

50  
ans



ORGANISATION  
INTERNATIONALE  
DU CAFÉ

CF 10/13

17 décembre 2013

Original : anglais

F



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

**Rapport analytique du troisième Forum  
consultatif sur le financement dans le secteur  
du café**

## Contexte

1. Le troisième Forum consultatif sur le financement dans le secteur du café a eu lieu pendant la 111<sup>e</sup> session du Conseil international du Café à Belo Horizonte (Brésil) en septembre 2013. En mars 2013, le Groupe restreint du Forum consultatif était convenu que le thème du troisième Forum serait le regroupement. En outre, le Groupe restreint avait décidé de créer un petit groupe de travail constitué du Brésil, de la Colombie, du Guatemala, du Mexique, des États-Unis, des experts du Groupe restreint et du président du Forum, chargé de travailler entre les sessions aux préparatifs du troisième Forum, y compris les participants et le financement.
2. Le troisième Forum a été animé par M. Robert Nelson, Président-Directeur général de l'Association nationale du café des États-Unis (NCA) et a reçu le parrainage de l'Association japonaise du café (AJCA) et de la Banque mondiale.

## RAPPORT SUR LE TROISIÈME FORUM CONSULTATIF SUR LE FINANCEMENT DANS LE SECTEUR DU CAFÉ

### Résumé analytique

1. Le Forum consultatif sur le financement dans le secteur du café est une initiative de l'Organisation internationale du Café qui vise à faciliter les consultations sur des sujets liés au financement et à la gestion des risques dans le secteur du café. Il est particulièrement axé sur les besoins et le bien-être des petits et moyens producteurs et des communautés locales des régions de production de café.

2. Le Forum s'est réuni pour la troisième fois à Belo Horizonte (Brésil) le 10 septembre 2013, pendant la 111<sup>e</sup> session du Conseil international du Café. Cette rencontre d'une journée a réuni plus de 100 participants. Un noyau de 22 experts a également été constitué afin de faciliter les discussions. La rencontre, tenue sur le thème du "regroupement des exploitants", devait identifier les bonnes pratiques permettant un meilleur accès au financement et à la gestion des risques.

3. Pendant la séance du matin, les participants ont examiné sept études de cas relatives à des exemples de coopératives à des stades divers de développement. Ce processus a permis de définir le contexte du regroupement des exploitants et les difficultés rencontrées par les coopératives.

4. La séance de l'après-midi était constituée d'une session de remue-méninges structurée sur le modèle de résolution par le champ de force, afin d'identifier les forces environnementales qui favorisent le regroupement des exploitants et celles qui s'y opposent. À l'issue de cet exercice, les participants ont identifié trois "forces motrices" et quatre "forces contraires" principales qui ont été considérées comme essentielles à la création d'un environnement favorable. Ces forces sont les suivantes :

#### **i. Forces motrices :**

- 1) Incitations du marché pour que les exploitants s'organisent
- 2) Exemples de coopératives réussies
- 3) Compétences en gestion et en leadership

#### **ii. Forces contraires :**

- 1) Manque de participation des femmes
- 2) Manque d'éducation sur les coopératives
- 3) Pauvreté du cadre juridique et corruption
- 4) Aversion au risque et gestion des risques

5. Chaque force prioritaire a ensuite été examinée de manière approfondie pour mettre sur pied des stratégies de mise en œuvre qui doivent constituer une feuille de route pour les travaux futurs du Groupe restreint du Forum consultatif du Conseil international du Café.

## **INTRODUCTION**

1. Le troisième Forum consultatif sur le financement dans le secteur du café a eu lieu le 10 septembre 2013 à Belo Horizonte (Brésil) pendant la 111<sup>e</sup> session du Conseil international du Café. Plus de 100 participants y ont pris part, y compris un noyau de 22 experts spécifiquement identifiés par les organisateurs. Il y avait une large représentation des pays exportateurs et importateurs ainsi que de divers milieux institutionnels, y compris les secteurs public, privé et à but non lucratif.

2. L'objectif de la rencontre était d'identifier les bonnes pratiques et de diffuser des informations aux Membres sur le regroupement des exploitants comme plate-forme facilitant l'accès au financement et à la gestion des risques. Le sujet du regroupement des exploitants a été retenu en mars 2013 par le Conseil international du Café, afin de montrer comment des groupes d'exploitants bien organisés peuvent faciliter la gestion du risque et l'accès au financement, ainsi que la prestation d'autres avantages pour les exploitants, comme la formation, l'éducation et la diffusion de l'information.

