qui se pose est alors celle d'un changement politique dans les relations entre l'Etat et les producteurs, ainsi qu'au sein des organisations de producteurs elles-mêmes.

Pour développer ce thème, on s'appuiera sur une étude menée dans une région caféière du Veracruz, à l'est du Mexique, où se sont créées et développées plusieurs associations de producteurs depuis les années 1980.

La région d'étude

Le centre du Veracruz (voir carte en début d'ouvrage) est la première zone de production de café de l'état, et la seconde, après le Chiapas, sur le plan national. La région étudiée est située dans cette partie centrale, et forme un arc d'orientation sud-est nord-ouest adossé à la Sierra Madre Orientale, où le café pousse à flanc de coteau, à une altitude qui va de 300m. à 1200m.. Si cette culture existe dans la région depuis le début du siècle, elle ne connaît véritablement d'essor qu'avec l'intervention massive de l'INMECAFE à partir des années 70. A la différence du bassin caféier voisin de Coatepec, cette région était dépourvue des centres traditionnels de commercialisation ; la transformation en parche se faisait de façon rudimentaire et domestique, et la commercialisation était assurée par des acheteurs qui venaient de Xalapa, Córdoba ou Mexico. Les voies de communication sont particulièrement déficientes dans la région et les coûts de transport, effectué à dos d'âne, étaient à la charge des producteurs.

Le relief est très accidenté et il n'existe pas de grandes exploitations : la plupart des producteurs sont des minifundistes possédant moins de deux hectares de café ¹ regroupés en *ejidos* et surtout en petite propriété. Il existe, en effet, peu *d'ejidos* dans les municipes de la sierra où il n'y eut jamais de grandes haciendas avant la réforme agraire.

L'extrême dispersion de la propriété, combinée à une grande diversité dans l'usage du sol (caféières coincées entre forêts, pâturages et parcelles de maïs), explique en partie le faible degré d'organisation des producteurs, jusqu'aux années 1970.

De 1970 à 1990 : les étapes de l'organisation

Le processus d'organisation des caféiculteurs est lent et parfois contradictoire, et peut s'analyser en quatre périodes principales.

Dans un premier temps, l'organisation est centrée sur la production. L'Etat, à travers l'INMECAFE, en est le principal administrateur. La deuxième étape commence avec la lutte des caféiculteurs qui cherchent à obtenir de meilleurs prix. Les producteurs, dont la dépendance est manifeste, cherchent, dans un troisième temps, à s'approprier les phases de transformation du produit en parche. La possibilité de conserver le produit, contrairement au café en cerise qui est hautement périssable, donne aux producteurs une plus grande marge de négociation. La quatrième étape, celle d'aujourd'hui, surgit de la crise de 1988-89. Les producteurs se rendent compte de leur fragilité financière ; il s'agit désormais de consolider des modèles opératifs, aussi bien au niveau productif qu'au niveau commercial et financier. Ceci exige que les producteurs passent à un niveau supérieur d'organisation, plus précisément de coordination des organisations au niveau national. Dans cette optique, la CNOC (Coordination Nationale des Organisations Cafésières) est créée en 1989.

La première étape dans l'organisation de la production : les UEPC

L'INMECAFE s'implante dans la région en 1973 avec trois divisions territoriales, qui comptent chacune environ 10 000 ha de café et 5000 producteurs. Pour assurer la diffusion de ses activités, l'institut crée les UEPC (Unité Economique de Production et de Commercialisation), figure exclusivement interne, qui n'est reconnue que par l'institut et au travers de laquelle sont gérés le crédit, l'assistance et la commercialisation. De plus, l'institut est présent dans presque toutes les

1. Voir chiffres dans l'encadré, en introduction.

communautés au travers des centres de réception installés à l'époque de la cueillette (généralement d'octobre à février), qui déplacent ainsi les anciens intermédiaires. Il acquiert plusieurs *beneficios* humides, dont celui d'Atzinta, construit en 1952 par Beneficios Mexicanos et d'une grande capacité (830 quintaux par jour). La caféiculture se développe, les surfaces augmentent, même à très basse altitude (moins de 400m.) où la qualité du café s'avère médiocre.

L'INMECAFE joue trois rôles à la fois, et de là toute son ambiguïté : il est en même temps représentant des producteurs vers l'extérieur, leur assesseur technique et financier et l'intermédiaire acheteur de la production. Omniprésent, l'INMECAFE acquiert une importance telle qu'il maintient les petits caféiculteurs dans une dépendance presque absolue. Emanation de l'Etat, il prétend agir et parler au nom des producteurs organisés au sein des UEPC, sans les informer pour autant des grandes orientations techniques et commerciales qu'il adopte. Les rapports entre les producteurs et l'institut deviennent de plus en plus tendus. A partir de 1982, les conditions du marché et l'extrême bureaucratisation réduisent, puis finissent par annuler les avantages qui étaient au départ offerts au petits caféiculteurs. Les UEPC ne sont plus qu'un maillon technique créé par l'institut lui-même, et elles semblent incapables d'assumer leur rôle de négociation ou de revendication. Ce sont des "structures sans fondement légal (qui) ont entravé le développement d'un processus d'organisation plus avancé qui aurait permis l'autosuffisance et la formation des petits producteurs" (rapport de 1991, ARIC, Plan de Arroyo).

