

CHAIRE

**de responsabilité
sociale et de
développement durable**

ESG UQÀM

Le commerce équitable comme innovation sociale
et économique :
Performance sociale et renouvellement des
pratiques économiques

Monographie de
Cooperative Coffees

Par Chantal Hervieux

**Les cahiers de la CRSDD • collection recherche
No 05-2007**

Chantal Hervieux est étudiante au Doctorat en administration à l'UQÀM et assistante de recherche à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

Les cahiers de la CRSDD
Collection recherche • No 05-2007

Le commerce équitable comme innovation sociale et économique :
Performance sociale et renouvellement des pratiques économiques

Monographie de Cooperative Coffees

Par Chantal Hervieux

ISBN 2-923324-57-9
Dépôt Légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

CHAIRE
de responsabilité
sociale et de
développement durable
ESG UQÀM

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, Succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) H3C 3P8 Canada
www.crsdd.uqam.ca
crsdd@uqam.ca

Remerciements

J'aimerais remercier :

- l'entreprise *Cooperative Coffees*, pour m'avoir accueillie lors de mon étude de cas. Plus précisément Monika Firl, qui m'a accordé une partie de son temps précieux afin de me fournir les réponses pour mon terrain et Bill Harris le président de *Cooperative Coffees* pour sa grande ouverture et son temps. Merci à tous les torréfacteurs de *Cooperative Coffees* qui ont pris le temps de répondre à mes questions.
- Les producteurs de l'Amérique Latine, pour leurs témoignages et leur accueil lors de mon séjour au Guatemala et de mes visites dans leurs coopératives.
- Marie-France Turcotte et Alain Lapointe pour leur aide et leurs précieux conseils, la grande confiance qu'ils me témoignent, leurs encouragements, sans quoi, je n'aurais pas été en mesure de terminer ce mémoire.
- L'équipe de l'UQAM du projet commerce équitable comme innovation sociale : Véronique Bisaillon, Ana Isabel Otero, Dorra Kallel et Khalil Roukoz. L'équipe de l'UQAM du projet Développement durable et commerce équitable : Caroline Mailloux, Alice Friser et Julien Boucher.
- Corinne Gendron pour m'avoir accordé sa confiance en me permettant d'assumer la tâche de coordonnatrice du projet.
- Le CRSH, le FQRSC et Hydro Québec pour leurs appuis financiers qui m'ont permis de poursuivre mes études et mes recherches.

Finalement, je tiens à remercier mon conjoint : Marc-André, mes enfants : Nicholas et Gabriel, pour leur patience lorsque je rédigeais mon mémoire ainsi que mes parents pour avoir offert leur temps lorsque nécessaire afin de prendre la relève les fois où je n'étais pas disponible.

Avant propos

Le projet de recherche *Le commerce équitable comme innovation sociale et économique : Performance sociale et renouvellement des pratiques économiques* est un projet de recherche financé dans le cadre du Programme d'appui à la recherche innovante du Fonds de recherche sur la société et la culture pour les années 2003-2006, réalisé sous l'égide de la Chaire de Coopération Guy-Bernier, la Chaire Économie et Humanisme, le CRISES et la Chaire du Canada en développement des collectivités. Il a rassemblé des chercheurs de trois pôles universitaires : l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), les Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC-Montréal) et l'Université du Québec en Outaouais (UQO).

Objectifs du projet

L'objectif principal de ce projet de recherche vise à étudier de façon empirique le commerce équitable au Nord et au Sud comme modèle alternatif de production, de gestion et d'échange, ainsi que son potentiel de renouvellement des pratiques économiques et des régulations traditionnelles. Plus précisément, trois objectifs spécifiques sont poursuivis. En premier lieu, il s'agit de voir comment, sur le terrain, les pratiques du commerce équitable se développent et si elles permettent d'atteindre les objectifs de développement et d'équité que ses acteurs cherchent à promouvoir. Le deuxième objectif vise à mieux saisir la signification du commerce équitable dans les relations Nord-Sud, les modalités de son insertion dans les circuits économiques, et ses effets concrets sur les producteurs du Sud et les employés au Nord. Enfin, le troisième objectif vise à documenter les expériences d'un nouveau mouvement social économique (Gendron, 2001) au sujet duquel très peu d'études empiriques ont été réalisées à ce jour. Ce mouvement social est particulier en ce qu'il propose une transformation des relations d'échange et des principes de légitimité du commerce en même temps qu'il agit comme entreprise de production et de vente de biens notamment comestibles. Pour répondre à ces objectifs : sept études de cas d'organisations du commerce équitable auront été prévues : une en Europe, deux au Québec, deux au Mexique et deux en Afrique.

Description de l'observation participante chez Cooperative Coffees

Cette section a pour but de décrire l'observation participante effectuée auprès de *Cooperative Coffees* (CC) et de ses membres. La première rencontre a eu lieu le 28 juin 2005. Lors de cette rencontre avec Monika Firl, représentante de CC au Canada, le déroulement de l'observation participante a été établi. Un horaire pour les rencontres des trois premiers mois a été préparé ainsi que la préparation de ma participation à la rencontre annuelle des membres de CC en septembre 2005 qui a eu lieu au Guatemala. En juillet 2005, cet horaire a été perturbé alors que l'entrepôt utilisé par CC pour le stockage du café vert a été détruit suite au passage de l'ouragan Katrina en Nouvelle-Orléans. La perte de 800 000 \$US de café a nécessité l'attention complète de Monika Firl. Dès lors, il a été décidé d'étendre l'observation sur une plus longue période, ceci afin de recueillir les données qui permettront l'analyse de la gestion d'une crise par CC. De plus, un temps d'arrêt a été établi entre le retour du Guatemala et le mois de septembre 2005 avec comme seul contact de brèves discussions téléphoniques et échange de courriels ainsi que la réalisation de certaines entrevues. De plus, nous avons suivi le comité *Outreach* lors de ses rencontres mensuelles. Les rencontres avec Monika Firl à son bureau ont été dispersées, alors qu'elle était appelée à voyager régulièrement. À titre d'exemple, à la fin septembre, ce fut un voyage à Chicago pour le *Fair Trade Futures Conference*, en janvier, un voyage au Chiapas afin de rencontrer les producteurs et discuter des problèmes avec la production, au mois de mars un autre voyage cette fois-ci au *Specialty Coffee Association of America* (SCAA). Cette observation de 156 heures répartie sur une durée de 10 mois a permis de suivre CC au cours de près d'une année. Il a donc été possible de suivre l'évolution de l'achat du café, de la première étape qui consiste à choisir les coopératives de producteurs en septembre à la livraison des nouvelles commandes vers les torréfacteurs à partir de janvier.

Les données collectées sont de types variés, notes de terrain, documents corporatifs, journaux des torréfacteurs et articles sur CC et ses membres en plus de plusieurs autres. Cette variété permet de mieux comprendre qui est CC et qui sont ses membres ainsi que le fonctionnement de la coopérative. Au total, c'est 947 pages de documents, 29 entrevues et témoignages des acteurs et des membres, 21 articles sur l'entreprise et son mode de fonctionnement ainsi qu'un séjour au Guatemala qui a réuni une grande variété d'acteurs et fournit la possibilité d'observer les interactions et discussions entre 44 acteurs provenant de toute la chaîne commerciale du

commerce de café équitable. Il s'agit donc d'une collecte de donnée riche et exhaustive qui a servi de base à notre analyse.

Mots clés : Commerce équitable, développement durable

Table des matières

<i>Remerciements</i>	<i>iii</i>
<i>Avant propos</i>	<i>v</i>
<i>Liste des tableaux et figures</i>	<i>xi</i>
<i>Liste des abréviations, sigles et acronymes</i>	<i>xii</i>
1 Le cas de Cooperative coffees : une entreprise du commerce équitable au Nord	1
1.1 Contexte	1
1.1.1 Les initiatives internationales.....	1
1.1.2 Un triple défi : le secteur du café	3
1.1.3 Le café, entre commodité et produit différencié	7
1.1.4 Analyse sectorielle du commerce équitable au Canada	9
2 L'entreprise Cooperative Coffees	16
2.1 Crédit et origine de la coopérative.....	16
1998 - Café Campesino.....	16
1999 - Cooperative Coffees	17
2000 - Une stratégie de spécialiste.....	19
2002 - Formation des comités.....	20
2004 - Enseignement du test de tasse aux producteurs	20
2005 - Formalisation de la planification stratégique	21
2005 - La crise provoquée par la perte des stocks de café vert ...	22
2.2 Fonctionnement de la coopérative	23
2.2.1 Activité de Cooperative Coffees	23
2.3 Le réseau de Cooperative Coffees	32
2.3.1 Le réseau interne : les torréfacteurs	32
2.3.2 Le réseau externe : les producteurs et l'entreprise Ecologic Finances	37
2.3.3 Insertion dans les réseaux externes	47
2.4 Application des principes	51
2.4.1 Commerce directe	51

2.4.2 Juste prix.....	52
2.4.3 Préfinancement	53
2.4.4 Information du public	54
2.5 Les résultats et les impacts	55
2.6 Pistes d'avenir pour le commerce équitable	56
2.6.1 Défis et enjeux du commerce équitable	56
2.7 Conclusion.....	65
APPENDICE A	67
APPENDICE B	68
<i>Accords de Xela.....</i>	<i>68</i>
3 Bibliographie	72

Liste des tableaux et figures

Table 1 Les nouveaux licenciés et le taux de croissance _____	11
Table 2 Connaissance du café équitable _____	14
Table 3 Les comités de direction de <i>Cooperative Coffees</i> _____	31
Table 4 Les Accords de Xela_____	46
Table 5 Problèmes et solutions, point de vue des producteurs _____	65
Figure 1 Les trois piliers du développement durable_____	4
Figure 2 La chaîne d'approvisionnement du commerce équitable____	10
Figure 3 Taux de croissance des nouveaux licenciés _____	12
Figure 4 Répartition des licenciés au Canada source : TransFair Canada _____	12
Figure 5 Répartition des consommateurs de café journaliers au Canada _____	13
Figure 6 Croissance annuelle des ventes de café au Canada _____	15
Figure 7 Organigramme de Cooperative Coffees _____	67

Liste des abréviations, sigles et acronymes

APECAFORM	<i>Asociación de Pequeños Caficultores Orgánicos Maya-Mames</i>
CC	<i>Cooperative Coffees</i>
CÉ	Commerce équitable
CECOCAFEN	<i>La Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte</i>
FLO	<i>Fairtrade Labelling Organisation</i>
FTF	<i>Fair Trade Federation</i>
ICA	<i>International Coffee Agreement</i>
ICO	<i>International Coffee Organisation</i>
IISD	<i>International Institute for Sustainable Development</i>
ONG	Organisation non gouvernementale
OSBL	Organisation sans but lucratif
SCAA	<i>Specialty Coffee Association of America</i>

Résumé

L'étude de cas a été réalisée au Québec, auprès de *Cooperative Coffees*, une coopérative d'importation de café vert composée de 21 torréfacteurs membres provenant des États-Unis et du Canada. Le terrain a été effectué sur une période de 10 mois, soit de juin 2005 à avril 2006.

Cooperative Coffees (CC) a été fondée à la fin de 1999 par le regroupement de sept torréfacteurs : *Café Campesino*, *Dean's Beans*, *Larry's Beans*, *Peace Coffee*, *Heine Brothers*, *Los Armadillos* et *Bongo Java*, soient les premiers membres de *Cooperative Coffees*. L'entreprise a été formée au cours des mêmes années où *Transfair* fut organisé. Le contexte était donc propice à l'organisation des torréfacteurs équitables.

