

50
ans



ORGANISATION
INTERNATIONALE
DU CAFÉ

CF 5/13

15 août 2013

Original : anglais

F



Troisième Forum consultatif sur le financement
dans le secteur du café
10 septembre 2013
Belo Horizonte (Brésil)

Étude de cas C
La phase de croissance :
Atteindre la masse critique

Contexte

1. Le troisième Forum consultatif aura lieu le mardi 10 septembre 2013, de 9h00 à 17h30 à Belo Horizonte (Brésil) au cours de la semaine de la 111^e session du Conseil (des informations sur ces réunions sont données dans le document ED-2153/13). L'objectif de la rencontre est d'identifier les bonnes pratiques et de diffuser des informations aux Membres sur le regroupement en tant que plate-forme permettant d'accéder au financement et de gérer les risques plus efficacement. Le cadre de référence élaboré par le Groupe restreint a été distribué sous la cote ED-2158/13. Le Forum réunira les Membres de l'OIC, des observateurs et des représentants du secteur privé. En outre, des experts du regroupement des exploitants provenant de différentes régions géographiques et caféicoles ont été invités et constitueront un "noyau d'experts" pour la session. Le programme du Forum sera distribué séparément.

2. Une série de sept études de cas, avec des questions à discuter, a été préparée par des consultants et constituera la base des discussions en petits groupes, entre les délégués et les experts. Le but de cet exercice théorique est de faire participer l'ensemble du public au recensement des bonnes pratiques et des défis auxquels sont confrontés les exploitants pour développer des organisations paysannes ou atteindre efficacement les objectifs de leurs organisations. Le présent document contient l'étude de cas suivante : **La phase de croissance : Atteindre la masse critique**

Mesure à prendre:

Le Forum consultatif est invité à examiner et à discuter cette étude de cas.

Gérer et développer les groupements d'exploitants

Discussion de groupe

Étude de cas C:

LA PHASE DE CROISSANCE : ATTEINDRE LA MASSE CRITIQUE

Contexte

La phase de croissance est peut-être le moment le plus crucial dans la vie d'une coopérative ; même après un lancement réussi, les coopératives, comme d'autres entreprises, doivent, dans les dix premières années, atteindre une taille critique en termes de membres, volume et complexité des échanges si elles veulent rester compétitives et survivre. Outre qu'elles doivent faire face aux défis d'une entreprise en croissance, les coopératives doivent également être en mesure de satisfaire les attentes croissantes de leurs membres.

La présente étude de cas se situe dans un pays où un changement de gouvernement a entraîné une transformation rapide d'un système coopératif paraétatique qui fonctionnait bien en un système

basé sur l'autonomie du marché libre. Le pays a une longue histoire de caféiculture mais près de 25 ans de guerre civile et d'incertitude ont entraîné une chute sévère de la qualité qui a conduit à la perte de la plupart des marchés d'exportation. Les acheteurs internationaux s'étant tournés vers d'autres pays, les prix ont chuté à des niveaux si bas que beaucoup de producteurs ont cessé de récolter leur café et se sont tournés vers l'agriculture de subsistance pour nourrir leurs familles. Cette étude de cas porte sur les dix premières années au cours desquelles la Fédération coopérative du café biologique (OCCF) a été aidé par une organisation coopérative financée par des donateurs internationaux pour organiser plus de 20 000 familles d'exploitants au sein d'un réseau à trois niveaux constitué de 500 groupements démocratiques de producteurs.



L'ÉTUDE DE CAS

Approche stratégique

Le développement de la coopérative était axé sur le soutien :

- De la production et de la transformation à valeur ajoutée des cultures spécialisées, principalement destinées au marché d'exportation.
- Du transfert aux producteurs et aux entreprises aval de traitement et de commercialisation des compétences et des connaissances nécessaires pour répondre exigences du marché en matière de volume et de qualité.
- Des services de vulgarisation et de l'information sur le café par l'intermédiaire des groupements d'exploitants : certification biologique, café et l'entretien des arbres d'ombrage, calendriers de récolte et prix actualisés des cultures.

- De la démocratie de proximité par l'intermédiaire des groupements d'exploitants qui ont élu les conseils d'administration des coopératives primaires.
- D'une gestion rigoureuse pour parvenir à la rentabilité de toutes les activités.
- De l'exploitation des initiatives personnelles afin de compléter l'action collective des entreprises individuelles (par exemple, agrément d'agents d'achat privés, fournisseurs de services agricoles individuels).
- Du développement en interne d'installations de traitement par voie humide et de séchage à valeur ajoutée pour assurer une bonne qualité du produit final afin de vendre au prix du marché de spécialité avec des primes Fair Trade/biologique.
- Du fonctionnement en entreprise commune avec le complément d'affaires de l'organisation coopérative internationale afin d'assurer le fonds de roulement, le financement commercial et les marchés, tout en utilisant les fonds des donateurs pour construire des infrastructures coopératives et accroître la production.
- De l'utilisation judicieuse des fonds des donateurs pour éliminer les principaux goulets d'étranglement qui entravent le développement des coopératives. L'une des contraintes les plus graves dans le pays était l'absence d'un système financier pouvant répondre aux besoins des coopératives privatisées. Pour y remédier, le projet des bailleurs de fonds comprenait un Fonds de développement des entreprises (FDE) pour financer des activités liées à des projets. Le FDE s'est avéré être un élément clé pour permettre à l'OCCF d'engager rapidement le développement de produits et de tirer parti des importantes opportunités de commercialisation.