Les producteurs arrivent néanmoins à tirer profit de la structure imposée et luttent en 1982 pour obtenir de meilleurs prix auprès de l'INMECAFE, qui semble être alors l'obstacle principal à une plus juste distribution des profits après l'exportation du produit (voir l'article de S. García, dans ce même numéro). Pendant ce temps, le secteur privé qui avait été durement frappé par l'avancée de l'institut depuis 1973, accentue ses pressions pour se libérer des contrôles stricts opérés sur l'exportation, et pour récupérer les parts de marché de café cerise qui leur avaient été soustraites par l'INMECAFE.

Le secteur caféier connaît alors un processus d'organisation caractéristique des années 80, tant au plan régional qu'au plan national, qui revêt deux formes principales : d'une part, les mouvements franchement paysans et indépendants et d'autre part, l'association "verticale" de producteurs-exportateurs et de petits producteurs qui s'intègrent rapidement aux organisations dépendantes du gouvernement (CNC). Si tous luttent contre l'INMECAFE, accusé de bureaucratisme, de mauvaise gestion et de gaspillage, leurs objectifs à moyen terme, leurs formes d'organisation et leur force politique diffèrent.

La lutte pour les prix et le "changement de terrain" : les organisations indépendantes

L'Union des Producteurs de Café de Veracruz (UPCV) naît en 1982 à la suite de la mobilisation des UEPC qui exigeaient à l'INMECAFE une augmentation du prix du produit. L'Union est conçue dès le départ comme une organisation indépendante et démocratique et bénéficie de la participation d'assesseurs extérieurs provenant de l'Union des Unions d'Ejidots et de Groupes Paysans Solidaires du Chiapas. Après quelques succès temporaires, la revendication sur les prix aboutit à une impasse. Les dirigeants proposent alors un "changement de terrain" et cherchent désormais le contrôle des phases de transformation et de commercialisation du produit. L'appropriation de toute la chaîne de production suppose l'acquisition ou la construction de *beneficios humides*, pour lesquels l'organisation a besoin de crédits importants. C'est ainsi que se crée l'ARIC Veracruz en 1985, branche agro-industrielle de la UPCV qui continue à se battre pour les prix.

Après de nombreuses difficultés, l'ARIC Veracruz installe finalement deux *beneficios* humides, dont la capacité totale de traitement atteint 30 000 quintaux par récolte. Vers 1987, les positions de l'UPCV s'assouplissent face à l'Etat et à l'INMECAFE, tout en restant très prudentes ; l'UPCV refuse, par exemple, d'établir des relations de crédit avec la Banque officielle, BANRURAL, pour éviter tout risque de corruption. Si elle ne recherche plus d'affrontement direct avec l'Etat, l'UPCV reste un acteur politique d'opposition dans la région. En témoigne la participation de plusieurs de ses membres à la campagne de C. Cardenas, candidat présidentiel lors des élections de 1988. La croissance rapide de l'organisation - elle compte toujours 1600 membres en 1990 - s'accompagne d'une concentration de pouvoirs et de décisions qui aboutit à un déplacement des paysans au profit des leaders, ainsi qu'à un fonctionnement vertical et hiérarchisé, en contradiction avec les fondements démocratiques qui avaient justifié sa création. Par ailleurs, l'ARIC Veracruz ne parvient pas à se consolider économiquement. Après quelques années favorables dues à un prix international avantageux, elle a de graves problèmes financiers et se trouve en position de faiblesse pour affronter la crise de 1988-89.

Pendant ce temps, d'autres organisations de producteurs se créent dans la région, qui adoptent un modèle radicalement distinct : les ARIC de la CNC.

L'appropriation du cycle productif par les organisations "officielles" : les ARIC-CNC.

Dans trois cas analysés, situés dans la même région caféière, le schéma est similaire : un grand producteur de café, propriétaire d'unités de transformation (les *beneficios*), s'associe avec des groupements paysans pour collecter le produit, assurer la transformation et surtout garantir un volume qui permette la commercialisation directe. Les modalités d'association, et le discours qui s'y associe, diffère cependant d'un cas à l'autre.

La première ARIC est créée à Misantla, en 1980. Le projet économique et politique est ambitieux. Il s'agit de déplacer l'INMECAFE qui est considéré comme le principal ennemi des petits et des grands caféiculteurs. L'ARIC, pionnière en ce domaine, prétend être une alternative à l'INMECAFE et lutte pour son autonomie de gestion, mettant au premier plan la question des quotas d'exportation. Elle trouve un soutien au sein de la CNC qui récupère ainsi une présence qu'elle avait perdue au fur et à mesure de la croissance de l'INMECAFE.