Pour le fondateur de l'entreprise, Bill Harris, ce fut un voyage en Amérique centrale avec l'organisme *Habitat for Humanity* qui lui a fait réaliser les difficultés éprouvées par les petits producteurs de café. Lorsque M. Harris et son équipe détruisirent un plant de café par inadvertance, la réaction forte du producteur ouvrit la porte au questionnement et c'est grâce aux discussions et questionnements commencés cette journée que fut fondé *Café Campesino* et plus tard, *Cooperative Coffees*. *Café Campesino* ne pouvant pas facilement répondre aux demandes de ses clients, tant au niveau de la quantité que de la variété des cafés voulut, *Cooperative Coffees* a été formé; étant principalement, à ses débuts, un fournisseur de café pour ses membres qui se spécialiseraient dans l'achat de café provenant uniquement de petits producteurs. Ce choix d'acheter auprès des petits producteurs, lorsque mis en lien avec l'organisation de *Transfair* au cours de la même période, explique le choix d'opter pour le commerce équitable.

Application des principes du commerce équitable

Le principe de commerce direct est respecté par l'entreprise. Il faut voir que dès sa formation, les fondateurs de CC cherchaient une façon de procéder aux achats de café vert qui leur permettrait de minimiser le nombre d'intermédiaires entre eux et les producteurs. Selon les membres de CC, il est important d'établir un lien direct avec les producteurs, car ceci est l'unique façon de comprendre l'impact du commerce conventionnel sur la vie quotidienne des producteurs.

En ce qui concerne le préfinancement, CC s'est allié à une entreprise de micro crédit alternatif afin de fournir le préfinancement aux producteurs. Bien que CC offre du préfinancement aux producteurs, c'est grâce à leur alliance avec *Ecologic Finances* que CC respecte le principe d'offrir du crédit aux coopératives équitables.

La question du juste prix a été au cœur des discussions des rencontres avec les producteurs au Guatemala en septembre 2005. Les producteurs mentionnent que le prix juste offert par le commerce équitable est loin d'être suffisant alors qu'il ne couvre que partiellement les frais reliés au commerce du café. Ils ont donc demandé que les prix soient fixés selon la situation du pays d'origine du café, plutôt qu'un prix uniforme. Ils justifient ceci par le fait que la situation économique ainsi que les coûts ne sont pas les mêmes selon le pays où se trouve la coopérative. C'est pourquoi CC a établi un nouveau prix minimum pour leur entreprise, un prix qui est supérieur au prix minimum du commerce équitable. CC respecte donc le principe du juste prix, voire il le surpasse.

L'entreprise CC considère comme important d'informer le public sur les conditions de vie des producteurs de café. Voici pourquoi le comité *Outreach* prépare des dépliants sur chaque coopérative faisant partie du réseau de CC. Ces dépliants fournissent l'information sur le pays de la coopérative, le nombre de membres, les projets sociaux ainsi que certaines informations sur le contexte économique, social et politique de la coopérative. De plus, le site de CC fournit des informations sur la certification équitable et organique ainsi que des informations sur les membres de l'organisation. Il faut voir aussi que plusieurs membres publient un bulletin qui traite de sujets reliés au commerce équitable ainsi que des enjeux et projets de leur propre communauté. Une autre façon que CC diffuse l'information est par sa participation à de nombreux forums et conférences sur le commerce équitable.

Le principe démocratique. Ce principe n'est pas une exigence pour les entreprises du commerce équitable au Nord, mais pour CC, il s'agit d'une façon de faire importante et c'est pourquoi ils appliquent ce principe à leur organisation en adoptant la forme coopérative. Dès le début, il fut considéré important que le vote de chaque membre soit de poids égal, indépendamment de sa taille et donc de sa participation financière à CC.

CC croit aussi en l'importance de la transparence et fournissent ainsi des informations sur leur entreprise. Ces informations sont facilement accessibles sur le site de l'entreprise.

L'entreprise CC par son application des principes du commerce équitable et par son engagement à la fois envers ses partenaires producteurs et ses membres à un impact positif au Nord et au Sud. Le succès de l'entreprise est d'avoir créé un lieu d'échange non pas uniquement commercial, mais aussi relationnel où les producteurs et les importateurs membres de CC peuvent discuter des enjeux qui les concernent tous. Il apparaît que CC a été en mesure d'établir un commerce juste et équitable pour ses producteurs partenaires et pour ses membres, un commerce est cohérent avec des objectifs de développement durable.

1 Le cas de *Cooperative coffees* : une entreprise du commerce équitable au Nord

Ce chapitre présente les informations récoltées lors de l'étude empirique d'une organisation du commerce équitable, *Cooperative Coffees*. Notre cas d'étude se situe à la fois dans le secteur du café et du commerce équitable. Afin de mieux comprendre le contexte dans lequel œuvre l'entreprise étudiée, nous entamons ce chapitre par une analyse contextuelle. Cette analyse commence par un bref regard sur plusieurs initiatives internationales qui visaient stabiliser les prix à l'exportation. Ceci nous permettra de mieux comprendre les facteurs ayant mené à la chute dramatique de ces prix provoquant plusieurs crises; la dernière en 2001 alors que les prix chutèrent sous les .50\$ US la livre. Nous analysons par la suite la problématique du secteur du café par sa mise en relation avec le concept du développement durable. Nous poursuivons par une analyse des changements récents survenus sur le commerce du café afin de mieux comprendre où se retrouvent les possibilités commerciales pour les petits producteurs de café et aussi, comment est répartie la valeur ajoutée sur la chaîne de distribution du café. Finalement, notre mise en contexte se termine par l'analyse contextuelle du secteur du commerce équitable du café au Canada, analyse qui vise à déterminer le potentiel de développement de ce secteur. Suite à cette mise en contexte, nous présentons le cas à l'étude, *Cooperative Coffees*.

1.1 Contexte

1.1.1 *Les initiatives internationales*

Historiquement, les producteurs de café ont bénéficié de plusieurs programmes d'aide tant au niveau international que national. Les gouvernements reconnaissant l'importance vitale de ce secteur, à la fois pour les producteurs aussi bien que pour leur propre économie, visaient à gérer le risque associé aux exportations dans ce secteur (Giovanni et al., 2004).

1930-1937

Au cours des années 1930, au niveau international, une des premières initiatives a été la décision de détruire la production excessive provenant principalement du Brésil. En 1930 le Brésil détruisit 7 millions de sacs de café et en 1937 il en détruisit 17,2 millions de sacs (idem). Le but recherché par la destruction du café était d'équilibrer l'offre et la demande afin de stabiliser les prix à l'exportation. Cette initiative eut pour résultat de faire perdre au Brésil des parts du marché, ces pertes étant provoquées par le non-respect des conditions de l'entente par les pays membres. L'augmentation de la production par ces pays plutôt que sa diminution fit en sorte que l'offre surpassa à nouveau la demande ce qui eu pour résultat de faire chuter les prix à l'exportation (idem).

1962-1989

Une autre tentative mieux connue est *l'International Coffee Agreement* (ICA) qui visait stabiliser les prix du café par l'établissement de quotas d'exportation ainsi que d'un price band (Ponte, 2002). Le prix indicateur était calculé par *l'International Coffee Organisation* (ICO) et lorsque ce prix surpassait le prix plafond de l'ICA, les quotas étaient augmentés et inversement lorsque ces prix passaient sous la barre du prix plancher de l'ICA (Ponté, 2002). Selon cette entente, les surplus des pays membres devaient être gardés comme stock ou écoulés auprès de pays non membres (Giovanni, 2004). L'accord pris fin lorsque les pays membres de l'accord perçurent que leurs consommateurs étaient désavantagés face aux consommateurs des pays non membres puisqu'ils payaient un plus haut prix (idem). Du côté des petits producteurs, l'accord ne les avantageait pas toujours. Les institutions gouvernementales étaient souvent inefficaces et chargeaient des frais administratifs (rents), qui lorsque combinés à cette inefficacité, détournaient une large part de la valeur ajoutée des exportations du café au détriment des producteurs (Giovanni et al., 2002). Par contre, bien que la corruption au sein de ces institutions était répandue, les producteurs recevaient un prix stable et étaient souvent récompensés pour une production de meilleure qualité (Ponte, 2002). Le retrait de plusieurs pays membres a fait tomber l'accord en 1989. Au même moment, les pays producteurs de café procédèrent à la libéralisation de

leur marché de café. L'impact de ces deux événements, alors que cette double protection fut retirée, a fait en sorte de faire chuter les prix du café à l'exportation qui devint aussi plus volatile (Idem). Suite à la libéralisation du marché du café les producteurs recurent une plus grande part du prix à l'exportation, mais la baisse significative des prix internationaux a eu pour résultat de faire baisser leurs revenus (idem). De plus, les producteurs se retrouvent maintenant avec une plus petite part de la valeur créée sur la chaîne commerciale du café. Les estimations faites par Talbot (1997) démontrent qu'au cours des années 1970, 20% des revenus totaux de la chaîne du café étaient capturés par les producteurs alors que suite à la tombée de l'accord en 1989, la part retenue au cours des années 1990 ne représentait que 13% de revenus totaux (Ponte, 2001).

2000- 2005

Au début des années 2000, les prix du café atteignirent leur plus bas niveau depuis l'échec de l'ICA plaçant les petits producteurs de café déjà vulnérables sur le bord d'une crise humanitaire (Oxfam, 2005). En 2005, bien que la hausse des prix sur le marché du café ait affecté positivement les revenus perçus par les producteurs de café (Oxfam, 2005), il reste que la structure actuelle de la chaîne et la distribution inégale du pouvoir sur cette chaîne limitent le potentiel de développement à plus long terme pour les producteurs de café. Il semblerait qu'une plus grande part de la valeur ajoutée sur la chaîne commerciale du café se retrouve aujourd'hui capturée par les acteurs au Nord. Cette situation est encore plus marquée dans le secteur du café de spécialité qui représente aujourd'hui 40% des ventes de café sur le marché Américain bien qu'il ne compte que pour 17 % des importations (Ponte, 2002).

1.1.2 Un triple défi : le secteur du café

Tel que mentionné plus haut, les producteurs de café se retrouvent aujourd'hui vulnérables aux aléas du marché. Afin de mieux comprendre la problématique liée au secteur du café, nous analysons ce secteur sous la perspective du développement durable. Le but de cette analyse est de démontrer les défis à surmonter par ceux qui voudraient améliorer les conditions sociales, économiques et environnementales

des petits producteurs oeuvrant dans ce secteur. En premier, nous définissons le développement durable puisque le concept nous sert de cadre d'analyse du contexte du café, par la suite nous situons le contexte actuel du secteur du café par rapport à cette définition.

C'est au début des années 1980 que le concept du développement durable fait son apparition. Ce dernier fut réellement remarqué et accepté en 1987 alors que le Rapport Brundtland présenta sa définition du développement durable. Le développement durable est un développement qui satisfait aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire à ses propres besoins (traduction libre, définition des Nations Unies). Cette définition simple et plutôt vague permet aux multiples acteurs qui voudraient sans servir de l'interpréter selon leur perspective propre. Il importe donc ici d'établir la base théorique du concept de développement durable utilisé pour l'analyse. Le concept utilisé est celui défini par la version tripolaire de Gendron et Revéret (2001). La définition donnée par les auteurs reprend la version du développement durable tripolaire, mais ajoute un ordre et attribue à chaque pôle un rôle particulier. Ils placent donc ici le développement du pôle économique comme moyen, le développement du pôle environnemental comme condition essentielle et finalement le développement du pôle social comme l'objectif du développement durable (voir figure 1).

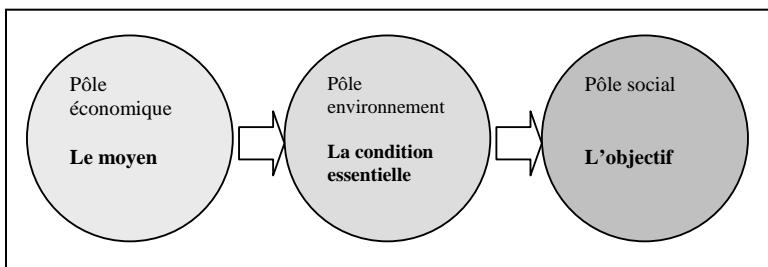


Figure 1
Les trois piliers du développement durable

Tel que le démontre la figure 1, le développement durable n'est donc plus ici vu comme étant au centre des pôles économiques, environnement et social, mais plutôt comme traçant le chemin entre les trois pôles afin d'en établir l'objectif final.

