

50  
ans



ORGANISATION  
INTERNATIONALE  
DU CAFÉ

CF 9/13

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 G**  
**La phase de la coopérative mature :**  
**Renforcer et consolider une relation**  
**fondée sur le café**

## 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 la coopérative mature : Renforcer et consolider une relation fondée sur le café.**

## 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 G :

#### LA PHASE DE LA COOPERATIVE MATURE : RENFORCER ET CONSOLIDER UNE RELATION FONDEE SUR LE CAFE

---

##### Contexte

La présente étude de cas est basée sur un pays d'Amérique latine qui a une tradition des coopératives agricoles et un cadre juridique pour leur promotion et leur soutien. Dans ce pays, les coopératives existent dans un contexte de conflit interne et de présence de cultures illicites dans certaines zones rurales. La filière café a une institution nationale privée qui gère les ressources publiques et a mis en place des mécanismes de commercialisation (prix minimum interne et contrats à terme). Les contrats à terme sont passés avec les producteurs par l'intermédiaire de leurs coopératives, qui influencent la commercialisation interne et externe du café. Les coopératives de caféiculteurs reçoivent un appui technique et des moyens de commercialisation de la part de l'institution nationale, mais elles sont limitées dans leur capacité à agir de manière autonome sur le marché et à interagir avec d'autres acheteurs.



La coopérative moyenne compte 1 000 membres et produit 60 conteneurs de café par an (15 000 sacs de 60 kg), dont 80 % de café de spécialité (80 SCAA). Toutes les coopératives sont représentées par une fédération régionale qui compte environ six membres. Le café ne peut être exporté que par des exportateurs agréés qui détiennent une licence d'exportation du Ministère du commerce et qui ont la capacité financière nécessaire. Des exportateurs privés nationaux et internationaux sont présents sur le territoire national, et la plupart des petites et moyennes coopératives de caféiculteurs ne disposent pas d'une licence d'exportation et ne peuvent donc pas signer directement de contrats d'exportation avec des clients à l'étranger. Seules quelques grandes coopératives sont inscrites comme exportateurs de café et dialoguent directement avec le marché.

Le pays enregistre une baisse de la production de café en raison de divers facteurs liés aux conditions météorologiques et à la résurgence de ravageurs et de maladies qui affectent la production de café. Les acheteurs de café commercial et de cafés de spécialité, comme les exportateurs, les importateurs et les torréfacteurs, commencent à s'inquiéter de la défaillance éventuelle des contrats de café où des engagements à moyen et long termes ont été pris. Les producteurs de café de cette région n'ont pas une longue tradition de production de café biologique, compte tenu de l'influence de la caféiculture de haute technologie et non biologique.

La présente étude de cas est divisée en trois parties, selon les différentes approches et perspectives : 1) une note de service commune de l'importateur et d'un grand torréfacteur de café de spécialité adressée au Directeur général de la Fédération régionale des coopératives (FRC) proposant d'élargir un contrat pour augmenter progressivement les approvisionnements de son café de haute qualité différencié avec certification unique et/ou double (biologique et commerce équitable) ; 2) le procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration (CA) de la FRC avec les points clés de la discussion concernant la proposition commerciale et les changements techniques, commerciaux et opérationnels nécessaires pour assumer cet engagement ; et 3) le procès-verbal de la réunion avec les représentants des CA des coopératives membres de la FRC.

## **NOTE DE SERVICE : Planet Coffee Importers (PCI) et Big Sun Coffee Roasters (BSCR)**

---

**Du :** Directeurs exécutifs de PCI et de BSCR

**Au :** Directeur général de la Fédération régionale des coopératives (FRC)

Compte tenu du niveau élevé d'intérêt de notre principal acheteur, BSCR, de ses clients dans les cafés et des consommateurs en général, et de l'excellent profil de vos cafés certifiés, nous aimerions élargir notre contrat d'approvisionnement de café avec la FRC et ses coopératives membres. Le nouveau contrat porterait initialement sur le même volume de 50 conteneurs par an que le contrat actuel, que nous avons atteint progressivement au cours des quatre années de notre relation commerciale, pour passer, sur une durée de trois ans, à un volume plus élevé de 150 conteneurs par an.