L'ARIC Misantla remporte en quelques années des victoires importantes et parvient à contrôler l'exportation ainsi que la distribution de son café sur le plan national. Elle encourage la création de l'ARIC nationale, à laquelle participent 16 organisations locales provenant de 4 états (Chiapas, Oaxaca, Puebla et Veracruz) ; elle suscite l'organisation des producteurs, l'appropriation des étapes de transformation moyennant l'achat ou la construction de *beneficios* et soutient les prix au profit des producteurs (L. Hernández, 1991). Cependant, la corruption, les fraudes et une mauvaise gestion financière mettent fin à l'ARIC nationale qu'abandonnent nombre de ses organisations fondatrices.

L'ARIC Misantla est également traversée par des problèmes de leadership en 1985 et finit pas s'écrouler en raison des fraudes de la direction et d'un manque d'appui de sa base. Une deuxième tentative d'organisation ("une deuxième ARIC"), en 1987, échoue à nouveau pour fraudes en 1989-90. Les *beneficios* sont immobilisés et même démantelés, tandis que les membres de l'association, qui n'étaient plus que 100 la dernière année, continuent à subir des pertes financières importantes.

Avant sa faillite, l'ARIC Misantla avait suscité la création d'une autre ARIC, à Tlacayopan, en 1981, sur le même modèle organisationnel. Elle bénéficie des bons prix du café des années 80 et connaît un essor fulgurant. Quelques années après sa constitution, elle achète trois *beneficios* humides (dont l'un appartenant au président-fondateur), un *beneficio* sec (le seul dans la région), 3 camions poids lourd et 21 camionnettes. Elle crée une entreprise d'importation aux Etats-Unis (Gala Corporation) et possède sa propre marque de café (Keldi). Elle développe toute l'infrastructure correspondante, depuis la pépinière de grande capacité (300 000 plants) jusqu'à l'atelier mécanique, une imprimerie et un laboratoire photo pour sa publicité. Elle diversifie ses activités et se lance dans le commerce de "piment de la Jamaïque" (*Pimenta dioica*, produit de cueillette dans la région) qu'elle exporte en 1988 au Liban, en Hollande, en France et au Koweït ; elle se lance également dans la commercialisation des agrumes avec une usine de conditionnement et la "Gala Corporation". Elle compte, en 1989, 92 travailleurs à temps plein et 1500 membres, provenant de 10 *ejidos* et 8 Sociétés de Production Rurale (petits propriétaires privés).

L'ARIC Tlapayocan est devenue, en 8 ans, un acteur régional de première importance, tant sur le plan politique que sur le plan économique. A la différence de l'ARIC Misantla, celle de Tlapayocan a adopté face à l'INMECAFE une attitude conciliante. Il s'agissait moins de déplacer l'institut que de négocier avec lui des quotas d'exportation et des conditions de travail (assistance, crédit...), tout en prouvant la capacité d'autonomie et d'organisation des petits producteurs. Les paysans ont en réalité peu participé au processus qui est toujours resté entre les mains des techniciens et des assesseurs, et surtout entre celles du directeur. Les relations politiques n'ont pas été absentes du projet ARIC : le président fondateur fut maire de Tlapacoyan, dirigeant actif de la Fédération Nationale de Producteurs de Café (CNC), seule structure officielle représentative des petits producteurs, et il est député local du district de Tlapacoyan pour le parti officiel (PRI).

A quelques dizaines de kilomètres, une autre ARIC est créée dans ces mêmes années 80 à Plan de Arroyo, municipe d'Atzalan, autour de 8 groupements de producteurs (5 *ejidos* et 3 Sociétés de Production Rurale). Dès le début elle ne parvient pas à surmonter les contradictions qui opposent l'INMECAFE, les producteurs et les industriels locaux de la transformation, et fait faillite deux ans après sa création. Elle reprend en 1985 grâce à la gestion, puis à la direction de l'ancien maire du lieu, caféiculteur important, éleveur et issu d'une grande famille locale qui possède des fermes, des pâturages, des entrepôts et un *beneficio* de café (PAPSA). L'ARIC de Plan de Arroyo adopte le même modèle d'association que les deux autres : le directeur apporte l'infrastructure agro-industrielle, ses connaissances et son expérience dans le domaine de l'exportation, ainsi que les contacts qui permettent ou facilitent l'obtention de crédits. Des crédits de fonctionnement de BANCUGO en 1985 et d'investissement de BANRURAL-FIRA en 1986 permettent la construction d'un *beneficio* humide d'une capacité de 180 quintaux par jour, d'un entrepôt, de bureaux et l'achat de véhicules. Après une première expérience malheureuse dans l'exportation, celle-ci devient le domaine exclusif du président-directeur de l'association, qui négocie directement avec des acheteurs américains ou européens. L'organisation interne de l'ARIC relève d'une logique d'entreprise privée, avec des chefs de départements chargés de rendre des comptes tous les jours au directeur, sans que l'ensemble des membres (298 producteurs) ne participe au fonctionnement réel de l'Association. L'ARIC connaît un certain succès commercial ; elle réceptionne et transforme (ou fait transformer dans les *beneficios* voisins de Plan de Arroyo, ARIC Tlapacoyan et même jusqu'à Tlatlauqui, Puebla) et exporte du café qui provient de toute la région, parfois bien au-delà de son aire naturelle d'approvisionnement. Son directeur est membre dirigeant de l'Union Nationale de Producteurs de Café de la CNPP (Confédération Nationale de la Petite Propriété) qui regroupe des producteurs aisés à forte productivité. L'ARIC Plan de Arroyo, comme celle de Tlapacoyan, n'affronte pas directement l'INMECAFE, bien qu'elle le rende responsable de ne pas avoir su organiser le secteur du café, et prétend plus humblement évincer les intermédiaires pour améliorer les revenus des petits producteurs. Elle insiste cependant sur son rôle de médiatrice et sur la