Pourquoi choisir cette définition particulière plutôt qu'une autre? Nous croyons, tel que soulevé dans le rapport sur le développement durable dans le secteur du café de l'*International Institute for Sustainable Development* (IISD), que le secteur du café est confronté aux problèmes d'un développement durable sur les trois pôles. Son analyse sous la définition tripolaire hiérarchisée du développement durable permettra de faire le lien entre les enjeux de ce secteur et le commerce équitable alors que ce dernier utilise l'économie afin de répondre aux besoins sociaux des petits producteurs du Sud. Le commerce équitable reprend donc en partie la philosophie du développement durable de Gendron et Revéret (2001).

Le pôle économique

Depuis les années 1980, l'offre de café a augmenté à un point tel qu'elle a excédé largement à la demande au début du présent millénaire, ce qui a eu pour résultat de faire chuter les prix du café de près de 70 % (OXFAM, 2001b). Selon OXFAM, 70 % de la production mondiale de café provient de petits producteurs qui cultivent chacun une surface de moins de dix hectares et qui dépendent des revenus du café comme principale ou même unique source de revenus. La grande instabilité des prix menace ces producteurs et en 2000, les prix ont chuté de plus de 50 % et ont atteint leur plus bas niveau depuis les trente dernières années (OXFAM, 2001b). Le secteur du café est donc confronté à de grands défis économiques. Le contexte ne permet pas aux producteurs d'obtenir suffisamment de revenus pour combler leurs dépenses et gagner leur vie. Lorsque ceci se produit, les deux autres piliers du développement durable se trouvent précarisés; ce que nous allons voir dans les prochaines sections.

Le pôle environnement

L'augmentation de l'offre est en partie due aux nouvelles technologies disponibles pour la culture du café en plus de l'arrivée sur le marché de

nouveaux joueurs, tel le Vietnam. Les cultures « modernes » du café sont des cultures à haut rendement, cultivées dans des conditions souvent mauvaises pour l'environnement. Il est possible ici de voir comment, alors que les impératifs économiques poussent vers une plus grande productivité, l'environnement se retrouve négligé. Cette culture se fait donc sur des terrains dégagés plutôt qu'à l'ombre et aussi, les techniques modernes exigent un haut rendement qui est assuré par l'ajout d'intrants chimiques qui sont dommageables pour l'environnement (IISD). Le pôle environnement est donc menacé alors que le pôle économique ne fournit pas l'appui nécessaire à son maintien. Il est possible de voir ici que lorsque les ressources économiques sont insuffisantes, il n'est plus possible de garantir le développement durable, car l'économie doit fournir les fondations qui permettent de le réaliser.

Le pôle social

Le plus grand risque soulevé pour le secteur du café est sans aucun doute le risque social. Les revenus provenant du café sont la principale source de revenus des petits producteurs du Sud, il est donc compréhensible que lorsque les prix chutent les impacts sociaux soient considérables. Cela a pour conséquence de réduire le niveau d'accès à l'éducation, les dépenses consacrées à l'alimentation, l'accès aux services médicaux et plusieurs autres nécessités (IISD, *Sustainability in the coffee sector*).

Il est donc possible de voir ici les problèmes causés par l'excès de l'offre sur la demande. Une surproduction qui met en péril des millions de petits producteurs et leur famille. Au regard de cette situation, quel marché est le plus prometteur pour les petits producteurs ? Nous analysons dans la prochaine section les développements récents dans le secteur du café. Nous verrons que la surproduction n'est pas l'unique responsable de la diminution des revenus pour les petits producteurs, mais bien aussi leur faible pouvoir sur une chaîne commerciale de plus en plus concentrée.

1.1.3 Le café, entre commodité et produit différencié

Tel que mentionné plus haut, la surproduction en affectant les prix à la baisse, menace le développement durable des communautés dépendantes des revenus provenant des exportations de leur café. Dans cette section nous analysons les évolutions récentes sur le marché du café afin de mieux comprendre comment la distribution des pouvoirs sur la chaîne limite le potentiel de développement des pays du Sud.

L'importance du café au niveau des exportations est incontestable puisqu'elle est la deuxième commodité d'exportation après le pétrole (Fitter et Kaplinsky, 2001). Pour certains pays, l'exportation du café est d'autant plus importante vu la part des exportations totales qu'elle représente. Entre 1995 et 1999, les exportations de café comptaient pour 78 % des exportations totales du Burundi, 68 % de celles de l'Éthiopie, 62 % de celles du Rwanda et 60 % de celles de l'Ouganda (Fitter et Kaplinsky, 2001). Lorsque l'on ajoute à ceci la crise provoquée par la chute des prix du café à la bourse, la possibilité de se procurer un plus haut retour par la différenciation apparaît comme une avenue importante pour les producteurs de café et leur pays d'origine. Dans leur article, Fitter et Kaplinsky (2001) ont identifié le phénomène émergeant de la différenciation dans le secteur du café. Aux États-unis, c'est 3 des 18 millions de sacs de café importés qui étaient destinés au marché du café de spécialité en 1999 (Fitter et Kaplinsky, 2001). Le concept « café de spécialité », qui à ses débuts visait identifier des cafés d'origines géographiques spécifiques de haute qualité afin de les différencier par leur saveur particulière, est aujourd'hui aussi utilisé afin de désigner les cafés « durables ». (Ponte, 2002). Les cafés durables sont ceux qui sont caractérisés par leurs pratiques visant un bénéfice soit environnemental, soit social ou les deux à la fois. Aux États-unis, le café de spécialité représente le secteur du café ayant la plus forte croissance, soit 30 % entre 1999 et 2001 (Ponte, 2002). Sa valeur marchande représente 40 % de la valeur monétaire totale du marché du café Américain (Giovannucci, 2001) bien que ne représentant que 17 % de la quantité des importations de café totales (Ponte, 2002). Il est clair ici que le café de spécialité parvient à se différencier du café de masse et de ce fait obtient une forte valeur ajoutée. Par contre, qui profite de cette valeur ajoutée? Voulant voir si

cette différenciation avait profité à la fois aux acteurs de la chaîne au Sud et au Nord, Fitter et Kaplinsky (2001) ont procédé à l'analyse de la chaîne de valeur du café. Les résultats de leur analyse ne sont guère encourageants pour les acteurs du Sud. Alors que la différenciation a un impact important sur la valeur ajoutée du produit au Nord, l'écart entre la valeur perçue par les acteurs au Nord et celle par les acteurs au Sud ne cesse de croître.

L'on pourrait croire que dans les pays en développement qui ont participés plus activement à la globalisation par l'augmentation du secteur manufacturier se retrouvent aujourd'hui avec de meilleurs résultats. Mais tel n'est pas le cas. Fitter et Kaplinsky (2001) soutiennent que même les pays en voie de développement qui participent de cette façon se sont retrouvés perdants. De la même façon que les producteurs de matières premières ont vu les termes de l'échange décliner suite à la surproduction, le secteur manufacturier fait face au même dilemme. Il faut voir que le concept de commodité qui s'applique aux produits non différenciés est aussi applicable aux facteurs de productions où les barrières à l'entrée sont faibles et qui sont sujets à une forte concurrence. Voilà donc une des raisons qui expliquent la détérioration des termes de l'échange pour le secteur manufacturier (Fitter et Kaplinsky, 2001). Dans cette perspective, il ne s'agit donc plus pour les petits producteurs de participer au système commercial afin d'améliorer leur niveau de vie, mais plutôt de définir comment ils doivent y participer (Fitter et Kaplinsky, 2001).

Aux propos de Fitter et Kaplinsky, nous pouvons rajouter ceux de Humphrey (2005) qui soutient qu'un des facteurs du déclin des termes de l'échange est la concentration de plus en plus importante au niveau des détaillants alimentaires. Il faut voir qu'entre 1992 et 2001, les parts de marché détenues par les 30 plus grands détaillants alimentaires en Europe sont passées de 52% à 66%. Alors qu'aux États-unis, les cinq plus gros détaillants ont vu leur part de marché passer de 27 % à 43 % entre 1992 et 2000 (Humphrey, 2005). De plus, cette concentration chez les détaillants fut suivie par la concentration des manufacturiers alimentaires. Entre 1992 et 1997, les 100 plus importantes entreprises de ce secteur augmentèrent leur part du marché qui passa de 51 % à 75 %. Parmi ces 100 entreprises, les torréfacteurs de café virent leur

part de marché passer de 53 % à 66 % durant les mêmes années (Humphrey, 2005). Les auteurs poursuivent en commentant l'impact que cette concentration sur différents niveaux de la chaîne de valeurs a sur les producteurs et les exportateurs des pays en développement. La tendance est de diminuer le nombre de fournisseurs afin de minimiser les risques et augmenter le contrôle sur la qualité. Ceci favorise les grands propriétaires et défavorise les petits producteurs qui se retrouvent exclus du système (Humphrey, 2005). Selon nous, cette tendance à la concentration de plusieurs secteurs de la chaîne de valeur du café, en plus de la surproduction, explique l'augmentation de l'écart entre le prix perçu sur les marchés du café au Nord et ceux obtenus par les producteurs au Sud. Il faut voir qu'alors que le prix payé au Nord pour le café a considérablement augmenté, celui obtenu par les producteurs a plutôt diminué (Fitter et Kaplinsky, 2001). L'analyse de la chaîne permet donc de démontrer que la valeur ajoutée dans la chaîne du café ne se rend pas aux producteurs qui se retrouvent exclus des bénéfices engendrés par une plus grande différentiation des produits. De là l'importance d'étudier la chaîne de valeur du café équitable afin de voir si cette chaîne qui vise à augmenter le bénéfice retournant aux producteurs fait ceci de façon efficace, et sinon, pourquoi.

1.1.4 Analyse sectorielle du commerce équitable au Canada

La mise en contexte effectuée dans les sections précédentes visait à décrire la situation générale du secteur du café. La présente analyse se penche sur la chaîne commerciale du café au Nord et plus précisément au Canada. Nous voulons par cette analyse sectorielle jeter un regard sur les perspectives de croissance qu'offre le marché du café aux produits du commerce équitable.

1.1.4.1 La chaîne d'approvisionnement du commerce équitable

La chaîne commerciale du commerce équitable fonctionne selon le modèle de la chaîne d'approvisionnement classique. À l'intérieur de la chaîne se trouvent des producteurs, des importateurs, des transformateurs, des détaillants et des consommateurs. Ce qui différencie la chaîne d'approvisionnement du commerce équitable de la chaîne traditionnelle sont, d'une part les mécanismes de contrôle et de

certification mis en place afin de garantir l'équité et la transparence de la chaîne d'approvisionnement, et d'une autre part le raccourcissement de la chaîne par l'élimination des intermédiaires (Transfair Canada).

L'organisme international *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO) se charge, par l'entremise d'intermédiaires, de la certification des producteurs et des organisations. Au Canada c'est TransFair Canada qui coordonne la certification des entreprises et qui en assure le bon fonctionnement. La figure 2 présente la chaîne du commerce équitable. Au Canada, 128 compagnies canadiennes détiennent une licence les autorisant à utiliser le logo certifié équitable sur des produits¹. En fait, selon les statistiques disponibles sur le site de TransFair Canada, ce chiffre représenterait une croissance de 16 % par rapport à l'année 2003 (de 110 à 128). Le tableau 3 présente les statistiques concernant la croissance du nombre de détenteurs de licence au Canada depuis 1997.