3. Le Forum consultatif a été mis en place par l'Accord international de 2007 pour faciliter les consultations sur des sujets liés au financement et à la gestion des risques dans le secteur du café, en mettant un accent particulier sur les besoins des petits et moyens producteurs. Le premier Forum consultatif a eu lieu en septembre 2011 et portait sur les outils de gestion des risques actuels et futurs liés à la volatilité des prix du café vert. Le deuxième a eu lieu en mars 2012 et a examiné le rôle des associations de producteurs, des gouvernements et autres entités dans la facilitation de l'accès aux outils de gestion des risques et au financement pour les petits et moyens producteurs.

## **PRÉSENTATIONS**

*Dan Zook, Dalberg : Regroupement des exploitants et accès au financement*

4. M. Zook a brossé un aperçu de la question du regroupement des exploitants en mettant l'accent sur les possibilités créées et sur les raisons pour lesquelles elles ne se sont pas toujours concrétisées. Il a décrit le secteur agricole dans les pays en développement, qui enregistre une croissance rapide, et la façon dont la demande de produits agricoles certifiés dépasse maintenant l'offre. Les petits exploitants deviennent donc un élément essentiel pour les acheteurs afin d'assurer la régularité et la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement. Le regroupement pourrait aider les petits exploitants à accroître la production au moyen de cinq canaux : l'accès au financement, l'amélioration de la production et de la transformation, la diminution des coûts de transaction et l'augmentation des économies d'échelle, l'accès aux marchés et la promotion des politiques. En outre, les groupements de producteurs devenant plus matures, ils obtiennent des contrats fermes d'acheteurs et les banques sont plus disposées à intervenir et à fournir des prêts, ce qui aide les producteurs à accroître leur rendement.

5. Toutefois, les prêts aux petits exploitants sont encore très peu nombreux par rapport aux autres financements commerciaux et sont loin de couvrir la demande. La question a donc été posée : pourquoi les exploitants ne participent-ils pas en plus grand nombre à des organisations de producteurs ? Diverses raisons historiques de cette absence de participation ont été offertes, y compris les interventions antérieures de l'État, les faibles capacités internes, l'exclusion des femmes, la faiblesse de la gouvernance et du leadership et l'accès insuffisant aux ressources. Toutefois, ces obstacles pourraient être levés par un soutien des donateurs, des organismes publics et des entreprises pour s'associer plus efficacement avec les organisations paysannes, leur permettant de mieux répondre aux besoins de leurs membres axés sur le marché. Mettre en place des mécanismes de retour d'information pour identifier les bonnes pratiques et intégrer les points de vue des exploitants, prévoir des mesures d'incitation des organisations d'exploitants à intégrer les femmes et les petits exploitants peut aussi favoriser leur développement. Enfin, un environnement propice est essentiel à la création d'organisations efficaces ; il est donc nécessaire de lever les obstacles réglementaires et d'assurer une surveillance efficace.

*Alex Serrano, NCBA Clusa : Les organisations d'exploitants et le regroupement*

6. NCBA Clusa est la plus grande organisation commerciale des États-Unis, avec plus de 650 milliards de dollars de ventes annuelles et 3 billions de dollars d'actifs. C'est également un organisme de développement international avec une expérience dans plus de 80 pays en Afrique, Asie et Amérique latine. M. Serrano a présenté trois modèles d'organisations paysannes : d'une part, les prestataires de services à base communautaire, qui sont des groupes d'exploitants informels où des services de vulgarisation sont fournis aux exploitants et où tous les honoraires sont basés sur une commission sur les ventes. Deuxièmement, les organisations d'exploitants de taille moyenne, qui comptent généralement quelques centaines d'exploitants regroupant près de 1 000 tonnes de production, et qui fournissent des services de financement, de regroupement et des services techniques. Enfin, les grandes coopératives qui desservent des milliers d'exploitants, offrant une large gamme de solutions, y compris la transformation agricole, la technologie et le regroupement de services. Les grandes coopératives sont gérées par des professionnels responsables devant un conseil d'administration, et se concentrent généralement sur un seul produit.

7. M. Serrano a décrit sept "principes coopératifs" qui peuvent être considérés comme une force ou une faiblesse, selon la façon dont ils sont appliqués :

**a) Adhésion volontaire et ouverte :** les coopératives sont des organisations bénévoles, ouvertes à toute personne apte à utiliser leurs services et prête à accepter les responsabilités de l'adhésion, sans distinction de sexe, de race, politiques ou religieuses.