RÉALISATIONS

1. Amélioration de la filière café

Aidés par les services de vulgarisation du projet, un nombre suffisant de producteurs ont adopté les techniques nécessaires pour parvenir à des améliorations de la qualité afin que leurs cafés de spécialité se vendent à un prix plus élevé sur le marché mondial :

- Création de 20 grandes plantations de recherche et de démonstration sur le café.
- Création et fonctionnement d'une pépinière d'arbres d'ombrage capable de produire et de distribuer 150 000 plants d'arbres d'ombrage par saison.
- Développement des activités de vulgarisation sur le café pour inclure 800 familles agricoles par saison dans des opérations d'élagage semi-intensif.
- Développement de 50 % des opérations de traitement par voie humide des cerises de café et de séchage des grains de café vert.
- Meilleur environnement politique et réglementaire au moyen de l'éducation et du conseil du nouveau gouvernement sur les questions politiques et techniques liées à la culture, la transformation, le négoce, la réglementation des exportations, la fiscalité, la réforme agraire, et la logistique de transport du café.

2. Diversification

En réponse aux besoins identifiés lors des activités liées au café, des programmes supplémentaires ont été entrepris :

- Production, approvisionnement, transformation et exportation de vanille à des fins de diversification et pour compenser une partie des risques d'une dépendance à l'égard d'une seule culture.
- Production à petite échelle de fourrage et de bovins.
- Petite coopérative d'achat et de distribution de nourriture et de biens de consommation.
- Programme de reproduction d'arbre hôte (vanille) et d'arbre d'ombrage (café).
- Réseau de centres de santé.

3. Développement des ressources humaines

En réponse au manque cruel de personnel qualifié, un établissement de formation informelle visant à développer et à améliorer les compétences commerciales et linguistiques de base a été créé, ensuite de quoi la première institution de formation aux affaires de niveau universitaire du pays a été créée en collaboration avec le Ministère de l'éducation.

4. Loyauté des membres

Les producteurs ont fait preuve de loyauté envers leurs groupements et coopératives d'exploitants en continuant d'y participer grâce, en grande partie, aux prix bord-champ élevés et aux primes de qualité, ainsi qu'aux avantages des services de soins de santé. En outre, les coopératives achetant et traitant les cerises de café, les producteurs sont dispensés du processus fastidieux de lavage, décorticage et séchage qu'ils doivent assumer lorsqu'ils vendent à d'autres acheteurs, leur permettant ainsi de se concentrer sur la cueillette d'une plus grande partie de leur récolte. Les prix plus élevés ont certainement été un facteur déterminant pour encourager leur loyauté ; en 2002, l'OCCF a versé à chaque membre un montant moyen de 120 dollars, plus un dividende de 14 dollars dans un pays dont le revenu annuel moyen est de 156 dollars dans les zones urbaines et de 102 dollars seulement dans les zones rurales. La création de 300 emplois permanents et de 4 000 emplois saisonniers dans une économie avec un taux de chômage de 40% en milieu rural a également aidé à lier les membres à leur coopérative.

5. Transparence/Responsabilisation

Dans le cadre du contrat d'entreprise commune, un directeur financier externe a été détaché auprès de l'OCCF pour assurer l'intégrité financière. La responsabilisation a été élargie pour englober l'ensemble de la chaîne de production, d'approvisionnement, de transformation et d'exportation en informant tous les intéressés des normes et en les responsabilisant. La haute direction a suivi de près les progrès de chaque activité et a répondu aux problèmes à mesure qu'ils se présentaient.

6. Maîtrise de l'équation de commercialisation selon laquelle l'intérêt de l'acheteur est étroitement lié à trois importantes exigences d'exportation : la qualité, la quantité et la fiabilité

L'OCCF a appris qu'un atout commercial est un produit conforme ou supérieur aux normes internationales en vigueur, avec un rapport prix/valeur plus attractif que la concurrence. Étant donné qu'une entreprise ne bénéficie généralement que d'une chance en tant que fournisseur sur le marché international, les exploitants et les coopératives se sont rendu compte de l'importance de l'intégrité dans la réputation de fiabilité. L'approche de l'OCCF a été que, même au prix d'une perte financière, elle doit fournir le produit aux conditions du contrat passé avec l'acheteur. L'assistance commerciale du partenaire de l'entreprise commune a joué un rôle clé dans ce processus d'apprentissage et du point de vue opérationnel en fournissant à l'OCCF l'équivalent d'un poste à plein temps dans un marché très important pour communiquer avec les acheteurs et suivre tous les aspects des opérations commerciales (documentation d'expédition, vérifications de crédit, paiements, etc.), tout en offrant le sentiment d'assurance et de confiance aux acheteurs qui, autrement, auraient été réticents à s'engager dans des transactions directes avec des coopératives qu'ils ne connaissaient pas. Cette stratégie de commercialisation a été une grande réussite. En 2002, 1800 tonnes de café ont été exportées et, deux ans plus tard, les 13 156 000 kg de cerises livrés par les membres ont permis d'exporter 2 600 tonnes, à un prix 60% plus élevé que dans n'importe quel autre circuit d'achat de café. Grâce aux taxes à l'exportation versées au gouvernement central, l'OCCF est devenu le premier contribuable du pays.

7. Viabilité financière

Une analyse financière menée en 2001 a révélé que, même dans les conditions actuelles du marché de faiblesse des cours internationaux, l'OCCF "serait rentable et viable" sans soutien continu du projet. L'analyse indiquait que l'OCCF générerait un bénéfice annuel de 267 000 dollars. En seulement huit ans, l'OCCF a acquis des biens d'une valeur de 7,25 millions de dollars.

Étude de cas – Questions à débattre

1. Quelles sont les réalisations les plus importantes de l'OCCF ?
2. Quels facteurs d'approche stratégique ont-ils été essentiels pour ces réalisations ? Comment ont-ils contribué à la réalisation des résultats ?
3. Quelles leçons peut-on tirer de l'histoire de l'OCCF pour le développement des coopératives ?