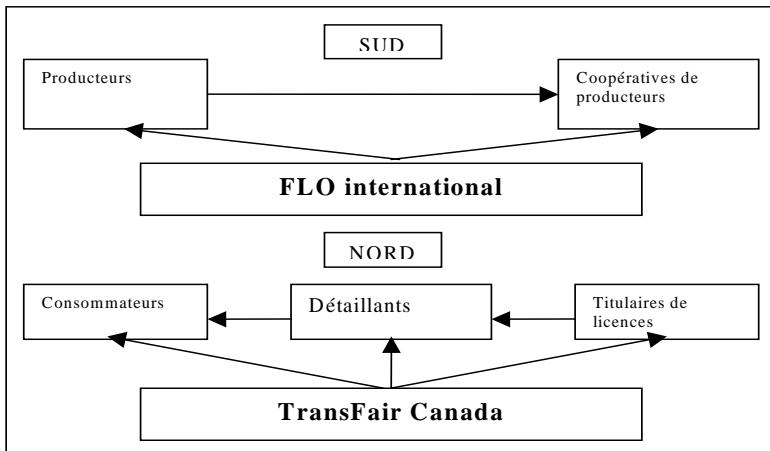


Figure 2
La chaîne d'approvisionnement du commerce équitable

¹ <http://www.transfair.ca/> visité pour la dernière fois le 27 janvier 2005

Il est possible de noter un ralentissement du taux de croissance concernant les nouveaux licenciés au Canada. Comme il y a donc décroissance du taux de croissance, ceci pourrait indiquer que ce marché s'oriente vers sa maturité. En effet, il est possible de situer le point d'inflexion au niveau de l'an 2000, comme le démontre la figure 3.

Les titulaires de licences sont répartis au travers du Canada. Par contre, il est possible de remarquer que ceux-ci se retrouvent principalement au Québec (39 %), en Ontario (32 %) et en Colombie-Britannique (13 %). La figure 4 montre la répartition des licenciés. Seulement, cette répartition des licenciés équitables ne concorde pas avec la répartition des consommateurs de café, à l'exception du Québec qui se retrouve en tête à la fois pour le nombre de licenciés que pour le nombre de consommateurs (voir figure 5). Les prairies, où 67 % de la population de plus de 18 ans consomme du café de façon journalière, ne comptent que très peu de titulaires de licences. Il faut voir que la population plus faible dans ces provinces explique en partie ceci. Toutefois, cette situation pourrait indiquer un marché potentiellement sous-exploité par les produits équitables et qui permettrait d'augmenter les ventes de café équitable au Canada.

Table 1
Les nouveaux licenciés et le taux de croissance

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Total	5	13	30	65	77	97	110	128
Nouveaux licenciés	5	8	17	41	25	20	25	18
Taux de croissance	100 %	160 %	130 %	136 %	38%	26%	25%	16%

Source : Transfair Canada

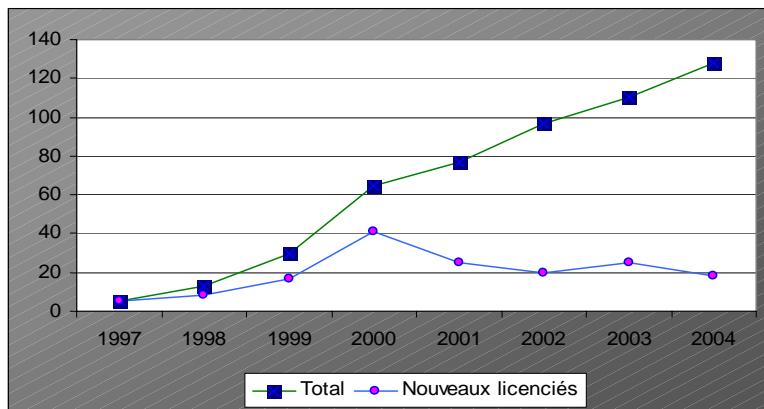


Figure 3
Taux de croissance des nouveaux licenciés

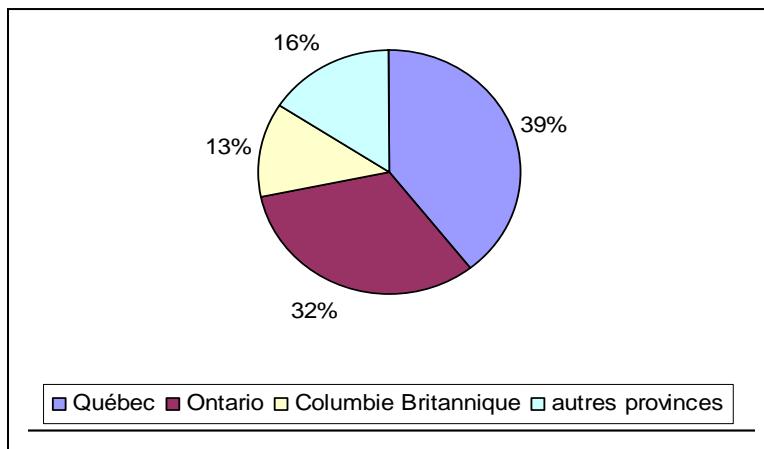


Figure 4
Répartition des licenciés au Canada
source : TransFair Canada

En ce qui concerne le lieu de consommation et l'endroit où les Canadiens se procurent leur café, on peut voir que la grande majorité des gens prennent leur café à la maison, soit 66 %. Avec 79 % du café consommé à la maison acheté dans les supermarchés, ceci signifie que 52 % de tout le café consommé au Canada est acheté dans les supermarchés². Ceci n'est pas un facteur négligeable considérant que le café équitable fait son apparition sur les étagères des supermarchés alors qu'auparavant les produits équitables n'étaient disponibles que par l'entremise des boutiques spécialisées. Il faut ajouter ici que seulement 4,62 % des ventes de café au Canada proviennent de ces boutiques. Cela explique pourquoi peu de canadiens connaissaient le café équitable (voir tableau 4) puisqu'il n'était pas présent sur les lieux priorisés par les Canadiens.

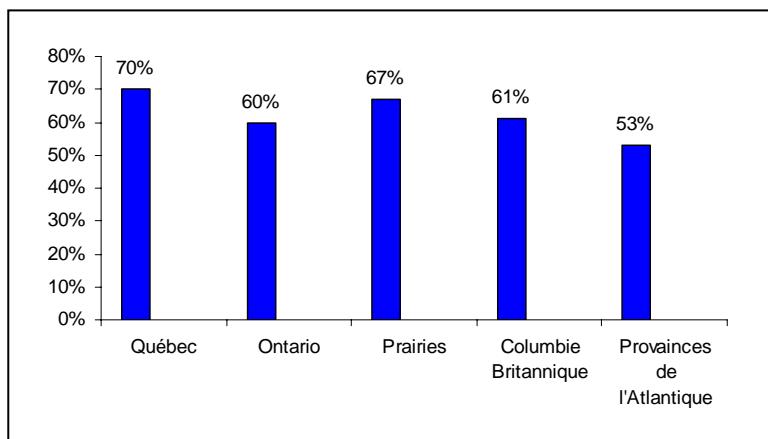


Figure 5
Répartition des consommateurs de café journaliers au Canada³

Malgré le fait que le café équitable soit encore peu connu des consommateurs canadiens, ses ventes connaissent une croissance

² idem

³ idem

importante depuis son introduction en 1999. Les ventes des produits du commerce équitable dans le secteur du café connaissent une croissance annuelle de plus de 50 %⁴. Cette croissance est liée aux nouvelles tendances de consommation responsable. La croissance du café équitable est reliée, en partie, à la croissance du nombre de détaillants offrant des produits équitables. Seulement comme le montre la figure 6, il est possible de remarquer une baisse du taux de croissance dans ce secteur, tout comme nous l'avons remarqué au niveau des nouveaux licenciés. Une des raisons évoquées pour cette baisse de croissance serait l'asymétrie d'informations entre le marché équitable et les consommateurs, ce qui crée une imperfection de marché et limite le potentiel de ce secteur.

Table 2
Connaissance du café équitable

Consommateurs adultes de café	2001	2003
Savent ce qu'est le café certifié équitable	11%	17%
Achètent du café certifié équitable	4%	8%
Achètent du café biologique	7%	8%

Source: Étude sur la consommation de café au Canada, 2003,
Association du café du Canada

⁴ <http://www.transfair.ca/en/business/framework/marketinfo/> visité le 27 janvier 2005

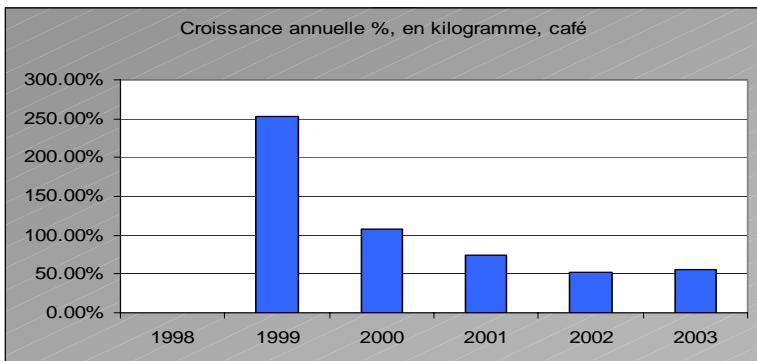


Figure 6
Croissance annuelle des ventes de café au Canada

Le Canada présente donc un marché intéressant pour le café équitable vu la forte consommation de café par la population de plus de 18 ans. Par contre, sa pénétration du marché est limitée à la fois par le peu de consommateurs connaissant les produits du commerce équitable ainsi que par le fait que les produits équitables doivent concurrencer ceux des grandes multinationales. Le marché étant de plus en plus concentré, les entreprises équitables voulant se tailler une place sur ce marché doivent trouver la niche qui leur permettra d'être compétitifs. Dans la prochaine section de ce chapitre, nous présentons la monographie de *Cooperative Coffees*, une entreprise du commerce équitable au Nord.

2 L'entreprise *Cooperative Coffees*

2.1 Crédation et origine de la coopérative

Dans la section précédente, nous avons présenté le contexte du secteur du café, ce qui nous a permis de mieux comprendre la dynamique de ce secteur d'activité. Dans cette section, nous présentons la monographie de *Cooperative Coffees*. La narration du cas débute par l'histoire de l'entreprise et se poursuit par la présentation de sa structure, sa culture et des individus qui ont fondé la coopérative et ceux qui y travaillent. Nous allons aussi discuter de certaines coopératives de producteurs avec lesquelles *Cooperative Coffees* (CC) se procure son café vert. Nous poursuivons avec les différentes phases de croissance qui ont influencé les orientations de cette jeune entreprise. Plus particulièrement nous allons présenter la crise vécue par CC en 2005, provoquée par la perte de ses stocks de café vert suite au passage de l'ouragan Katrina, en été 2005. Finalement, nous analysons les enjeux stratégiques des différents acteurs du réseau de l'entreprise et présentons les pistes de solutions proposées par les torréfacteurs et les petits producteurs de café.

1998 - Café Campesino

La première entreprise créée par le fondateur de *Cooperative Coffees*, Bill Harris, est *Café Campesino* et c'est de cette entreprise que *Cooperative Coffees* tire ses origines. Nous allons donc amorcer l'histoire de *Cooperative Coffees* par un bref regard sur les facteurs qui influencèrent l'émergence de *Café Campesino*, créée suite à un séjour en Amérique Centrale. En 1997, Bill Harris accompagna l'organisme *Habitat for Humanity* en Amérique Centrale pour apporter son aide à un projet de développement. Au cours de ce séjour, Bill et son équipe détruisirent un plant de café par inadvertance, la réaction forte du producteur ouvrit la porte au questionnement : quelle est la quantité de café produit par un plant de café? Quel est le montant payé au producteur pour ce café? Et, combien de gens dépendent des revenus que leur procure la production de café? La réponse qu'ils trouvèrent : une livre de café vert par plant, 25 cents US de revenus par livre pour le producteur et des millions de familles qui dépendent de ces revenus, les

étonna et c'est ce qui motiva Bill Harris et son équipe à former *Café Campesino*. En 1998, *Café Campesino* procéda à sa première importation, soit 40 000 livres de café vert, qu'elle vendit aux torréfacteurs de l'Est des États-Unis. Au même moment, le frère de M. Harris, Lee Harris, ouvrit un restaurant dans lequel il désirait vendre le café de *Café Campesino*, bien que cette entreprise ne faisait pas la torréfaction du café. Sous l'insistance de Lee Harris, les propriétaires de *Café Campesino* décidèrent d'ajouter le service de torréfaction. L'entreprise importait donc le café vert, dont une partie était distribuée à ses clients torréfacteurs et l'autre était torréfiée et vendue à des restaurants et des épiceries.