dimension politique qu'elle assume : "c'est par cette interrelation entre représentants, producteurs et dépendances que l'Association occupe un espace fondamental dans le développement économique et social de la région" (Rapport 1991, ARIC, Plan de Arroyo).

Comme à Tlapacoyan, l'ARIC cherche à diversifier ses activités avec la collecte et l'exportation de "piment de la Jamaïque" à partir de 1989, et la commercialisation de maïs pour ses affiliés. Mais elle cherche surtout à affirmer sa position de leader dans le secteur du café, en essayant de rassembler 12 autres groupes de moindre importance (ejidos, communautés, comités divers), afin d'obtenir des crédits pour construire un beneficio sec et exporter directement de grandes quantités de grain.

Ces trois ARIC (Misantla, Tlapacoyan, Plan de Arroyo) ² représentent un modèle d'organisation affiliée à la CNC, à faible participation des caféiculteurs. Elles ont contribué de façon décisive à l'éveil du monde caféier des années 1980, même si leur récupération par le secteur officiel a été si flagrant qu'il a causé, en partie, leur perte en leur enlevant une grande part de légitimité. Leur mode de fonctionnement est caractérisé par le clientélisme et par un schéma extrêmement hiérarchique - le directeur et sa base - qui favorise des managements discrétionnaires et mêmes frauduleux des appareils de production. Dans la plupart des cas, elles ont été créées par des grands caféiculteurs qui cherchaient à se constituer une double assise :

1- économique, grâce à un approvisionnement suffisant qui permette de négocier face à l'INMECAFE et d'exporter directement, rentabilisant ainsi leurs installations agro-industrielles.

2- politique, par la clientèle constituée des petits producteurs membres, qui leur assure une reconnaissance et un pouvoir local concrétisé par des postes politico-administratifs (PRI, CNC), aussi bien à un niveau local que régional et même national (Fédération et Union Nationale de Producteurs de Café).

Ces similarités n'empêchent pas que chacune d'elles ait son propre "projet d'organisation" et qu'elles apparaissent à maintes reprises comme des "sœurs ennemies", en concurrence pour la direction régionale, l'octroi de crédits ou la reconnaissance politique.

Leur croissance spectaculaire, voire tentaculaire, des années 80 explique en grande partie les problèmes qu'elles doivent affronter à la fin de la décennie, alors que s'ouvre une nouvelle étape.

1988-89 : ruptures dans le secteur du café

Ces deux années constituent une rupture décisive dans le domaine du café, où se conjuguent des éléments propres au secteur et des éléments extérieurs.

Les Pactes de Stabilité qui sont amorcés en 1988 ont une incidence négative sur les ressources financières des organisations de producteurs : celles-ci avaient toutes des crédits importants en cours, avec des taux élevés qui étaient compensés par la dévaluation constante du peso et par la vente en dollars du produit exporté. Une fois le peso relativement stabilisé face au dollar, les charges financières devinrent insoutenables pour de nombreuses entreprises, privées et coopératives, qui déposèrent leur bilan cette même année. Les organisations entreprirent une course effrénée aux alternatives de financement, auprès de banques commerciales ou moyennant des accords avec des négociants privés qui revenaient sur la scène régionale. Puis vint la grande crise de 1989, que l'on peut attribuer à la conjonction de plusieurs facteurs : rupture des accords de l'OIC en juillet qui entraîne la chute des prix sur le marché international (près de 60%) et des

2. Ainsi que d'autres, comme par exemple celle de Martinez de la Torre, qui regroupe, selon le même modèle, des producteurs d'agrûmes.

conditions climatiques désastreuses dans la région (sécheresse dans les parties basses au cours des six premiers mois, puis gelées sévères en décembre sur les hauteurs). La sierra de Misantla fut la région la plus affectée de Veracruz : réduction de plus de la moitié, et localement, perte totale de la récolte 1989-90 ³.

Sans ressources financières, sans produit à recueillir, toutes les organisations de producteurs firent faillite. L'ARIC de Misantla, qui avait cessé toute activité depuis un an pour cause de fraude avait une dette de 918 millions de pesos envers BANRURAL. L'ARIC Tlapayocan avait environ 6000 millions de pesos de dettes envers BANRURAL en 1989, et il lui en restait 4817 en litige en mai 1991. L'ARIC Plan de Arroyo venait de restructurer ses dettes avec BANRURAL (2000 millions de pesos à 7 ans) ; elle avait encore, en 1991, 166 millions de pesos de dettes, dont 75 en litige ⁴.

