

50  
ans



ORGANISATION  
INTERNATIONALE  
DU CAFÉ

CF 6/13

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 D**  
**La phase de croissance :**  
**Relever les défis incessants**

## 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<sup>e</sup> 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 : Relever les défis incessants**

## 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 D :

## LA PHASE DE CROISSANCE : RELEVER LES DEFIS INCESSANTS

### Contexte

La phase de croissance est peut-être le moment le plus crucial dans la vie d'une coopérative. Après dissipation de l'euphorie des premières "victoires faciles" et des subventions initiales, la direction et les membres de la coopérative doivent être suffisamment engagés et compétents pour résoudre les inévitables défis auxquels ils seront confrontés s'ils veulent survivre dans un environnement concurrentiel en changement. Souvent, dans cette phase d'expansion, des problèmes sociaux inattendus surgissent, que la coopérative doit relever si elle veut survivre.

La présente étude de cas se base sur une coopérative créée en 1980 par décret du nouveau gouvernement révolutionnaire du pays. La Coopérative de café Santa Maria (SMCC) a été créée à partir de 840 hectares qui ont été saisis et redistribués en propriété collective à 340 exploitants. Pendant les 12 années qui ont suivi, la coopérative a croulé sous le fardeau d'une lourde dette, de l'absence d'une bonne gestion et d'assistance technique. Pendant ces mêmes 12 années, des soldats ont ravagé les plantations de café et détruit les cultures et les équipements qui se trouvaient sur leur chemin.



Producteur de café biologique, Stanley Kuehn

### L'ÉTUDE DE CAS

En 1992, alors que les cours mondiaux étaient à leur plus bas depuis plusieurs décennies, la SMCC vendait encore 648 tonnes de café en grain à un prix de 49 cents EU la livre ; toutefois, les six années précédentes de baisse des prix avaient fait des ravages et les membres commençaient à réexaminer leur investissement dans le café - surtout les jeunes qui étaient de plus en plus attirés par l'emploi urbain. C'est à ce moment que la coopérative a été contactée par une ONG internationale avec une offre de soutien pour passer à la production de café biologique. Au départ, l'idée semblait un peu folle aux exploitants mais, après de longues discussions, ils ont décidé que ce serait un défi intéressant et que, s'ils parvenaient à maîtriser les pratiques biologiques, ils pourraient résoudre leurs problèmes financiers.

Ils ont commencé avec un essai pilote sur 70 hectares, au cours duquel les membres ont reçu une formation intensive dispensée par l'ONG. Les premiers résultats de production n'étaient pas bons mais les membres ont persévéré, amélioré leurs rendements et obtenu la certification biologique OCIA (Organic Crop Improvement Association International) au bout de trois ans. Les prix augmentant lentement mais régulièrement au cours des 12 années suivantes pour atteindre 123 cents EU la livre, la SMCC a prospéré. Elle s'est peu à peu constituée une solide réputation de qualité de son café, vendant directement à de gros acheteurs en Europe, au Japon et aux États-Unis, et touchant des primes de plus de 55 dollars/100 livres.

L'un des avantages secondaires du passage à la production biologique est que les membres ont commencé à remarquer des améliorations environnementales comme le retour de plusieurs espèces d'oiseaux menacées, qui n'avaient pas été vues depuis des décennies ; des cerfs tachetés ont également été vus et les enfants allaient de nouveau à la pêche aux écrevisses dans les cours d'eau locaux - toutes améliorations que les membres ont attribué à la réduction de l'utilisation de pesticides. Une étape plus concrète a été atteinte en mars 1997 quand la SMCC a célébré la fin de son emprunt hypothécaire. "Il est important qu'une coopérative n'ait pas de dettes" a déclaré le président lors de la cérémonie, "mais nos trois écoles, notre clinique de santé et les nouvelles maisons avec eau et électricité pour la quasi-totalité de nos membres sont tout aussi importantes".

Pendant cette période, une petite minorité de membres est devenue de plus en plus préoccupée par leur dépendance exclusive à l'égard du café comme seule source de revenus. Ils ont tenté en vain d'argumenter pour transposer leurs compétences en agriculture biologique à la production de fruits et légumes pour le marché urbain de proximité. Quelques années plus tard, la SMCC a également refusé une offre de produire des arums pour l'exportation en raison du manque d'intérêt de la part des membres. Les prix du café étaient élevés et orientés à la hausse et peu de membres voulaient prendre un risque et accepter le travail acharné nécessaire pour se lancer dans un nouveau secteur. Au fil des ans, la majorité des exploitants avaient abandonné les autres cultures et comptaient sur le produit de leurs ventes de café (en moyenne 6 000 dollars par famille) pour acheter la nourriture du ménage.

La préoccupation de la minorité sur la monoculture s'est avérée justifiée en 2010 lorsque la production a chuté de 60% et les ventes de près de moitié, en dépit d'une augmentation du prix de 20 cents EU. La SMCC, comme les autres coopératives de café, était tributaire du crédit pour les intrants de la campagne ; certains n'avaient pas épongé leurs dettes de la campagne précédente et les banques, qui ne s'étaient pas encore remises de la crise de 2008, réduisaient de manière significative les lignes de crédit à l'ensemble de l'industrie. Compte tenu du coût élevé des intrants biologiques, la SMCC, qui n'avait jamais mis en place de provisions pour imprévus, a été particulièrement touchée.

Les membres ont réagi en remplaçant le Conseil d'administration qui, à leur avis, avait été trop complaisant. Pour diversifier les activités, le nouveau Conseil d'administration a agi rapidement en installant un torréfacteur qui a permis aux membres d'offrir à la vente du café torréfié moulu en paquets de 450 grammes destiné au marché intérieur, tout en recherchant des possibilités d'exportation. Le tourisme rural a été identifié comme une autre option de diversification, qui a été poursuivie avec l'aide du Fonds international de développement agricole (FIDA) et du Ministère de l'agriculture. La SMCC a construit deux petites cabines et a ouvert des sentiers touristiques dans la région. Cette entreprise a généré des revenus et des emplois pour quelques familles mais pas assez pour compenser les changements dramatiques survenus dans le secteur du café.

La menace la plus grave est survenue l'an dernier lorsque la production a de nouveau chuté, de 700 à 205 tonnes seulement, en raison de la rouille des feuilles du caféier. La maladie était apparue il y a quelques années dans la région et se propageait mais la SMCC n'avait pas réagi. Bien que des mesures existent pour faire face à cette nouvelle catastrophe (application de fongicides organiques, élagage et amélioration d'autres pratiques culturelles), la question est de savoir si les membres peuvent être mobilisés pour relever ce nouveau défi.

## Étude de cas – Questions à débattre

---

1. Quelles ont été les principales difficultés rencontrées par la SMCC au fil des ans ? Ses grandes réussites ?  
Quels facteurs ont contribué à ces réussites ?
2. Rétrospectivement, qu'aurait-elle dû faire différemment ? Quel soutien supplémentaire aurait-il été utile ?
3. Quels conseils donneriez-vous à la SMCC pour faire face à sa dernière crise ?
4. Quelles leçons peut-on tirer des 30 années d'existence de la SMCC pour le développement des coopératives ?