1999 - Cooperative Coffees

La diversification des activités de l'entreprise *Café Campesino* mit un stress sur ses finances alors que ses capitaux étaient insuffisants pour supporter à la fois l'expansion de son secteur de torréfaction et l'augmentation de ses importations de café vert. *Café Campesino* ne pouvant pas facilement répondre aux demandes de ses clients, *Cooperative Coffees* fut formé; étant principalement, à ses débuts, un fournisseur de café vert pour ses membres qui se spécialiseraient dans l'achat de café provenant uniquement de petits producteurs. C'est donc à la fin de 1999 que *Cooperative Coffees* a été fondée par le regroupement de sept torréfacteurs : *Café Campesino*, *Dean's Beans*, *Larry's Beans*, *Peace Coffee*, *Heine Brothers*, *Los Armadillos* et *Bongo Java*, soient les premiers membres de *Cooperative Coffees*. Tous étaient des clients de *Café Campesino* et étaient donc connus de Bill Harris, le dirigeant de *Café Campesino* et aujourd'hui, président de *Cooperative Coffees*.

Comme l'explique Bill Harris, le choix qui a guidé la formation de CC est aussi celui de la recherche d'économie d'échelle. L'entreprise du début, *Café Campesino*, ne pouvant efficacement répondre aux demandes de ses clients tant au niveau de la quantité que de la variété de produits, les dirigeants optèrent pour la solution de former une autre entreprise qui elle serait mieux adaptée afin de répondre à cette demande. C'est ainsi que naquit CC. La forme coopérative permit à l'entreprise d'augmenter considérablement la quantité qu'elle achetait

ainsi que la taille du marché qu'elle pouvait desservir. Cette stratégie lui offre un avantage de taille sur les petits torréfacteurs du marché du café spécialisé et lui permet aussi de réduire ses prix ce qui rend l'entreprise plus compétitive. La forme coopérative lui permet de fonctionner à un niveau de coûts plus faible alors qu'une partie de la gestion de l'entreprise se fait par les comités et que ceux-ci n'occasionnent pas de frais de personnel pour CC; si ce n'est le salaire de Monika Firl et de Bill Harris lorsque ceux-ci sont présents aux conférences téléphoniques des comités. En diminuant les coûts d'administration et en profitant des économies d'échelle comparativement aux petits torréfacteurs, CC se retrouve avec un avantage de coûts considérable par rapport à ses concurrents. De plus, en achetant en groupe, CC peut acheter une plus grande variété de café qu'un petit torréfacteur le faisant seul. Ceci augmente donc l'envergure des produits offerts par CC et ses membres, ce qui représente un autre avantage de sa stratégie de marché. Finalement, l'ajout de membres, étant répartis dans plusieurs États des États-Unis et dans plusieurs provinces du Canada, permet à CC d'augmenter son envergure géographique et lui fournit ainsi de nouveaux marchés pour ses produits.

Un facteur important qui orienta le choix des membres de *Cooperative Coffees* à offrir du café équitable est la formation de l'organisme *Transfair USA* au cours des mêmes années que celle de CC. La mise en oeuvre de *Transfair USA* fut centrale à l'émergence d'un contexte propice à l'organisation de torréfacteurs équitables. Il y avait de l'enthousiasme pour l'organisme *Transfair*, qui allait apporter de la légitimité au commerce équitable en permettant, par la certification, d'assurer que ceux qui se réclamaient du CÉ en faisaient réellement (Bill Harris, entrevue Août 2005). La tendance était donc forte pour que les entreprises socialement responsables aident *Transfair* à s'établir et aussi à trouver d'autres gens à licencier. L'activité de *Cooperative Coffees* se doit d'être comprise comme faisant partie intégrale d'un mouvement plus grand, celui du commerce équitable. C'est donc à cause de la mise en œuvre de l'organisme *Transfair USA* au cours de la même période que les membres de *Cooperative Coffees* choisirent de se joindre au mouvement du commerce équitable. Le commerce équitable représente ainsi un outil de choix qui par ses principes et son

fonctionnement, fournit aux membres de CC le moyen de répondre à leur mission :

Nous sommes dédiés à travailler en partenariat avec nos associations de coopératives de producteurs afin de créer des mécanismes d'échange plus équitable. Nous travaillons afin de promouvoir le commerce équitable ainsi que le développement d'alternatives durables à la fois au Nord et au Sud, tout en continuant de vendre le café de la plus haute qualité sur le marché⁵.

Plus que le besoin de se procurer le café vert nécessaire à leurs propres entreprises, ce sont les croyances et les valeurs des membres qui orientèrent le choix d'offrir du café équitable. Ces valeurs continuent à être promues et attirent de nouveaux membres qui eux aussi se préoccupent de leur impact social.

2000 - Une stratégie de spécialiste

Dès le début de ses opérations, les membres de *Cooperative Coffees* réalisèrent qu'ils devaient se différencier sur le marché. Bien que la propreté de café équitable leur permette de démontrer leur implication sociale, les membres de CC ne croyaient pas que ceci était suffisant afin d'assurer la durabilité de leur commerce. Voulant augmenter la valeur de son café, CC n'achète que du café se qualifiant comme étant du café de spécialité (exigeant un test de tasse ayant un pointage de 80 % ou plus) selon les spécifications du *Specialty Coffee Association of America* (SCAA). De cette façon, les cafés de CC se différencient de ceux du marché conventionnel alors que ceux du marché équitable ne se qualifient pas comme étant un café de spécialité.

⁵ Traduction libre : “We are committed to working in partnership with our associated coffee producer cooperatives in order to create more equitable trade mechanisms. We strive to promote fair trade and sustainable development alternatives in both the North and the South, while continuing to sell the highest quality coffee on the market.” disponible sur le site de Cooperative Coffees : <http://www.cooperativecoffees.com/>. 31 août 2006.

2002 - Formation des comités

Bien que l'union de plusieurs torréfacteurs dans une même entreprise leur ait permis d'obtenir des économies d'échelles et aussi d'augmenter leur envergure de produits, ceux-ci réalisèrent rapidement que la gestion de CC devait être formalisée. En premier, les membres de CC doivent se réunir une fois par an afin de discuter de l'année terminée et aussi prévoir la prochaine année. C'est lors d'une de ces rencontres, soit en 2002, qu'il fut déterminé de former les comités, qui au début étaient au nombre de trois : le comité exécutif, le comité des finances et le comité chargé d'évaluer les nouveaux membres potentiels. À ces trois se sont rajoutés en 2003 le comité des relations publiques, le comité vert et le comité chargé du développement. Ces comités, dirigés par les membres de la coopérative et non par les employés de celle-ci, permettent de faire progresser CC comme les membres le souhaitent. Il a été décidé de procéder ainsi afin d'éviter le risque que l'administration de la coopérative prenne des décisions qui soient en conflit avec ce que les membres souhaitent (Entrevue avec Bill Harris, président de CC, août 2006). Le poste de direction de chaque comité est occupé par un membre élu, ce qui formalise l'arrangement. Cet ajout permet de diminuer les coûts de fonctionnement de CC tout en augmentant la taille de l'entreprise.

2004 - Enseignement du test de tasse aux producteurs

Les membres de CC insistent afin d'obtenir la meilleure qualité de café produite par les producteurs. Par contre, les membres de CC auront remarqué que les critères ne sont pas toujours bien compris par les producteurs et de plus varient selon les préférences des torréfacteurs. C'est pourquoi, afin de simplifier la sélection du café, ils ont donné comme mandat au comité vert de former les producteurs dans la façon dont il faut procéder afin d'effectuer le test de tasse (*cupping*). Cette année, lors de la rencontre au Guatemala, les producteurs et les torréfacteurs ont tous assisté à une séance de *cupping* présenté par un expert. Plusieurs cafés ont été évalués et comparés, certains dont la torréfaction aura été faite par les torréfacteurs et d'autres dont la torréfaction aura été faite par les producteurs. C'est ainsi que l'expert a identifié les défauts dus à la torréfaction et d'autres qui provenaient

plutôt d'un café vert de qualité inférieure. En partageant leur expertise, les membres de *Cooperative Coffees* augmentent les probabilités d'obtenir le meilleur café des producteurs. De plus, un facteur non négligeable, cette expertise est importante pour les producteurs acquièrent une meilleure connaissance de la valeur de leur production et se retrouvent ainsi moins désavantagés face aux acheteurs.

2005 - Formalisation de la planification stratégique

Un autre changement important est celui entrepris en 2005, soit la formalisation de la planification stratégique de CC. En établissant de façon plus formelle et précise la mission et la vision de CC et en l'adaptant à ce que les membres ont déterminé lors de la rencontre annuelle au Guatemala, CC renforce son organisation et diminue les chances de perdre de vue la volonté des membres. Sous le souci de servir ses membres, CC ne cesse de se remettre en question, afin de voir si elle répond à ce que les membres veulent.

Par cet historique de l'entreprise, nous avons pu suivre son développement. Issue au départ de la volonté de se procurer des économies d'échelles afin de répondre à leur mission sociale, l'entreprise *Cooperative Coffees* a su identifier les changements nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à sa durabilité. C'est ainsi qu'elle aura choisi dès sa formation d'offrir du café équitable et d'opter, lors de ses premiers achats de café, pour une qualité qui lui permettrait de se qualifier comme offrant un café de spécialité. L'un, le commerce équitable, lui permet d'être cohérent avec sa mission sociale alors que l'autre, la qualité, lui permet une meilleure différenciation et donc l'accès à un marché ayant la plus forte croissance dans le secteur du café. De plus, les membres de CC ont rapidement compris les difficultés inhérentes à l'identification d'un café de qualité, c'est pourquoi ils ont investi dans la formation de leurs fournisseurs au test de tasse. Nous passons maintenant au temps présent et au fonctionnement actuel de l'entreprise.

2005 - La crise provoquée par la perte des stocks de café vert

Alors que nous débutions notre étude de CC, l'entrepôt où ses stocks de café sont entreposés a été détruit par le passage de l'ouragan Katrina. Ce sont 800 000 \$ US de café vert que l'entreprise perdit. Lorsque l'on considère que les ventes de la coopérative en 2005 représentent au total 4 500 000 \$ US, on mesure l'ampleur de ces pertes. De plus, le café n'est pas une commodité que l'on peut remplacer facilement, encore moins le café équitable. Les torréfacteurs ont donc manqué de café provenant de la Colombie, du Guatemala et du Mexique. Afin de minimiser l'impact de cette perte des stocks de café vert, les torréfacteurs ont procédé de deux façons. D'un côté, ils ont fait l'inventaire des stocks de tous les torréfacteurs afin de partager ceux-ci entre les membres de CC. D'un autre côté, des recherches ont été effectuées afin de trouver du café provenant d'autres importateurs que CC. Pour Bill Harris, président de CC, cela représentait un danger pour l'entreprise puisque les torréfacteurs en établissant des liens avec d'autres importateurs pouvaient décider de varier les sources où ils se procurent leur café vert, de cette façon ils seraient moins vulnérables. Un autre souci concernait la possibilité que les assurances ne remboursent qu'une partie des pertes encourues. L'inquiétude provenait du fait que si les stocks n'étaient en fait qu'endommagés, un fait qui était difficilement vérifiable alors que l'entrepôt restait inaccessible, alors les assurances pourraient croire que le café était toujours utilisable. Rien n'est moins vrai, le café afin d'être conservé doit être entreposé dans un local bien ventilé et ne pas être exposé à l'humidité. Les photos aériennes prises des lieux où était situé l'entrepôt ont démontré que celui-ci avait perdu son toit, les stocks n'étaient donc plus protégés. L'inquiétude de Bill Harris concernant la perte d'une partie des ventes aux torréfacteurs ne s'est pas réalisée. Au contraire, les ventes du début de l'année 2006 montrent plutôt une forte croissance sur celle de l'année 2005, passant de 45 conteneurs de café à 65 conteneurs. De plus, la crise a renforcé la cohésion du groupe, les membres s'étant entraînés afin de traverser cette crise. D'un autre côté, les producteurs en promettant leurs premières récoltes à CC ont aussi aidé à diminuer l'impact de la crise. Le réseau de l'entreprise s'est donc retrouvé renforcé par la crise, démontrant la volonté des membres, des producteurs et des fournisseurs de crédit de travailler de façon

collective afin de garantir le bien de l'ensemble plutôt que de l'individu.