L'ARIC Veracruz doit encore 1500 millions de pesos à la banque commerciale (BANAMEX).

Les organisations se tournent vers l'Etat qui cherche, à la même époque, à mettre en œuvre et à accélérer ses politiques de désintégration de l'INMECAFE et de réforme bancaire, tout en développant le Programme National de Solidarité. C'est pour lui l'occasion de mettre en place sa "nouvelle politique", en imposant aux acteurs sociaux affaiblis, et tout particulièrement aux entreprises sociales, un nouveau schéma de participation et de relation entre Etat et producteurs.

Les propositions de l'Etat

C'est dans cette conjoncture que l'on assiste à un curieux revirement dans le discours officiel : l'Etat reprend à son compte les vieilles revendications des organisations pour légitimer l'ensemble des mesures de modernisation qui affectent le secteur du café.

Le transfert de l'INMECAFE

Il est présenté comme traduisant la volonté de l'Etat de "mettre un terme au paternalisme d'Etat" et de négocier directement avec les producteurs "responsabilisés" et désormais propriétaires de leurs moyens de production.

En fait, le transfert des installations agro-industrielles de l'INMECAFE ne bénéficia pas, dans un premier temps, aux organisations de producteurs déjà existantes. Celles-ci étaient déjà propriétaires de beneficios humides et demandaient plutôt du matériel pour compléter leurs propres installations (séchoirs et dépulpeuses). Ce furent les producteurs non organisés, regroupés formellement au sein des UEPC, qui furent désignés pour "recevoir" les installations et devenir les protagonistes du transfert : l'Institut encouragea, et parfois même entreprit, la transformation légale des UEPC en SSS (Société de Solidarité Sociale), formalité indispensable pour recevoir les beneficios et avoir accès au crédit.

3. Dans la région voisine de Coatepec, les petits caféiculteurs n'eurent aucune rentrée du café dans l'année, ce qui obligea à une réorientation draconienne des activités familiales et à une réduction impressionnante des dépenses, à commencer par l'alimentaire (cf. Pasquis et Sallée, 1991).

4. Ces chiffres sont ceux que la succursale de BANRURAL à Martínez de la Torre nous a donnés en 1991. D'autres chiffres, généralement supérieurs, sont donnés dans les journaux locaux, mais ils ne peuvent être prouvés.

Au niveau national le transfert atteint une réelle ampleur, comme le montrent les données suivantes (tableau 1).

Tableau 1 : l'ampleur du transfert de l'INMECAFE

Capacité installée des beneficios de l'INMECAFE, février 1991, en quintaux	
installations louées (en cours de transfert)	970 515
contrats de traitement en participation	393 750
installations en cours de démantèlement	1 041 075
autres installations	97 650
total	2 508 240

soit 41% de la production nationale estimée, 1990-91,
pour une population de 60000 producteurs, soit 30% du total national

Source : Rapport du directeur de l'INMECAFE, agosto 1991

Nombre de beneficios transférés :

Veracruz	21 beneficios humides, 4 beneficios secs
Puebla	9 beneficios humides
Guerrero	3 beneficios humides, 1 beneficio sec
Chiapas	2 beneficios secs
Oaxaca	2 beneficios secs
Nayarit	2 beneficios humides
Hidalgo	1 beneficio sec
San Luis Potosi	1 beneficio humide
total :	36 beneficios humides, 10 beneficios secs

Dans la région également, le transfert est à première vue une opération d'envergure : les 4 beneficios humides transférés ont une capacité installée d'environ la moitié de la capacité régionale. Mais les obstacles sont nombreux à un véritable transfert aux producteurs des phases d'approvisionnement, de transformation et de commercialisation. Tout d'abord, nombre de ces installations sont obsolètes, en mauvais état et avec une capacité réelle de travail très inférieure à la capacité installée. Ensuite, les producteurs n'ont pas la formation technique nécessaire pour faire fonctionner correctement les usines. Les programmes de l'institut, destinés aux bénéficiaires du transfert, sont insuffisants en personnel qualifié et en temps : ils ne sont prévus que pour la première campagne (1990-91), à moins que les producteurs n'assurent eux-mêmes les honoraires des techniciens. Mis à part les problèmes d'ordre technique, la gestion et l'administration d'un beneficio suppose des connaissances que les producteurs n'ont pas ni ne peuvent payer, à commencer par la gestion financière. La recherche de crédits devient l'activité principale, au détriment des autres tâches indispensables. A ce sombre tableau s'ajoutent, à Misantla, les gelées de 1989 qui réduisent la production et entraînent une baisse de l'approvisionnement en café cerise : la majorité des *beneficios* transférés ont travaillé à moins de 30% de leur capacité au cours de la campagne 1990-91.