- b) **Contrôle démocratique des membres** : les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions.
- c) **Participation économique des membres** : les membres contribuent au capital plutôt que des investisseurs extérieurs. Les membres bénéficient en proportion des transactions qu'ils effectuent avec la coopérative plutôt que sur le capital investi.
- d) **Autonomie et indépendance** : les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. Si la coopérative conclut des accords avec d'autres organisations ou mobilise des capitaux auprès de sources externes, les clauses et conditions de ces opérations doivent préserver le contrôle démocratique par les membres et l'autonomie de la coopérative.
- e) **Éducation, formation et information** : les coopératives assurent l'éducation et la formation de ses membres, de ses représentants élus, de ses cadres et de ses employés afin qu'ils puissent contribuer efficacement au développement de la coopérative. Les membres informent également le public de la nature et des avantages des coopératives.
- f) **Coopération entre les coopératives** : les coopératives sont au service de leurs membres et renforcent le secteur coopératif en travaillant ensemble au travers de structures locales, nationales, régionales et internationales. Les coopératives manquent souvent des ressources nécessaires pour faire face à tous les besoins de leurs membres et peuvent réaliser des économies d'échelle en travaillant avec d'autres coopératives.
- g) **Engagement communautaire** : tout en se concentrant sur les besoins des membres, les coopératives contribuent au développement durable des communautés au travers des politiques et des programmes acceptés par les membres.

Il a terminé en soulignant que le secret de la réussite d'une coopérative est d'être pragmatique plutôt que dogmatique.

*Lakshmi Venkatachalam, Banque asiatique de développement :*

*Les chaînes de valeur de produits de base durables émergentes en Asie*

8. La Banque asiatique de développement (BAD) est attachée à une croissance inclusive et durable dans la région Asie-Pacifique, la sécurité alimentaire représentant un aspect particulièrement important de ce travail. La demande alimentaire future devrait augmenter de 60% d'ici 2050 alors que la population mondiale atteindra neuf milliards d'individus. En conséquence, la productivité alimentaire doit être doublée en éliminant les inefficacités dans la chaîne d'approvisionnement. Cela ne s'applique pas uniquement à la productivité agricole car les activités post-récolte représentent 60-70% du coût des produits alimentaires.

9. Cela conduit à un changement de paradigme dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, alors que les perspectives croissantes de la demande et les inquiétudes sur la durabilité de l'approvisionnement réalignent les stratégies mondiales d'approvisionnement. De nombreuses entreprises ont donc commencé à s'approvisionner par regroupement, à savoir par l'intermédiaire de groupes d'exploitants, afin d'assurer un approvisionnement stable en matières premières de qualité. L'intégration des petits exploitants dans les chaînes d'approvisionnement des produits de base profite aux stratégies d'approvisionnement à long terme des entreprises et à la sécurité alimentaire. L'intégration verticale à l'échelle mondiale et régionale peut accroître la productivité et encourager les pratiques agricoles durables, alors que l'augmentation du revenu des ménages améliore directement la sécurité alimentaire des populations rurales pauvres. De nouveaux partenariats public-privé pour les produits de base agricoles offrent de nouvelles possibilités de financement et de regroupement.

10. Le principal défi de ce modèle sera sa généralisation pour atteindre un niveau de transformation, ce qui nécessitera un cadre réglementaire favorable. Le secteur public jouera un rôle crucial en investissant dans les infrastructures et la création d'un environnement politique favorable afin de soutenir le secteur privé. La BAD investit déjà directement dans l'agroindustrie et soutient le développement des chaînes de valeur des produits agricoles par le biais de ses programmes de financement commercial et de financement de la chaîne d'approvisionnement.

#### **ÉTUDES DE CAS**

11. Sept études de cas donnant des exemples de coopératives à divers stades de développement ont été compilées par ACDI/VOCA et NCBA Clusa, et financées en partie par USAID et distribuées aux participants à l'avance du Forum. Les participants ont ensuite été répartis en groupes, en fonction de la diversité géographique et des expertises, pour examiner une étude de cas spécifique, avec des questions indicatives. Chaque groupe a ensuite présenté l'étude et les questions au reste du Forum pour discussion. Les sept études de cas sont :

- a. La phase pré-coopérative : première étape des organisations agricoles
- b. La phase d'émergence : l'enregistrement en tant que personne morale
- c. La phase de croissance (I) : atteindre la masse critique
- d. La phase de croissance (II) : relever les défis incessants
- e. La phase d'émergence : décider de rester ensemble
- f. La phase de croissance et d'établissement : comment se développer
- g. La phase de la coopérative mature : renforcer et consolider une relation fondée sur le café

12. Au cours des débats sur cet exercice, plusieurs thèmes récurrents ont été identifiés, qui fournissent des orientations sur les bonnes pratiques dans le secteur, et les préoccupations principales rencontrées dans le développement des coopératives ont été recensées. Ces thèmes récurrents sont : gouvernance, capacité, qualité contre quantité, durabilité et gestion des risques.