2.2 Fonctionnement de la coopérative

2.2.1 Activité de Cooperative Coffees

L'activité de l'entreprise consiste à importer le café pour ses membres. C'est CC qui se charge de trouver les coopératives de producteurs, mais selon les spécifications des membres de CC. Le choix des cafés est fait par le comité vert⁶ qui a le mandat de tester les échantillons de café et ainsi sélectionner ceux qui sont de la qualité voulue par les torréfacteurs. Par la suite, c'est Monika Firl qui entre en contact avec les producteurs et qui assure le suivi de la livraison du café. Elle assure le suivi du déplacement des stocks de café du pays d'origine jusqu'à leur arrivée à l'entrepôt de CC; entrepôt qui est présentement situé à Toronto vu la destruction du plus grand entrepôt en Nouvelle Orléans suite au passage de l'ouragan Katrina en 2005. Par la suite, la distribution de l'entrepôt aux torréfacteurs est assurée par les propriétaires de l'entrepôt.

Tout le café acheté par CC provient de productions qui répondent aux critères de transparence du commerce équitable. S'il n'est pas possible de retracer la provenance du café, CC ne l'achètera pas. De ceux-ci, 97 % sont certifiés équitables par *Transfair USA* et pour le reste, il s'agit de petits producteurs desquels CC achète afin de fournir son appui pour que ceux-ci obtiennent la certification. Il s'agit donc de producteurs en voie d'être certifiés. Tous les achats de CC sont destinés au marché équitable. Occasionnellement, s'ils ont un surplus, le café sera vendu à des torréfacteurs autres que les membres de CC.

2.2.1.1 Structure

La structure de l'entreprise est de forme coopérative et c'est ceci qui différencie CC des autres entreprises sur le marché du café (Bill Harris, entrevue 2005). Pour eux, ce choix assure une participation

⁶ Nous discutons des comités un peu plus loin dans cette section

démocratique, un membre, un vote. Bien que certains membres achètent un large pourcentage du café de CC, ce choix assure que chacun a un droit de parole égal. De plus, de cette façon CC est une entreprise sans but lucratif, ne compte pas faire des profits pour elle, mais bien pour ses membres, profits qui sont réinvestis à 80% dans la coopérative, l'autre 20% étant redistribué auprès des membres.

L'entreprise est dirigée par Bill Harris. Avant de se tourner vers le commerce équitable, M. Harris a travaillé en tant que président auprès d'une entreprise de distribution de produits alimentaires et aussi dans la consultation aux entreprises. Présentement, en plus de son travail chez CC, il est sur le conseil et trésorier du *Fair Trade Federation*, sur le conseil de *l'Americus/Sumter County Habitat for Humanity Affiliate* et sur le conseil d'administration du *Glover Foodservice*.

Les communications avec les producteurs sont assurées par Monika Firl, gérante du service de relations avec les producteurs. Mme Firl a vécu et travaillé en Amérique Centrale et au Mexique entre 1991 et 2000. Elle a pris part à plusieurs projets dont la participation directe à l'apport d'aide technique aux coopératives de producteurs. De plus, elle offre ses conseils sur le marketing de leurs produits. Mme Firl fit aussi partie de l'équipe initiale qui assura la formation de *Transfair USA*. Chez CC, Mme Firl sépare ses tâches en trois catégories : la gestion des arrivées de café vert, la gestion du système vert et sa participation sur les comités. En ce qui concerne le système vert, celui-ci comporte trois sous-catégories : le rapport vert, la gestion des lots et la gestion du rapport des ventes par rapport aux engagements des membres.

C'est donc Monika qui gère tous les achats et les stocks de café vert. Elle passe une grande partie de son temps à vérifier le déplacement des commandes de café, que ce soit leurs départs du pays d'origine à leurs arrivées chez le torréfacteur. Afin de diminuer les coûts d'entreposage, Monika s'assure que les torréfacteurs respectent bien leur engagement relativement aux achats de café. Monika examine aussi le niveau des stocks chez les torréfacteurs. De cette façon, elle est en mesure d'établir si un torréfacteur a un surplus d'un type de café et si un autre est sur le

point de manquer de ce même café. Advenant cette situation, les deux torréfacteurs peuvent s'ils le désirent, effectuer une transaction afin de transférer le café. Elle assure aussi le suivi auprès de plusieurs comités, soit le comité vert, le comité des relations publiques et le comité de développement. Son rôle est de discuter des projets avec les membres du comité et aussi y assurer la présence d'un employé de CC. Comme il n'y a que deux employés à temps plein chez CC, Bill Harris se charge des trois autres comités, soit le comité des nouveaux membres, le comité des finances et le comité exécutif. Le rôle principal de Bill Harris est d'assurer le financement de la coopérative. C'est M Harris qui cherche les investisseurs et qui s'occupe de tout ce qui touche la gestion du risque chez CC, comme en ce qui concerne le choix du type d'assurance.

La gestion des fonctions de l'entreprise est aussi assurée par les comités. Le tableau 5 présente chaque comité, ses membres et les fonctions principales du comité. Voyez ci-dessous une explication des principales fonctions de chaque comité. (L'organigramme est présenté à l'Appendice A)

Le comité exécutif

Le mandat du comité exécutif, aussi le comité d'administration de CC, est de réviser tous les projets proposés par les autres comités. C'est aussi ce comité qui analyse le fonctionnement actuel de CC et propose les changements à y apporter. Une fois un changement proposé par le comité exécutif, celui-ci est pris en charge par le comité approprié qui se charge d'en faire l'évaluation et la mise en oeuvre du changement. À titre d'exemple, en 2005 le comité exécutif a décidé qu'il serait préférable de fonctionner avec des différentiels pour la fixation des prix payés pour le café vert. Le but était des primes selon le type de café, sa région de provenance, sa qualité et ses certifications. De cette façon, les montants étant préétablis, cela diminuait la suggestivité associée à la fixation du prix. C'est par la suite que le mandat de la fixation des prix a été donné au comité vert.

Comité des membres

Le mandat du comité des membres est d'évaluer toutes les demandes provenant de torréfacteurs qui voudraient devenir membres de CC. Les nouveaux membres doivent passer une période de pré admission qui permet de déterminer si le torréfacteur suit bien les valeurs de CC. Par la suite, lorsque accepté dans l'entreprise, le nouveau membre n'a pas accès à tous les stocks de café vert alors que ceux-ci sont majoritairement pour ceux qui sont déjà membres de CC. Lors des prochaines commandes, le nouveau membre doit établir ses prévisions et placer lui aussi sa commande auprès de CC. Ce sont les membres de CC qui prennent la décision concernant l'acceptation finale d'un nouveau membre.

Comité des relations publiques

Le comité des relations publiques (*Outreach and public relations committee*), préalablement nommé comité marketing, se charge de tout ce qui touche la promotion de CC auprès des consommateurs. C'est ce comité qui récolte l'information sur les producteurs et les torréfacteurs et qui construit à partir de cette information les profils de chacun. Le comité prépare les documents promotionnels de CC qui permettent de communiquer au public la mission et la vision de CC. Cette année, le mandat principal du comité *outreach* a été de préparer des pochettes pour distribuer à la presse qui devront inclure : les profils des coopératives de producteurs, les profils des torréfacteurs, le profil de CC, un document qui explique ce qu'est le commerce équitable et comment il fonctionne, la position de CC concernant le commerce équitable, une liste des producteurs et les articles sur les torréfacteurs parus récemment dans la presse. Le comité se charge aussi de la mise à jour de l'information disponible au public sur le site de CC. Un autre mandat du comité *outreach* est de préparer la participation de CC aux différents forums qui ont lieu aux États-Unis et au Canada. Suite à l'évaluation du potentiel de subventionner un événement, le comité soumet la proposition aux membres de CC afin que ceux-ci indiquent leur volonté de participer à l'événement. La participation peut être de forme monétaire, comme lors du *Green Festival* en 2005 alors que CC a fourni 850 \$ pour l'événement ou il peut s'agir de tenir un atelier sur le commerce équitable ou finalement, les membres peuvent décider de

donner des échantillons de leur café qui eux seront distribués lors de l'événement.

Le comité vert

Un des principaux mandats du comité vert est l'évaluation de la qualité des produits et l'éducation des producteurs sur comment identifier un café de qualité. Selon Monika Firl, avant de joindre une coopérative équitable, plusieurs producteurs n'avaient jamais vu leur café sans la membrane extérieure. Aujourd'hui, alors que les coopératives ont pris en charge l'enlèvement de la pulpe, ils peuvent constater les défauts, ils sont donc en mesure d'effectuer une meilleure sélection et ainsi fournir un produit de meilleures qualités. Ceci est important, car *Cooperative Coffees* n'accepte qu'un café qui passe avec un pointage supérieur à 80%, ce qui en fait un café de spécialité. Les tâches du comité vert incluent aussi la recherche de nouvelles coopératives de producteurs, comme ceci est le cas en Bolivie où *Cooperative Coffees* commence à tester les produits offerts. La dernière tâche est celle qui consiste à maintenir les liens et la relation avec les producteurs. Il faut voir que ceci n'est pas toujours simple puisque certaines coopératives de producteurs sont moins développées et sont donc plus difficiles à contacter.

Un autre des mandats du comité vert est d'établir la politique de fixation des prix. L'été 2006, le prix minimum de CC est de 1.26 \$US la livre pour le café équitable, 1.30 \$US pour le café équitable en transition vers une certification biologique et 1.50 \$US pour le café certifié à la fois équitable et biologique. Ce prix minimum est supérieur à celui établi par FLO alors que le prix minimum du café équitable est de 1.21 \$US et 1.41 \$US pour le café équitable et biologique. Au prix minimum est rajoutée la prime équitable de 0.05 \$US ainsi qu'une prime pour la qualité qui varie entre 0.05 \$US et 0.20 \$US selon le pointage obtenu sur le test de tasse lors de la réception du café. Le comité vert se charge aussi de gérer les stocks de café vert, de leurs achats ainsi que de suivre l'évolution des commandes par les torréfacteurs, tâches sont principalement assumées par Monika Firl.

Le comité de développement

Le mandat du comité au développement est d'étudier les demandes de projets provenant des coopératives de producteurs auxquels les membres de CC pourraient participer. Les projets sont pris en charge par les membres et non par CC. CC sert d'intermédiaire entre les membres qui voudraient s'associer sur certains projets de développement dans les communautés des producteurs. Cela permet d'augmenter la visibilité des torréfacteurs plutôt que celle de CC, ce qui améliore les contacts entre les torréfacteurs et les producteurs. Le mandat du comité de développement croise ceux du comité des finances alors que ce dernier étudient les demandes de préfinancement qui serviront parfois à financer les projets du comité de développement. Le mandat du comité est aussi de fournir le lien entre les torréfacteurs par la gestion du nouveau site web de CC. Il doit aussi gérer les projets conjoints entre plusieurs torréfacteurs et ainsi en assurer le suivi. Cette année, le comité devait se pencher sur ce que sera la mission future du comité et présentera celle-ci à la rencontre annuelle de CC en septembre 2006.