Pour ce faire, plusieurs conditions et exigences devront être remplies des deux côtés. La FRC doit continuer à garantir des cafés de qualité de plus de 80 points (échelle SCAA) ; développer ses laboratoires de contrôle de la qualité du café et créer une école de dégustation avec les techniciens et les enfants des caféiculteurs ; accroître le volume des échanges de cafés certifiés biologiques et commerce équitable ; et moderniser le système de traçabilité. De notre côté, nous définirons ensemble les conditions d'une augmentation des prix au moyen de primes et écarts pour les cafés certifiés ; nous établirons un système d'incitation à la qualité ; et nous fournirons des investissements par l'intermédiaire du fonds de durabilité et de responsabilité sociale des entreprises de BSCR.

Les mesures et engagements recensés doivent être concrétisés dans un plan à moyen terme et un protocole d'accord convenus par toutes les parties. Nous attendons votre réponse après consultations avec le CA de la FRC et ses coopératives affiliées dans un délai d'au plus 60 jours.

## **Réunion du Conseil d'administration de la FRC**

---

Le Directeur général de la FRC informe son CA de la proposition présentée par PCI et BSCR, visant à élargir le contrat pour passer de l'achat de 50 conteneurs à 150 conteneurs sur une période de trois ans. Le Directeur général indique que la FRC doit préparer un plan d'amélioration, en commençant par un programme de formation de son équipe technique afin d'augmenter la production, la productivité et le contrôle qualité des membres ; améliorer les systèmes de comptabilité financière et les systèmes d'information sur la production et

la commercialisation, et la traçabilité ; créer un mécanisme de fonds de roulement pour moderniser le matériel et les installations de transformation du café dans les plantations. La première estimation du coût des investissements nécessaires est de plus de 1 million de dollars.

Les membres du CA font part de leurs préoccupations concernant le montant de l'investissement, y compris l'augmentation des effectifs techniques, commerciaux et administratifs ; le risque commercial ; et l'opposition des producteurs à des investissements productifs dans leurs plantations étant donné la faiblesse actuelle des prix et la tendance à la baisse de la production de café dans la région. Ils expriment leur crainte que s'ils adoptent un nouveau mécanisme commercial, ils ne pourront pas fournir davantage de café à l'institution nationale du café et pourraient donc risquer de perdre son soutien et ses services techniques. Le Directeur général déclare qu'il pourrait prendre langue avec les banques nationales de développement agricole, les donateurs internationaux et les agences gouvernementales nationales soutenant les initiatives d'exportation, ainsi qu'avec les autorités régionales et municipales pour leur demander de l'aide pour se procurer des fonds supplémentaires, des fonds de roulement, des équipements, des infrastructures, du personnel, des systèmes et autres pour respecter les engagements concernant les volumes, la qualité et les certifications requises par l'importateur et le torréfacteur.

## **Représentants des CA des coopératives membres de la FRC**

---

Après avoir entendu les informations communiquées par leurs délégués au CA de la FRC, les représentants des CA des coopératives membres de la FRC examinent les différents aspects de l'offre présentée par l'importateur et le torréfacteur. Certains représentants des CA se déclarent préoccupés par cet engagement et le risque financier élevé des investissements nécessaires au niveau de la production, des coopératives associées et de la Fédération régionale. Ils craignent de ne pas être en mesure de remplir leurs engagements commerciaux. Ils craignent aussi de perdre le soutien et les services de l'institution nationale du café s'ils modifient le mécanisme commercial traditionnel et ne lui fournissent pas de café. D'autres représentants observent qu'il s'agit d'une excellente occasion de développer la coopérative et de pénétrer le marché plus large des cafés différenciés par la certification, l'origine et une plus grande qualité, améliorant ainsi la condition socio-économique des membres des coopératives et de leurs familles.

## **ÉTUDE DE CAS – QUESTIONS À DÉBATTRE**

---

- 1) Quels devraient-êtré les principaux sujets de préoccupation de la FRC pour évaluer cette offre et tripler leur volume de café de haute qualité ? Comment pourrait-elle obtenir les ressources et les engagements nécessaires de la part des producteurs partenaires et des coopératives membres ?
- 2) A votre avis, qu'a fait la FRC pour se voir offrir une augmentation aussi spectaculaire des achats de son café de qualité ? Comment ces mesures ou actions pourraient-elles être adoptées par des coopératives nouvelles ou en croissance ?
- 3) Quels mécanismes de gouvernance et de prise de décision la FRC ou d'autres coopératives devrait mettre en œuvre pour bien gérer les défis commerciaux d'une offre de cette ampleur ?
- 4) Que serait un plan approprié de capitalisation et de renforcement de la FRC et de ses coopératives pour améliorer leur capacité entrepreneuriale afin de s'acquitter avec succès de cette offre sur le marché du café différencié de grande valeur ?