*i. Gouvernance et gestion*

13. La question récurrente des discussions est la nécessité d'un leadership fort et compétent, libre de tout préjugé politique et de l'intervention du gouvernement. Les exploitants doivent pouvoir faire confiance à leur conseil d'administration et cela doit se faire au moyen d'une transparence accrue, de l'amélioration des voies de communication et de la participation des exploitants au processus de prise de décision. Une participation limitée des exploitants se traduit par une gestion autocratique ; une coopérative réussie doit faire participer ses membres et encourager le retour d'information des exploitants. L'intensification de la démocratie de proximité et de la participation encouragera la loyauté des membres et leur attachement à la coopérative. En outre, l'amélioration des processus internes de la coopérative responsabilisera la direction et améliorera la gouvernance. Cela peut se faire grâce à un cadre juridique solide, qui donnera à la coopérative le pouvoir d'agir de façon relativement autonome, tout en maintenant des contrôles et des contrepoids sur la structure de gestion.

*ii. Capacité et formation*

14. Le manque de connaissances techniques a été fréquemment cité comme un défi majeur pour les coopératives prospères. Cela s'applique tant aux capacités techniques des exploitants qu'aux compétences de la coopérative elle-même. Encourager le développement des ressources humaines, par le biais de services de vulgarisation ou de programmes des donateurs, peut apporter des avantages multiples. Le degré ou le type de formation varie selon la taille et la maturité de la coopérative, par exemple, les petites coopératives émergentes peuvent bénéficier d'une formation administrative de base tandis que les organisations de taille moyenne peuvent nécessiter une formation sur l'utilisation des instruments financiers les plus avancés, comme le crédit fournisseur ou les contrats à terme.

*iii. Qualité contre quantité*

15. Un défi important des coopératives à tous les stades de développement est le conflit entre qualité et quantité de la production. Les importateurs de café demandent une continuité de l'offre à laquelle la coopérative doit répondre. La coopérative doit donc communiquer ces besoins à ses membres. La poussée vers la qualité comporte des risques

et des coûts, comme le prix des intrants ou le coût et les responsabilités de la certification. La coopérative doit présenter à ses exploitants les avantages de l'augmentation de la qualité, par exemple des prix plus élevés sur le marché des cafés de spécialité.

*iv. Durabilité*

16. La question de la durabilité est principalement une question d'équilibre entre les priorités à court terme et les priorités à long terme. Par exemple, dans certains cas, il s'agit d'une question de sécurité alimentaire à court terme plutôt que de sécurité économique à long terme. Pour qu'une coopérative reste compétitive au fil du temps, elle doit maintenir de bonnes pratiques agricoles et assurer des approvisionnements relativement constants. Cela n'est pas toujours possible à court terme en raison de priorités concurrentes. La coopérative a besoin de construire sa réputation afin de demeurer financièrement stable, tout en maintenant de bonnes pratiques commerciales. On a estimé qu'il peut être plus facile de créer une coopérative que d'en maintenir une, en particulier lorsque l'on tente de l'élargir et de la développer. Enfin, une préoccupation a été exprimée en ce qui concerne le rôle des organisations donatrices qui, parfois recherchent des solutions rapides plutôt que des progrès à long terme.

*v. Gestion des risques et volatilité des prix*

17. Plusieurs études de cas ont mis en évidence la façon dont les organisations paysannes peuvent faciliter la gestion des risques, au moyen de multiples canaux. Tout d'abord, en regroupant producteurs et production, les coopératives ont un accès accru aux sources de financement, qu'il s'agisse des subventions publiques, des prêts ou lignes de crédit spécialisés. De même, une coopérative peut entreprendre des programmes de diversification pour compenser un certain degré de risque, ce qui ne serait pas possible pour les exploitants individuels. En outre, une coopérative peut se protéger contre la baisse des prix grâce aux programmes de certification qui paient une prime par rapport aux prix du marché. Cependant, ces stratégies possibles dépendent du cadre institutionnel de la coopérative, qui peut exiger que tous les membres s'entendent sur une certaine ligne de conduite. Enfin, certaines préoccupations ont été exprimées au sujet des risques inhérents à la dépendance à l'égard d'un seul acheteur, que les coopératives peuvent vouloir prendre en considération.