En 1989, la Commission Intersectorielle Dépense-Financement proposait une "désintégration *rapide* de l'INMECAFE", en trois cycles, "au rythme du renforcement des organisations paysannes, pour que ceci soit un bénéfice et non une charge" (Gráfico de Xalapa, septembre 1989). En avril 1990 cependant, le délai fut brusquement réduit à 60 jours à peine, et

annoncé à grands renforts de publicité par le Président de la République lui-même, en visite officielle à Misantla... Avec un tel manque de préparation, les conflits internes ne tardent pas à éclater, comme par exemple dans le cas du principal beneficiario, Atzinta, où participent près de 40 groupes de la région.

Dans ces conditions, le transfert apparaît plus comme une issue honorable pour l'Etat qui se défait d'une institution trop coûteuse, que comme un avantage réel pour les petits producteurs. Par ailleurs, la transformation du café cerise en café parche n'est plus une étape stratégique pour le contrôle du processus de production dans son ensemble : la capacité régionale des beneficiarios est nettement supérieure à la production (Hoffmann 1992), suite à la compétition que s'étaient livrés l'INMECAFE et les organisations pour le contrôle de la transformation dans la période précédente.

Le système de financement : ressource stratégique pour les organisations, outil à double tranchant pour le gouvernement.

Si la situation de la banque officielle de développement rural (BANRURAL) est critiquée dans tout l'Etat de Veracruz, elle l'est particulièrement dans la région de Tlapacoyan, où la succursale régionale affiche la créance impayée la plus importante de l'Etat : en 1991, "Le montant total de notre portefeuille est constitué principalement par les crédits à échoir des ARIC Tlapacoyan et Plan de Arroyo, et d'autres moins importants des ARIC Martínez et Misantla", soit, au total, 8 122 des 10 664 millions de pesos (rapport 1991, succursale de Martínez de la Torre).

Le montant des prêts non remboursés de la succursale passe de 100 millions de pesos en décembre 1989 à 10 000 millions en décembre 1991, 95% des dettes provenant des crédits de fonctionnement des ARIC. Cette augmentation spectaculaire provient du fait que les "crédits ponts" traditionnels ont été refusés, et les dettes qui auparavant n'apparaissaient pas sur le plan comptable sortent au grand jour.

Le "Nouveau Plan d'Opération" de BANRURAL mis en place depuis 1989, comprend diverses mesures destinées à rompre le cycle endettement-corruption, caractéristique de l'institution :

- Les prêts aux clients qui n'ont pas remboursé leurs dettes sont supprimés ;
- Les billets à ordre multiple ou collatéral (de groupes "solidaires", comme par exemple les ejidos) ne sont plus acceptés ;
- Une garantie hypothécaire est exigée (terrain, maison, équipement) ;
- Les salaires, l'achat ou la location de terres ne peuvent plus faire l'objet d'un prêt.
- La banque ne couvre plus les services d'assurance, ni d'assistance technique. Les inspecteurs de terrain, piliers de la corruption, disparaissent en 1990 et passent au secteur privé ;
- La banque se retire des zones reconnues comme systématiquement sinistrées, laissant la place au Programme National de Solidarité (. plus bas).

Une restructuration interne est entreprise : 22 des 50 succursales qui existaient dans la région centre du Veracruz sont fermées, après une réorganisation territoriale et le licenciement des employés.

Les ARIC sont particulièrement touchés par ces mesures. Mais la banque, malgré son nouveau discours technocratique, reste la banque officielle et chargée, à ce titre, du financement des activités agricoles des Producteurs à Bas Revenus (moins de 1000 fois le salaire minimum ou 10 millions de pesos de bénéfices annuels, en 1991). Les changements de la politique agricole du gouvernement central nécessitent en effet d'outils techniques, dont des outils financiers. Si certains analystes, et même des fonctionnaires de la banque, prévoient à court terme la disparition de BANRURAL, ils pensent tous que celle-ci ne disparaîtra pas avant d'avoir atteint un objectif

prioritaire du gouvernement : induire des modèles de financement de type privé chez les petits producteurs (ejidatarios pour la plupart), habitués depuis des dizaines d'années à la corruption et au maniement politique des ressources bancaires. C'est une étape préalable indispensable à la "transformation" de l'ejido suite à la réforme constitutionnelle de l'article 27, en janvier 1992.

Cette restructuration se heurte cependant à certains intérêts, en particulier ceux des fonctionnaires et d'autres acteurs locaux, et la dissociation entre rapports politiques et rapports financiers est loin d'être consommée. Deux exemples viennent illustrer ces contradictions et ces ambiguïtés :

- En 1990, BANRURAL a été "obligée" de financer des groupements paysans récemment créés dans le cadre du transfert des infrastructures de l'INMECAFE. La banque était en pleine phase de restructuration et refusait d'octroyer tout nouveau crédit, mais les pressions du Ministère de la Réforme Agraire, de la Ligue des Communautés agraires et du gouvernement de l'Etat furent telles qu'elle dût assumer le financement de l'approvisionnement industriel pour les beneficios transférés.