Un projet du comité de développement qui lui sera accompli au nom de CC, sera le développement des capacités en gestion des coopératives de producteurs. Les producteurs ont trop peu de connaissances en ce qui concerne l'importance de l'investissement dans le préfinancement et associent les intérêts payés à un coût comme les autres. Ceci diminue le potentiel de développement des coopératives alors qu'elles ne sont pas en mesure de capitaliser pleinement le potentiel offert par le levier financier apporté par le crédit. Afin de coordonner les séances de formation, CC prévoit former un partenariat avec *Ecologic Finances*. La première phase des séances de formation a été accomplie lors des rencontres au Guatemala alors qu'*Ecologic* et *Crecer* sont venus discuter du fonctionnement du préfinancement et des résultats que ceci peut apporter pour la coopérative.

Le comité des finances

Le comité des finances est celui qui prépare le budget pour l'année à venir. Ce n'est pas le comité des finances qui prépare les états financiers, mais le président du comité a un droit de regard sur ces états.

Les comptes et les états financiers sont sous la responsabilité de Bill Harris et d'Abby Welch. Le comité des finances est aussi celui qui établit les priorités en matière de préfinancement pour les producteurs qui provient majoritairement des organismes de micro crédit tels *Ecologic*, *Calvert* et *Idyll*. À l'occasion, lorsque les coopératives de producteurs ne peuvent pas attendre le crédit qu'offrent ces organismes, CC va avancer une partie des fonds qui sera par la suite déduit du paiement lors de la réception du café. Ces emprunts peuvent servir à couvrir le montant pour les inspections faites par FLO qui sont sous la charge des coopératives de producteurs. En 2005, CC a avancé 2 800 \$US pour les Yatchil au Chiapas qui n'avaient pas prévu cette dépense à leur budget alors que cette politique de faire payer les visites par les producteurs est une nouvelle pratique de la part de FLO. Pour toutes les demandes d'emprunt qui ne dépassent pas quelques milliers de \$US (un montant qui n'est pas préétabli) c'est le comité des finances qui se charge de les évaluer et qui analyse le projet suggéré par la coopérative de producteurs, son potentiel de succès ainsi que la probabilité que l'emprunt soit remboursé. Suite à l'évaluation, le comité décide si CC peut avancer les fonds. Lorsque les besoins sont trop élevés et que CC n'est pas en mesure d'assurer le préfinancement ou l'emprunt pour les producteurs. C'est pourquoi l'entreprise se charge d'établir le lien entre les organismes de micro crédit et les coopératives de producteurs qui elles ont besoin de ce crédit. Le fait que CC ne fournit pas elle même le préfinancement aux coopératives n'est pas une situation exceptionnelle sur le marché équitable alors que l'organisme FLO a reconnu que près de 80% des acheteurs de café équitable n'offrent aucun préfinancement. Par contre, en s'alliant avec les organismes de micro crédit, CC a permis d'obtenir le crédit pour toutes les coopératives qui en ont fait la demande.

Les comités sont dirigés par un membre de la coopérative élu lors de la réunion annuelle. Le choix de siéger sur le comité est un choix volontaire et chacun choisit sur quel comité il veut participer. C'est aussi durant la réunion annuelle que chaque comité présente le sommaire de ses activités de l'année. Par la suite, les membres de chaque comité se réunissent afin de réévaluer le mandat de celui-ci. En ce qui concerne le comité exécutif, tous ceux qui siègent sur ce comité

sont élus par les membres de CC. Cette année, lors de la réunion annuelle au Guatemala, les membres ont décidé de former un comité temporaire afin de procéder à la planification stratégique de CC. Lors de la rencontre, les membres se sont prononcés sur ce qu'ils voulaient inclure dans la nouvelle mission et vision de CC. Par la suite, il a été décidé que le comité embaucherait une firme externe qui se chargerait de récolter l'information de chaque membre. L'objectif de cet exercice est de clarifier la mission de CC, car celle-ci ne concorde plus avec la nouvelle réalité de l'entreprise.

Il est donc possible de voir ici qu'une grande partie de la gestion de CC est sous la responsabilité des comités. Cette façon de faire garde les membres impliqués et pousse CC à agir dans la direction souhaitée par ses membres. Il s'agit donc d'une gestion démocratique, qui même si parfois exigeante, comme le mentionne Bill Harris, est la seule façon de gérer l'entreprise de manière juste et équitable ce qui pour lui est d'une grande importance.

Table 3
Les comités de direction de *Cooperative Coffees*

Comité	Dirigeant	Membres	Fonction
Comité des membres	Beth Backen(Peace Coffee)	Micheal king(Bean North), Bill Harris (Staff liaison)	Évaluation des nouveaux membres potentiels.
Comité des relations publiques	Tripp Pomeroy (Café Campesino)	Helen Voogt (Bean North), Sophie Begin (Café Cambio), Jim Early (Just Coffee), Eva Schulte (Just Coffee), Chris Tretor (Higher Grounds Trading), Susy (Alternative Grounds), Monika Firl (Staff Liaison)	Choix des événements auxquels participe CC. Prépare la participation des membres de CC aux forums et conférences sur le CÉ. Remplit la fonction d'organisation de la communication du CÉ au public. Permet de faire connaître CC.
Comité vert	Mark Glenn (Conscious Coffee)	Lee Harris (Café Campesino), Joe Lozana (Los Armadillos), Monika Firl (Staff Liaison)	Procuration et choix du café Test de tasse pour la qualité Évaluation du potentiel de nouveaux fournisseurs de café
Comité de développement	Matt Early (Just Coffee)	Thomas Johnson (Cloudforest Initiatives), Scott Patterson (Peace Coffee), Dean Cycon (Dean's Beans), Monika Firl (Staff Liaison)	Assure le lien entre les projets des différents membres. Évalue la possibilité de projets conjoints au nom de CC
Comité des finances	Jody Treter (Higher Grounds)	Bob Bernstein (Bongo Java), Greg Forsythe (Pura Vida Coffee), Bill Harris (Staff Liaison)	Évaluer les besoins financiers de CC Établir les liens avec les investisseurs potentiels de CC Pré-financement pour les coopératives de producteurs : établir le contact avec les organismes qui offrent du crédit aux producteurs
Comité exécutif	Administrateur Larry Larson (Larry's beans)	Larry Larson, Bill Harris (Staff Liaison)	Diriger l'entreprise Prend les décisions finales sur tout projet proposé par les comités

2.3 Le réseau de *Cooperative Coffees*

Afin de mieux comprendre l'entreprise *Cooperative Coffees*, nous dressons une vue d'ensemble des ses membres. De cette façon, nous voulons mieux comprendre les acteurs qui se retrouvent dans son réseau. Le but ici n'est pas de présenter chaque torréfacteur individuellement, mais bien de les regrouper selon des catégories qui les représentent. Avant de présenter les coopératives de producteurs, nous poursuivons avec le projet culturel de *Cooperative Coffees*, car celui-ci est largement influencé par la philosophie des membres qui la composent. C'est suite à ceci que nous fournissons l'information sur plusieurs producteurs partenaires de *Cooperative Coffees* (CC). Le choix des coopératives de café desquelles l'entreprise se procure son café vert est un choix important pour CC. Pour CC, plus que d'être une coopérative équitable, la coopérative de producteurs doit être impliquée dans sa communauté et y faire preuve d'un engagement social. Bien que ceci soit aussi un des principes du commerce équitable, il faut voir que les membres de CC vont au-delà de ce principe en choisissant principalement des coopératives de producteurs « *Grassroots* » qui se distinguent par le fait d'être des coopératives de paysans indigènes dont l'agriculture fait partie de leur héritage traditionnel. Les informations récoltées sur les coopératives de producteurs permettent donc de mieux comprendre le réseau social de CC. Finalement, nous présentons l'organisme *Ecologic Finance* avec laquelle CC a formé une alliance pour fournir le préfinancement aux producteurs.

2.3.1 Le réseau interne : les torréfacteurs

Il est possible de classer les torréfacteurs membres de CC selon deux catégories. Dans la première catégorie, qui regroupe la majorité des membres, il y a les torréfacteurs qui opèrent une entreprise à but lucratif. Une partie de ceux-ci font la torréfaction du café afin de le revendre à des détaillants, d'autres opèrent leur propre petit café où ils vendent le café qu'ils torréfient en plus de faire la distribution de la majorité de leur torréfaction. Ce qui distingue ces petits torréfacteurs des autres petits torréfacteurs du secteur est leur engagement social et leur mission sociale. Nous présentons ici la philosophie de plusieurs

torréfacteurs que nous avons rencontrés lors de notre étude sur le terrain.

La grande majorité des membres de CC opèrent des entreprises à but lucratif et se disent « 100 % équitables ». C'est le cas de *Dean's Beans*, *Larry's Beans*, *Higher Grounds Trading Co*, *Alternative Grounds*, *Conscious Coffee*, *Café Campesino*, *Heines Brothers*, *Bean North*, *Café Rico*, *Café Cambio* et *Just Coffee*. Être « 100 % équitables » ne signifie pas uniquement vendre que des produits équitables, ceci signifie qu'ils sont aussi équitables dans la façon dont ils opèrent leur entreprise. À titre d'exemple, pour *Just Coffee*, être « 100 % équitables » signifie que l'entreprise est gérée de façon démocratique. De plus, ne croyant pas que la forme hiérarchique de gérer une entreprise permet d'être équitable envers tous ses membres, l'entreprise est plutôt gérée par l'ensemble des employés propriétaires et c'est par consensus que les décisions sont prises. Pour eux, comme il n'y a pas de travail qui soit moins important qu'un autre dans l'entreprise, tous les employés reçoivent le même salaire, quel que soit leur travail. En ce qui concerne *Dean's Beans*, une compagnie qui a été fondée dans le but d'aider à construire un modèle pour le changement social, être « 100 % équitables » signifie être socialement responsable. L'idée est simple, construire une entreprise qui a un objectif social tout en réalisant un profit. Selon la philosophie de l'entreprise, il est important d'appliquer les mêmes règles de responsabilités et de vie aux activités de l'entreprise qu'à toutes activités humaines. Ceci signifie d'être responsable envers ses fournisseurs, ses employés et aussi de se soucier de l'environnement. Il espère que le succès de son entreprise, en démontrant qu'il est possible d'être socialement responsable et d'être profitable, influencera d'autres entreprises à suivre son initiative. Collectivement, ces torréfacteurs sont impliqués dans leur communauté, une communauté qui selon eux inclut celle de leurs partenaires producteurs.

La deuxième catégorie des membres de *Cooperative Coffees* regroupe les organisations sans but lucratif (OSBL). C'est le cas de *Cloudforest initiatives*, *Fonseca Coffee*, *Pura Vida* et *Peace Coffee*. En ce qui concerne *Cloudforest initiatives*, cette entreprise travaille au Chiapas

depuis maintenant 12 ans avec les communautés zapatistes. La mission de l'organisation est de soutenir les projets issus de la communauté. Pendant plusieurs années, les fondateurs de l'entreprise ont tenté de se procurer les fonds nécessaires à leurs projets par l'entremise des fondations. C'est la rareté de ces fonds ainsi que le contrôle que ceux-ci exercent sur les projets de développement qui a poussé les membres de *Cloudforest initiatives* à se tourner vers le commerce équitable. Pour eux il était important de ne pas être une organisation du Nord qui décidait pour ceux du Sud. Cette façon de faire où le Nord dicte au Sud comment ils doivent vivre et travailler n'est pas selon eux une façon durable de fonctionner. En ce qui concerne *Pura Vida*, la mentalité prévalente qui dicte que la philanthropie et les affaires sont guidées par des motivations différentes n'est pas nécessairement vraie. Selon eux, seule l'union du modèle néo-libéral avec une mission sociale peut réussir à diminuer les inégalités et garantir une réelle création de richesse durable. C'est ainsi que *Pura Vida* utilise le monde marchand afin de se procurer les fonds qui lui permettent de répondre à sa mission sociale, une particularité qui n'est pas sans nous rappeler notre définition de l'entrepreneurship social. Cette façon de faire est aussi celle de *Peace Coffee*, une entreprise à but lucratif appartenant à *The Institute of Agriculture and Trade Policy* une OSBL, ainsi que celle de *Fonseca Coffee* qui appartient à *Fonseca Medical Aid*.