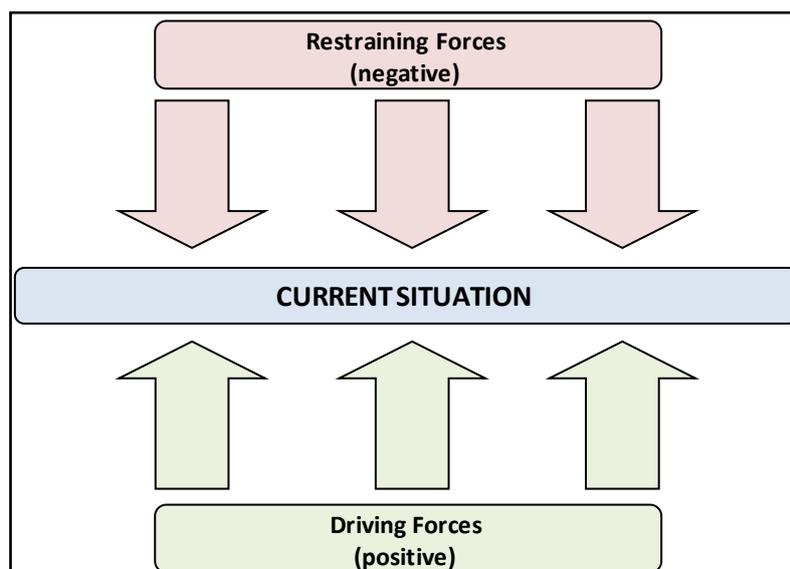
18. De toute évidence, il existe un certain degré de chevauchement entre ces questions, avec de nombreux recoupements entre plusieurs thèmes spécifiques. Par exemple, la nécessité d'accroître la qualité de la production de café peut être abordée à travers le renforcement des capacités, tout en nécessitant également un leadership fort et des canaux

de communication clairs. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des questions pertinentes mais plutôt d'une illustration des thèmes récurrents qui définit le contexte de discussions complémentaires.

#### EXERCICE DE RÉOLUTION PAR LE CHAMP DE FORCE

19. Le Forum a utilisé un "modèle de résolution par le champ de force" pour identifier les facteurs environnementaux actuels qui sont favorables au regroupement des exploitants ("forces motrices") et celles qui s'y opposent ("forces contraires"). Au cours de cet exercice, les participants ont été invités à proposer des idées sans jugement, à mettre l'accent sur la quantité des idées plutôt que sur leur qualité et à se concentrer sur la pensée créative.

**Figure 1 : Modèle de résolution par le champ de force**



20. Lors de la séance de remue-méninges qui a suivi, le Forum a recensé 105 forces motrices qui facilitent le regroupement et 82 forces contraires qui s'y opposent. Une liste complète de ces forces est reproduite en annexe. Par la suite, le Forum s'est attaché à définir les priorités en réduisant la liste complète à trois ou quatre forces prioritaires : celles qui seraient mises en œuvre dans un monde idéal.

21. L'étape suivante a consisté à évaluer individuellement chaque force prioritaire et à identifier des actions et stratégies spécifiques visant à faciliter la mise en place des organisations paysannes. Ces stratégies pourraient ensuite servir de tremplin à l'OIC et être développées dans les prochaines réunions.

*i. Forces motrices*

22. Un large débat s'est engagé sur le bien-fondé et le réalisme des 105 forces motrices qui ont été identifiées lors de la séance de remue-méninges. L'objectif global était d'identifier les actions spécifiques qui pourraient contribuer à faciliter les principaux facteurs de motivation. Il existe certaines forces qui, bien que considérées comme importantes, ne s'accompagnent pas des actions correspondantes à entreprendre. Les forces motrices prioritaires et leurs stratégies de mise en œuvre respectives qui ont été identifiées par le Forum sont les suivantes.

- a) **Incitations du marché** : comment utiliser les forces du marché et les incitations économiques pour encourager le regroupement des exploitants et créer un environnement favorable pour les organisations de producteurs. Par exemple, l'identification d'un acheteur commun pour un groupe de producteurs peut assurer une demande suffisante pour la production et encourager ainsi un regroupement de la production. Les incitations du marché peuvent également servir à promouvoir la production de café durable et assurer une plus grande sécurité du revenu des exploitants.