- Depuis 1989, BANRURAL a cessé d'octroyer des crédits aux clients endettés, donc aux ARIC. Or, celle de Plan de Arroyo fit exception, "étant données les bonnes relations que son dirigeant entretenait avec les gouvernement" et "parce que le conseil d'administration a changé et qu'elle est plus dynamique" (entrevue avec le directeur de la succursale BANRURAL de Martínez de la Torre, mai 1991). Ces quelques phrases révèlent le rôle politique de la banque : en appuyant telle entreprise sociale et non telle autre, on appuie en réalité ses dirigeants qui, dans ce cas précis, s'opposent ouvertement aux dirigeants d'autres ARIC de la région, plus liées aux structures corporativistes traditionnelles (Confédération Nationale de la Petite Propriété, CNPP, Confédération Nationale Paysanne, CNC). L'octroi sélectif de crédits est chargé d'un sens politique évident, que ne peuvent sous-estimer les divers groupes ou organisations présents dans la région. Menace déguisée ou simple avertissement, la manipulation est toujours à l'oeuvre et l'Etat peut difficilement s'automutiler et perdre un moyen de pression aussi puissant que le contrôle du système financier. Il lui faudrait trouver des mécanismes de substitution, ce que lui assure, d'une certaine manière, le Programme National de Solidarité, PRONASOL.

Le PRONASOL et les caféiculteurs

Sans entrer dans une analyse globale du Programme National de Solidarité (voir Moguel 1991), il est intéressant de souligner l'importance de l'intervention de PRONASOL et les formes que celui-ci adopte parmi les organisations de producteurs, et plus particulièrement celles de caféiculteurs.

Les organisations, nous l'avons vu, sont incapables de travailler sans financement extérieur, et sont virtuellement en faillite lorsque les banques refusent de leur octroyer de nouveaux crédits. Seul à pouvoir débloquer la situation, l'Etat fonctionne à nouveau comme interlocuteur privilégié. Après le repli de BANRURAL sur les seuls clients solvables, il ne reste plus que PRONASOL, qui commence, de fait, à financer les organisations de caféiculteurs, dont les ARIC, à partir de 1990. PRONASOL comble ainsi une lacune du système soi-disant "modernisé" de la banque. On pourrait qualifier de contradictoire cette combinaison des deux systèmes -bancaire et pronasol- pour le fonctionnement d'un même sujet social - les organisations- que personne, actuellement, ne cherche à voir brutalement disparaître. Les crédits octroyés par PRONASOL aux entreprises sociales sont décidés au niveau de l'Etat et sont le fruit de négociations serrées, qui sont parfois - mais jamais brutalement ni ouvertement- influencées par les positions politiques que chaque groupe ou organisation assume sur la scène régionale. La situation est finalement assez proche de ce qui se passait au travers de BANRURAL, et on peut parler dans ce sens d'un déplacement de fonctions : la négociation financière donne à l'Etat une présence et un pouvoir de

pression indiscutable, bien que celui-ci prétende s'en défaire par le biais d'un discours sur la "responsabilisation" et "l'autonomie" des organisations de producteurs.

Conclusion

On pourrait parler aujourd'hui de l'échec du modèle d'organisation des ARIC, et peut-être également de leur modèle économique, alors que celles-ci avaient été présentées à leur début comme une alternative d'organisation paysanne, aussi bien par les instances proches du gouvernement que par les associations indépendantes. L'appropriation du procès de production, qui est à la base de leurs créations et développements respectifs, apparaissait alors comme la seule issue face à un secteur étatique qui ne laissait aucun espace de contrôle ni même de concertation, et un secteur privé traditionnellement réticent à toute coparticipation avec les paysans, mises à part quelques exceptions. Une conjoncture économique objectivement défavorable a accéléré la faillite de ces entreprises sociales, issues des mouvements paysans des années 70 et du début des années 80. Il n'est pas inutile, cependant, de souligner certaines caractéristiques politiques de ces associations, qui ont été à l'origine de leur force, puis de leur chute, dix ans plus tard.

Au moment de leur création, ces ARIC semblent concrétiser les projets du Président de la République José Lopez Portillo (1976-1982), dont la Loi de Promotion Agricole préconisait des associations mixtes entre petits et grands producteurs ou entreprises agricoles. Mais elles assument rapidement un rôle politique régional prépondérant et une fonction de médiation entre l'Etat et les petits producteurs, ce qui les induit à rejoindre les files des structures officielles comme la CNC. Elles se développent alors en suivant le modèle de "néocorporativisme agricole" (Bartra 1991b). Les membres dirigeants acquièrent un certain pouvoir régional, sans que ne se développe parallèlement un appareil démocratique d'organisation.

