

50
ans



ORGANISATION
INTERNATIONALE
DU CAFÉ

CF 8/13

15 août 2013

Original : anglais

F



THE WORLD BANK
Working for a World Free of Poverty

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

Étude de cas F
La phase de croissance et d'établissement :
Comment se développer ?

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 et d'établissement : Comment se développer ?**

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 F :

LA PHASE DE CROISSANCE ET D'ETABLISSEMENT : COMMENT SE DEVELOPPER?

Contexte

La présente étude de cas est basée sur un pays d'Afrique orientale. La coopérative se développe et cherche à diversifier ses clients, qui sont principalement européens et nord-américains.

La plupart des coopératives de café du pays ont un caractère commercial et s'occupent activement de la fourniture d'intrants et de la commercialisation de la production de leurs membres. Cependant, un certain degré d'intervention gouvernementale limite les investissements du secteur privé et l'autonomie des coopératives. Il existe des coopératives individuelles et des organisations faïtières qui fournissent des services aux coopératives, y compris un soutien à la commercialisation et au crédit.



Il existe des coopératives individuelles et des organisations faïtières qui fournissent des services aux coopératives, y compris un soutien à la commercialisation et au crédit.

Le directeur d'une coopérative type est un professionnel avec un diplôme universitaire en agronomie ou similaire. D'autres membres du personnel de la coopérative sont des professionnels, notamment le comptable. Le président et les autres membres du conseil d'administration (CA) sont des producteurs de café ayant un niveau d'études primaires et secondaires. La plupart du personnel et des membres du CA ont reçu une formation. Les membres du CA et les directeurs sont conscients de leurs devoirs et responsabilités et tous reconnaissent la nécessité de contrôles internes. L'assemblée générale prend les décisions importantes, et le CA exécute ces décisions et supervise la gestion ; les directeurs et les autres membres du personnel assurent le fonctionnement courant. Le bilan est communiqué tous les ans à l'assemblée générale et est souvent cause de confusion et de méfiance entre les membres. La plupart des coopératives ont entre 100 et 400 membres et produisent annuellement une moyenne de six conteneurs de café de spécialité (80 points SCAA).

La présente étude de cas est divisée en deux parties selon les différentes perspectives : 1) Une réunion du CA de la coopérative pour discuter des besoins et des stratégies d'investissement, et 2) une assemblée générale convoquée d'urgence pour discuter des investissements proposés.

Réunion du Conseil d'administration de la Jumping Goat Cooperative

Le Directeur général de la Jumping Goat Cooperative est récemment rentré d'un voyage en Corée du Sud où il a rencontré un torréfacteur qui souhaite acheter 10 conteneurs de café 83 points sur une base annuelle. Pour recevoir et gérer correctement ce volume de café de haute qualité, le Directeur général estime que la coopérative doit agrandir ses installations d'entreposage, installer un système de tri électronique et un

laboratoire de dégustation. En outre, la coopérative devra obtenir la certification aux normes japonaises pour l'agriculture (JAS). Le Directeur général suggère que la coopérative prenne un prêt auprès d'un fournisseur de crédit international pour faire les investissements nécessaires. Il explique qu'il a rencontré un fournisseur de crédit qui est prêt à fournir un prêt à faible intérêt couvrant 65 % du coût, la coopérative couvrant le reste des coûts initiaux. Le trésorier suggère de demander un prêt à leur organisation faîtière ou à une banque nationale et de rencontrer l'organisation gouvernementale de soutien aux coopératives. Le Directeur général insiste sur le fait que le fournisseur de crédit international est une meilleure option car il est non seulement prêt à fournir ce prêt mais également à accorder des prêts supplémentaires pour la cueillette et la commercialisation du café. Le Directeur général déclare qu'il ne souhaite pas consulter l'organisation gouvernementale de soutien aux coopératives. Le Président est d'accord avec le Directeur général et il est décidé de convoquer une assemblée générale d'urgence pour statuer sur les investissements et les prêts.

Assemblée générale de la Jumping Goat Cooperative

Lors de la réunion d'urgence de l'assemblée générale, le CA explique aux membres de la coopérative la nouvelle possibilité de toucher des acheteurs de café en Asie. Le CA explique que, pour toucher ce nouveau marché, la coopérative doit investir dans ses infrastructures et obtenir une nouvelle certification ; il explique qu'un prêteur international est disposé à leur fournir un prêt pour faire les investissements nécessaires. Lorsque les membres entendent parler des investissements nécessaires, ils commencent à exprimer leurs préoccupations. De nombreux membres estiment que la coopérative ne doit pas contracter de prêt parce qu'ils n'ont pas confiance dans les institutions financières et que le secteur privé cherche toujours à leur prendre de l'argent. Un exploitant crie qu'il n'a pas confiance dans le Directeur général. Il demande pourquoi le Directeur général est allé en Corée du Sud et comment sait-il qu'il s'agit d'un véritable acheteur. Plusieurs autres membres se plaignent de devoir faire des investissements alors que la coopérative ne fournit aucun service en dehors d'une visite occasionnelle du Directeur général qui, disent-ils, ne connaît pas grand-chose au café. Ils se plaignent qu'ils ne voient le Directeur général que lors de ces réunions et qu'il n'est jamais venu dans leurs plantations. A l'issue d'une discussion animée, l'assemblée générale vote contre le prêt.

ÉTUDE DE CAS – QUESTIONS À DÉBATTRE

- 1) Comment le CA et le Directeur général pourraient-ils améliorer leur communication avec les membres de la coopérative ?
- 2) Quelle est l'origine historique, à votre avis, de la méfiance à l'égard du Directeur général et des fournisseurs de crédit ? Comment cela pourrait-il être évité afin de permettre à la coopérative de grandir ?
- 3) Qu'auraient dû expliquer le CA et le Directeur général à l'assemblée générale sur le crédit ? Comment cela s'applique à d'autres coopératives dans des circonstances similaires ?
- 4) Outre la recherche de crédit, quelles sont certaines des autres options de capitalisation et de croissance pour que les coopératives touchent de nouveaux marchés ?
- 5) Pourquoi le Directeur général ne veut-il pas consulter l'organisation gouvernementale de soutien aux coopératives ?