**Stratégies de mise en œuvre :**

- Identifier les acheteurs et les encourager à acheter auprès d'organisations qui répondent à certaines normes.
- Les acheteurs peuvent également inviter des institutions financières à la table, en identifiant les bénéficiaires potentiels pour les deux parties. Les institutions financières sont plus susceptibles de fournir un financement si un acheteur est déjà présent.
- Les organismes de certification peuvent communiquer avec les prêteurs potentiels sur les domaines où la demande de financement est la plus pressante. La demande de financement ne manque pas mais les prêteurs ont besoin d'information sur la solvabilité des demandeurs.
- La création d'incitations du marché pour que les exploitants produisent en quantité encouragera le regroupement.

- b) **Exemples de coopératives prospères** : comment créer un sentiment d'excitation autour de la notion de regroupement des exploitants. En recensant et en faisant connaître la façon dont les organisations de producteurs peuvent fournir de multiples avantages et en montrant comment ces avantages sont répercutés sur les exploitants, d'autres producteurs peuvent être incités à participer. Bien qu'il ait été souligné que l'organisation n'est pas nécessairement la stratégie optimale de chaque producteur, des informations sur les avantages potentiels devraient être bien documentées et plus facilement disponibles.

**Stratégies de mise en œuvre :**

- Préparer des études de cas de coopératives prospères pour identifier les causes de leur réussite et les avantages potentiels à réaliser.
- En outre, identifier les défaillances et les erreurs à éviter afin de ne pas les reproduire.
- Mettre en compétition les meilleures coopératives afin d'encourager la participation. Sinon, mettre en compétition les bailleurs de fonds ou autres institutions afin d'identifier et de travailler avec les meilleurs.
- Créer un programme d'échange entre les coopératives prospères et les coopératives moins prospères ou entre des coopératives dans des régions géographiques différentes, de sorte que les exploitants, en particulier leurs dirigeants, puissent apprendre les uns des autres.

- c) **Compétences en gestion et leadership** : comment améliorer la capacité administrative des organisations paysannes. Le succès des coopératives bien gérées est souvent attribué à la capacité de leurs dirigeants. En augmentant la capacité institutionnelle des dirigeants concernés, les organisations de producteurs seront plus susceptibles de réussir et donc d'offrir des avantages à leurs membres.

**Stratégies de mise en œuvre :**

- Identifier les jeunes dirigeants dynamiques, par exemple grâce à des programmes d'échange.
- Identifier des programmes de perfectionnement des dirigeants et diffuser cette information aux communautés agricoles.
- Développement des ressources humaines à tous les niveaux de la direction, en particulier dans les compétences administratives comme la comptabilité ou l'audit.

ii. *Forces contraires*

- a) **Manque de participation des femmes** : la négation du droit des femmes à participer au fonctionnement et à la composition des coopératives a été considérée comme un obstacle majeur au développement futur. Il est donc essentiel de renforcer la participation des femmes dans ces organisations.

**Stratégies de mise en œuvre :**

- Éliminer les obstacles juridiques à l'inscription des femmes, notamment en matière de droits de propriété.
- Fournir au gouvernement des conseils politiques en matière d'intégration des femmes.
- Encourager les acheteurs ou les institutions financières à exiger un pourcentage minimal de participation des femmes, ou concevoir des mécanismes de financement spéciaux pour les coopératives féminines.
- La coopérative pourrait imposer dans son cadre réglementaire un pourcentage minimum de femmes.

- b) **Manque d'éducation sur les coopératives** : cette question comporte deux aspects. Tout d'abord, les membres de la coopérative peuvent être mal informés sur les avantages et les détails ; d'autre part, il peut y avoir un manque de sensibilisation de l'extérieur en ce qui concerne son fonctionnement et l'établissement de relations de travail avec elle.

**Stratégies de mise en œuvre :**

- Introduire les fondements des organisations paysannes dans les programmes des écoles primaires.
- Assurer aux enfants des exploitants une formation de base aux diverses compétences de gestion nécessaires à la réussite des coopératives, comme la comptabilité ou l'agronomie.
- Fournir une formation sur les droits, les responsabilités et les obligations de l'adhésion aux coopératives.
- Former les exploitants aux aspects du négoce du café en aval de sa culture, comme la gestion financière.
- Éduquer les banquiers et les acheteurs sur les coopératives et les organisations paysannes.