En butte aux difficultés financières, ils cherchent une issue dans les canaux traditionnels de négociation au travers des appareils corporatistes, mais se heurtent aux "changements" et à la "modernisation" qui leur ferment les portes. Les interlocuteurs changent, ou plutôt disparaissent, chacun d'entre eux se défaisant de ses prérogatives et de ses responsabilités au fur et à mesure que se confirme le retrait de l'Etat des sphères de la production agricole : l'INMECAFE, BANRURAL, la SARH... La "redéfinition du terrain de la médiation" implique peut-être que les acteurs changent ⁵, mais cela implique également que changent les objectifs et les moyens disponibles pour les atteindre. Pour les organisations du secteur social, indépendantes ou pas, le terrain financier est désormais le plus important et dépasse les questions d'organisation interne et d'alternative politique (une organisation pour qui, comment et pourquoi) qui étaient à leur origine.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les ARIC-CNC sont arrivées trop tôt dans le domaine de l'organisation des producteurs, et ce sont pourtant déjà des structures obsolètes.

Trop tôt dans la mesure où elles n'ont pas assumé (le pouvaient-elles, le voulaient-elles?) leur fonction réelle. Elles se sont présentées comme des "entreprises sociales" que peu d'entre elles furent, et pour peu de temps. Et elles n'ont jamais revendiqué le statut "d'association mixte" entre petits et grands producteurs, ce qu'en fait elles étaient. Ce modèle d'association que l'Etat cherche actuellement à promouvoir, sur la base d'un fonctionnement économique néolibéral dépourvu d'obligations ou de rôle politiques, était prématuré il y a dix ans. Il s'agissait, en effet,

5. Gordillo (1988) refuse les termes de "nouveaux acteurs" auxquels il préfère ceux d'"acteurs reconstitués", soulignant ainsi la continuité et les relations entre les mouvements et les organisations des années 1980 et l'actualité.

d'abord de faire alliance contre un ennemi commun, en l'occurrence, l'INMECAFE, puis ensuite de représenter les paysans et de négocier en leur nom face à l'Etat. Les ARIC ne pouvaient échapper à ce schéma qui leur avait permis d'émerger. Sur le plan économique, le modèle "association mixte" a fonctionné un temps, jusqu'à ce qu'il soit dépassé par les déviations imposées par le corporativisme politique (maniement peu scrupuleux des fonds, voire fraude).

C'est dans ce sens que le modèle est dépassé : les changements actuels tendent à marginaliser les systèmes corporatistes traditionnels, privant ainsi d'un appui indispensable à leur survie les organisations sociales non indépendantes. Ce qui a permis à celles-ci de vivre artificiellement durant un temps a finalement causé leur perte. Les facettes politique et économique des organisations de producteurs sont déphasées, l'une par rapport à l'autre. Les modèles proposés par le gouvernement actuel ne sont pas beaucoup plus clairs à ce propos. S'il existe un projet économique, libéral, il n'est pas soutenu par un projet de politique rurale et agricole, clair et viable. Ce manque de cohérence entre le politique et l'économique qui provoqua, entre autres, la chute des ARIC, rend aujourd'hui improbable le succès des futures associations de producteurs promues par l'Etat.

BIBLIOGRAPHIE

BARTRA Armando. 1991- Modernidad, miseria extrema y productores organizados pp. 28-33 in El cotidiano n° 36. Universidad Autónoma Metropolitana 72 p.

BARTRA Armando. 1991b- Pros, contra y asegunes de la "apropiación del proceso productivo". (Notas sobre las organizaciones rurales de productores) pp. 3-22 in Los nuevos sujetos del desarrollo rural. Revista cuadernos desarrollo de base 2. ADN Editores México 293 p.

GORDILLO G. 1988- Para construir el leviatán rural, en ZEPEDA PATTERSON J. -1988- Las sociedades rurales hoy. El Colegio de Michoacán-Conacyt. 552 p.

HERNANDEZ Luis. 1991- "Nadando con tiburones : la experiencia de la CNOC" pp. 52-75 en Cuadernos Agrarios n° 1 CRIM-UNAM México 142p.

HOFFMANN O. 1992- Renovación de los actores sociales en el campo : un ejemplo en el sector cafetalero en Veracruz, Estudios Sociológicos, X :30, pp. 523-554, México

INMECAFE. 1991- Avances en el programa de desincorporación de la planta agroindustrial del Inmecafé. Unidad de desincorporación, Resumen ejecutivo.

MOGUEL Julio. 1991- "El programa nacional de solidaridad ¿para quién?" pp.277-293 in Los nuevos sujetos del desarrollo rural. Revista Cuadernos Desarrollo de Base 2. ADN Editores México 293 p.

PASQUIS R., SALLEE B. 1991- La gestion individuelle au service de l'innovation technique dans un bassin caféier du Mexique. 14° Colloque ASIC, Paris, pp. 566-575.

Hoffmann Odile

Il y a 10 ans déjà...Tentatives et faillites d'une modernisation dans le secteur social, les ARIC caféières du Veracruz

In : Hoffmann Odile (ed.), Sallée B. (ed.). *Les caféicultures mexicaines : la force de la tradition, les risques de la décomposition*

Toulouse : Université de Toulouse-le Mirail : UFR Géographie et Aménagement, 1993, p. 43-55. (Geodoc ; 39)