- c) **Pauvreté du cadre juridique et corruption** : dans de nombreux pays, cette question est étroitement liée à la situation politique locale. Bien que considéré comme l'un des obstacles les plus importants à la réussite du regroupement, il existe une limite à l'étendue des actions possibles. Tous les programmes dans ce domaine doivent être bien ciblés et dotés d'objectifs réalistes.

**Stratégies de mise en œuvre :**

- Développer un système de transparence, à l'instar de ceux utilisés par les normes de certification.
- Offrir une formation à la gouvernance comprenant des éléments tels que la surveillance et la responsabilité fiduciaire.
- Entreprendre un examen des bonnes pratiques, y compris les lois, règlements et politiques en vigueur qui sont favorables à l'organisation des producteurs. Identifier les pays qui prospèrent et les raisons de cette prospérité et diffuser ces informations aux gouvernements, aux membres des coopératives et au secteur privé.
- Élaborer un code d'éthique ou de conduite que les coopératives pourraient mettre en œuvre.

d) **Aversion au risque et gestion du risque** : l'élément de risque contient deux facteurs principaux. Les exploitants peuvent avoir une aversion au risque et hésiter à adhérer à une coopérative. Il existe également l'élément de gestion du risque de prix qui affecte tous les producteurs de café et pas seulement les coopératives.

**Stratégies de mise en œuvre :**

- Éduquer les exploitants pour que les institutions financières ne les considèrent pas comme un risque important, par exemple en se diversifiant de la production de café.
- Promouvoir la diversification verticale et la diversification horizontale, c'est-à-dire la production de cultures autres que le café mais aussi la diversification dans d'autres secteurs de la chaîne de valeur du café.
- Informer les non-membres des avantages potentiels de l'organisation, tels que l'accès au financement et la réduction de l'exposition au risque.
- Identifier les mécanismes possibles pour assurer le financement des coopératives, développer des techniques de gestion des risques appropriées.

**ÉTAPES SUIVANTES/FEUILLE DE ROUTE**

Le présent document est destiné à servir de feuille de route pour l'OIC. Les résultats des travaux du Forum serviront à identifier et à mettre en œuvre des stratégies de gestion et de financement des risques. Il est également prévu que les priorités et les stratégies identifiées par le troisième Forum forment la base des discussions du Groupe restreint et des futures activités du Forum.

## LISTE COMPLÈTE DES FORCES MOTRICES

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 1. Évènement important                         | 37. Distribution d'intrants agricoles                           | 69. Besoins du marché en marques de détail                  |
| 2. Capacité à appliquer des outils complexes   | 38. Programmes des donateurs et des ONG                         | 70. Nécessité d'un meilleur produit                         |
| 3. Accès des femmes                            | 39. Économies d'échelle   | 71. Besoin de financement                                   |
| 4. Accès au financement                        | 40. Gains d'efficacité  | 72. Nécessité d'une hausse des prix bord-champ              |
| 5. Accès à l'information                       | 41. Pressions environnementales                                 | 73. Nécessité d'améliorer le leadership                     |
| 6. Adaptation au changement climatique         | 42. Exemples de groupes réussis                                 | 74. Besoins en intrants                                     |
| 7. Assurance agricole                          | 43. Problèmes d'exploitants                                     | 75. Atteindre une masse critique pour le traitement en aval |
| 8. Propriété des biens                         | 44. Voix des exploitants dans l'élaboration des politiques      | 76. Ouverture d'esprit                                      |
| 9. Les banques à la recherche de clients       | 45. Suivi des statistiques par les organismes de réglementation | 77. Optimisme   |
| 10. Pouvoir de négociation                     | 46. Commerce mondial  | 78. Systèmes de marché organisé                             |
| 11. Recherche fondamentale                     | 47. Bons exemples/réussites                                     | 79. Paix et stabilité                                       |
| 12. Certitude du flux de revenu                | 48. Plus grande responsabilisation                              | 80. Pression des pairs                                      |
| 13. Financement bon marché                     | 49. Taux d'éducation primaire et secondaire plus élevé          | 81. Assise politique  |
| 14. Acheteur commun                            | 50. Meilleure rentabilité                                       | 82. Soins pré et post-natals                                |
| 15. Cuisine commune                            | 51. Histoire de l'organisation                                  | 83. Présence d'un leader                                    |
| 16. Ethnicité commune                          | 52. Groupes homogènes   | 84. Présence d'un catalyseur                                |
| 17. Parti politique commun                     | 53. Développement accru des infrastructures rurales             | 85. Promotion   |
| 18. Religion commune                           | 54. Technologie de l'information                                | 86. Réduction des coûts de la collecte de données           |
| 19. Menaces communes                           | 55. Infrastructure  | 87. Réduction des coûts de transaction                      |
| 20. Activisme communautaire                    | 56. Développement de la confiance interne                       | 88. Développement économique régional                       |
| 21. Intérêt des consommateurs                  | 57. Internet  | 89. Approvisionnement régulier des besoins de base          |
| 22. Corruption                                 | 58. Manque de concurrence                                       | 90. Environnement réglementaire                             |
| 23. Crédibilité                                | 59. Titre de propriété  | 91. Respect de la règle de droit                            |
| 24. Culture                                    | 60. Leadership  | 92. Sécurité pour les exploitants et leurs actifs           |
| 25. Demande                                    | 61. Alphabétisation   | 93. Respect de soi et confiance                             |
| 26. Demande de certification                   | 62. Logistique  | 94. Services sociaux et communautaires                      |
| 27. Demande de services communs                | 63. Planification à long terme                                  | 95. Stockage  |
| 28. Demande de qualité                         | 64. Faiblesse des prix du café                                  | 96. Groupes religieux forts                                 |
| 29. Demande de quantité                        | 65. Loyauté   | 97. Mouvement coopératif fort                               |
| 30. Demande de café durable                    | 66. Compétences en gestion                                      | 98. Services de vulgarisation forts (publics ou privés)     |
| 31. Demande de traçabilité                     | 67. Accès au marché   |   |
| 32. Culture démocratique                       | 68. Opacité du marché   |   |
| 33. Désir de prix plus élevés                  |   |   |
| 34. Désespoir                                  |   |   |
| 35. Difficulté à concurrencer les entreprises  |   |   |
| 36. Insatisfaction à l'égard du système actuel |   |   |

99. Fourniture des besoins de  
base à un prix équitable

100. Taxation

101. La génération suivante

102. Communication  
transparente

103. Confiance

104. Vision

105. Retrait du gouvernement

## ANNEXE II

### LISTE COMPLÈTE DES FORCES CONTRAIRES

1. Absence des résultats escomptés
2. Réglementation défavorable
3. Âge
4. Aversion pour le changement
5. Aversion pour les règles
6. Mauvaises expériences
7. Bureaucratie
8. Conflit
9. Pensée conservatrice
10. Direction corrompue
11. Corruption
12. Coût
13. Coyotes
14. Discrimination
15. Egos
16. Exploitation par les monopoles
17. Peur du changement
18. Suspicion du secteur financier à l'égard des coopératives
19. Organisations forcées
20. Réinstallation forcée
21. Localisation géographique
22. Faim
23. Ignorance
24. Impact du changement climatique
25. Augmentation du coût de l'emprunt
26. Modèles inflexibles de coopérative
27. Insécurité
28. Résistance institutionnelle
29. Interférence des conseils d'administration
30. Interférence du pouvoir local
31. Exploitants isolés
32. Isolement
33. Absence de concurrence dans le secteur bancaire
34. Manque d'éducation sur les coopératives
35. Manque de participation des femmes
36. Manque de bonne gestion
37. Manque de capacité du gouvernement pour le développement des coopératives
38. Manque d'information
39. Manque de leadership
40. Manque de motivation
41. Manque de ressources
42. Manque de soutien des ONG etc.
43. Manque de temps
44. Manque de confiance
45. Manque de compréhension des coopératives de la part du secteur bancaire
46. Manque de vision
47. Manque de membres jeunes
48. Faible capacité d'élever le niveau d'éducation
49. Mentalité de dépendance
50. Idées fausses
51. Méfiance
52. Monopoles
53. Pas de paiement
54. Pas de reconnaissance du rôle des femmes
55. Absence de transparence
56. Nombre insuffisant de dirigeants ou directeurs compétents
57. Statut de la propriété
58. Paternalisme
59. Perception des coopératives
60. Conflits personnels
61. Incitations perverses
62. Politique
63. Mauvaise communication
64. Mauvaise diffusion de l'information
65. Infrastructure insuffisante
66. Cadres juridiques insuffisants
67. Faible participation des membres
68. Mauvaises expériences antérieures
69. Soutien insuffisant des institutions financières
70. Volatilité des prix
71. Rentable pour certains
72. Menaces de rébellion
73. Risque défavorable
74. Égoïsme
75. Pensée à court terme
76. Assujettissement à l'impôt
77. Loi
78. Population sous-éduquée
79. Concurrence déloyale
80. Besoins urgents et élémentaires
81. Système de marché très transparent et efficace
82. Intérêts particuliers