Collectivement, les membres de *Cooperative Coffees* considèrent qu'il est important d'être socialement responsable. Ils perçoivent aussi l'entreprise comme faisant partie de la société vers laquelle elle doit retourner une partie de ses profits. Les torréfacteurs membres de *Cooperative Coffees* poursuivent tous des objectifs sociaux et économiques, car ils croient que le modèle économique dominant n'est pas l'unique façon de fonctionner sur le système commercial. C'est ainsi que plusieurs créèrent leurs entreprises afin de fournir un modèle pour le changement social. Ils voulaient ainsi démontrer qu'il est possible pour une entreprise d'avoir un objectif social tout en réalisant un profit. Croyant que « l'entreprise est le plus grand moteur du changement puisqu'elle est aussi le plus grand moteur de l'activité

humaine » (Tor. 1⁷), ils ont donc construit leur entreprise en vue d'influencer le paradigme dominant.

2.3.1.1 Le projet culturel de la direction

Les membres de *Cooperative Coffees* poursuivant tous à la fois des objectifs sociaux et économiques, il n'est donc pas surprenant que « responsabilité, communauté et durabilité» soient trois termes qui reviennent constamment dans le discours de CC. Tel que le mentionne un des torréfacteurs, « Ma responsabilité est envers les gens avec lesquels je suis impliquée. Étant en contact avec des gens, vous avez une certaine responsabilité pour les autres » (Tor. 4⁸). Cette philosophie est présente dans toutes les actions de CC et de ses membres. Pour eux, il est important d'accepter qu'ils soient responsables des conditions de vie dans les pays producteurs de café afin de ne pas continuer à profiter de l'exploitation des autres (Tor 1, juillet 2005). Croyant que « les pratiques d'affaires et le renforcement des communautés devraient aller main dans la main⁹ », les membres de CC supportent le commerce équitable qui « utilise le pouvoir de consommation des consommateurs comme une façon d'aider les producteurs à s'aider soi-même¹⁰ ». Ils le perçoivent aussi comme étant « une base pour la responsabilité sociale et environnementale » (Bill Harris¹¹) et croient que le commerce équitable « devrait être une valeur centrale et non seulement un produit

⁷ Traduction libre : « business is the largest engine for change, since it is the largest engine of human activity », (Entrevue, Tor. 1, juillet 2005).

⁸ Traduction libre : « My responsibility to people is to people I'm involved with. Being in contact with people, you have a certain responsibility to others » (Entrevue, Tor. 4, septembre 2005).

⁹ Traduction libre : « the practice of business and the strengthening of community should go hand-in-hand », Alternative Grounds, <http://www.alternativegrounds.com/show.php> 5 avril 2005

¹⁰ Traduction libre : « utilizes consumer buying power as a way to help producers help themselves » Alternative Grounds, <http://www.alternativegrounds.com/show.php> 5 avril 2005.

¹¹ Traduction libre : « une base pour la responsabilité sociale et environnementale a baseline for social and environmental responsibility » (Entrevue de Bill Harris, août 2005)

» (idem¹²). Le développement des communautés est aussi une préoccupation des membres de CC. Par contre, ce développement doit être effectué dans un souci de durabilité :

Nous croyons qu'il était important d'intégrer la durabilité dans notre modèle d'affaires. Mais les connaissances apportent la durabilité et le commerce équitable apporte les connaissances. La durabilité est un [commerce] qui s'adapte à l'information (Bill Harris¹³)

Voici pourquoi CC met de l'avant les principes suivants :

Un salaire juste, des lieux de travail coopératifs, l'éducation des consommateurs, la durabilité environnementale, le support financier et technique, le respect pour l'identité culturelle et la responsabilité envers le public¹⁴.

La culture de l'entreprise est donc une culture empreinte de valeurs, telles que la responsabilité, la durabilité et la volonté d'affecter positivement les conditions de vie des producteurs avec lesquels ils font affaire. Lors des rencontres au Guatemala, les membres ont conclu que la vision et la mission de l'entreprise ne reflétaient plus cette culture à laquelle ils adhèrent. Voilà donc pourquoi ils ont entrepris la révision de celles-ci afin qu'il n'y ait plus de dissonance entre leurs valeurs et le message porté par la mission et la vision.

¹² Traduction libre : « should be a core belief and not a product » (idem)

¹³ Traduction libre : « We felt it was important to integrate sustainability into our business model. But knowledge brings sustainability and Fair Trade brings knowledge. Sustainability is one that adapts to information » (idem).

¹⁴ Traduction libre : « Fair Wages, Cooperative Workplaces, Consumer Education, Environmental Sustainability, Financial and Technical Support, Respect for Cultural Identity, and Public Accountability » Alternative Grounds, <http://www.alternativegrounds.com/show.php> 5 avril 2005.

2.3.2 Le réseau externe : les producteurs et l'entreprise Ecologic Finances

Nous présentons ici trois des coopératives qui fournissent du café vert à CC. Par ceci, nous voulons apporter une meilleure compréhension des coopératives « grassroots » desquelles CC désire acheter son café. Suite aux informations sur les coopératives de producteurs, nous présentons l'entreprise *Ecologic Finance*.

APECAFORM (*Asociación de Pequeños Caficultores Orgánicos Maya-Mames*), Guatemala

L'organisation réunit 400 membres provenant de 19 communautés autochtones. Les facteurs qui ont motivé la création de cette entreprise proviennent de la volonté du groupe de combattre les problèmes de sécurité, des prix bas du café, de taux d'intérêt élevés et de pratiques malhonnêtes de la part des coyotes (intermédiaires locaux)¹⁵. Il s'agit donc d'une initiative de la part d'acteurs locaux qui ont saisi l'opportunité de s'organiser afin de créer un front uni. Cette initiative est poussée par la motivation des membres de la coopérative de se libérer des contraintes provenant de l'environnement local. En augmentant l'autonomie des producteurs par la procuration d'un revenu plus stable, ceci a diminué la nécessité que les producteurs migrent afin de se procurer des revenus supplémentaires. Un premier apport social de la création de l'association est donc de diminuer la précarité des producteurs et par ce fait augmenter la cohésion sociale.

CECOCAFEN (*La Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte*), Nicaragua

Cette organisation est composée de 12 coopératives et environ 1960 petits producteurs de café. Jusqu'aux années 1980, le Nicaragua était sous la dictature d'Anastasio Somoza. Le régime porté par les Sandinistes a suivi cette dictature proposant des réformes sociales

¹⁵ Alternative Grounds <http://www.alternativegrounds.com/show.php>
(traduction libre) 5 avril 2005

importantes afin de corriger les inégalités créées lors de la dictature. Lors des années 1990, le régime tomba et le pays, jusqu'alors fermé aux investisseurs externes, fut ouvert au libre marché. La libéralisation de l'économie et l'ajustement structurel ont mené l'agenda politique, au détriment des programmes sociaux, ce qui affecta de façon négative les petits producteurs¹⁶. Les fondateurs de CECOCAFEN, dans la région de Yasica Sur, perçurent l'opportunité de s'unir afin d'améliorer les conditions de vie des producteurs du nord du pays. Les objectifs principaux de cette coopérative sont d'offrir des opportunités de développement dans les communautés de leurs membres, d'établir des programmes de culture écologique et de produire du café de qualité. La coopérative identifie les besoins sociaux et agit afin de les combler, lorsque possible. Les projets incluent un fond pour l'éducation au niveau secondaire et universitaire pour les enfants des membres, un programme de micro crédit (supporté en partie par la prime sociale du commerce équitable), mis en place par les femmes de certaines communautés et qui permet de financer des projets de développement à petite échelle, ainsi que l'achat des installations de *Solcafé*, une usine de transformation du café. Ces projets diminuent la dépendance des membres de la coopérative et augmentent leurs revenus. Le réseau créé par CECOCAFEN permet de rassembler les ressources des membres et ainsi faire profiter plusieurs communautés des projets des autres communautés.

Las Abejas et Maya Vinic, Chiapas, Mexico

En 1992, l'organisation *Las Abejas* a été formée afin de combattre les injustices prévalant dans leurs communautés et pour promouvoir un développement positif et autonome de façon pacifique. Les producteurs de ces communautés ont saisi l'opportunité de s'organiser suite aux massacres de 45 hommes, femmes et enfants ainsi que du déplacement de milliers d'autres par les combattants paramilitaires. En 1999, *Maya Vinic* a été formée afin de travailler pour plus de justice sociale et économique. Une association civile, elle réunit 447 producteurs

¹⁶ Alternative Grounds <http://www.alternativegrounds.com/show.php>, (traduction libre) 5 avril 2005

provenant de 34 communautés issues de la plus grande organisation de société civile *Las Abejas*. Les bénéfices sociaux apportés par la création de l'association ont permis de construire les infrastructures nécessaires à l'entreposage et au transport du café. L'association promeut la coopération entre les membres, encourageant le travail en commun afin d'atteindre une plus grande justice sociale. Les regroupements civils mayens permettent de diminuer les impacts négatifs des guerres civiles et de commencer la reconstruction des communautés de façon pacifique.

EcoLogic Finance

En ce qui concerne le préfinancement que CC offre aux producteurs, celui-ci provient majoritairement de l'organisme *EcoLogic Finance* par l'entremise d'ententes entre l'organisme et les coopératives de producteurs. L'organisation *EcoLogic finance* est une organisation non gouvernementale (ONG) qui offre du micro crédit dans 11 pays d'Amérique Latine et cinq pays d'Afrique de l'Est. Sa mission est d'offrir du crédit à des organisations qui sont considérées comme non bancables par les institutions bancaires locales. 75% du crédit offert par *EcoLogic Finance* est destiné à des projets « durables » dans le secteur du café. Parmi les autres types de projets que finance l'organisation, il y a l'écotourisme, l'agriculture sauvage et les initiatives de pisciculture durable. Plusieurs facteurs ont permis la mise en place de l'organisation. En premier, il y a la présence d'investisseurs et de consommateurs concernés par les problèmes du modèle néo-libéral. Deuxièmement, il y a les organisations d'importation qui désirent œuvrer dans un souci d'éthique et de justice. Finalement, il y a les petits producteurs eux-mêmes qui doivent mettre en place des structures organisationnelles efficientes qui leurs permettront de rembourser *EcoLogic* (Rojas, 2006). C'est pourquoi avant de fournir le crédit aux producteurs, *EcoLogic Finance* exige que ceux-ci aient un contrat de vente du café qui servira de garantie pour le prêt. Un facteur déterminant est aussi la légitimité de l'acheteur et sa réputation. C'est donc CC qui fournit cette garantie avec ses contrats d'achat de café vert.

Le réseau de *Cooperative Coffees* permet donc de réunir des acteurs ayant une forte conscience sociale. Chaque membre du réseau fournit l'expertise qui lui est propre et permet de le faire fonctionner. Les coopératives de producteurs en récoltant le café des petits producteurs permet à CC de se procurer le café dont elle a besoin. CC en fournissant les contrats et l'appui à long terme aux coopératives de producteurs, permet à celles-ci d'obtenir du crédit. Et finalement, *Ecologic Finance* en procurant le crédit dont les coopératives de producteurs ont besoin pour le préfinancement des récoltes permet à CC d'augmenter les quantités de café que l'entreprise peut acheter alors qu'elle n'aura pas à utiliser une part importante de ses capitaux pour le préfinancement.

2.3.2.1 Innovation économique

Nous avons identifié deux innovations de *Cooperative Coffees*. La première innovation a été la création de l'entreprise, en réunissant dans la même entreprise les clients et l'entreprise instigatrice, *Café Campesino*, CC a innové en utilisant une logique économique afin d'être plus concurrentielle sur le marché ce qui lui permet de répondre à sa mission sociale. En effet, tel que discuté plus haut, l'union de plusieurs petits torréfacteurs a permis à CC d'obtenir des économies d'échelle, ce qui pour un petit torréfacteur oeuvrant seul n'est pas possible. De plus, en choisissant la forme coopérative, l'entreprise diminua ses coûts reliés au personnel alors qu'une grande partie de la gestion de l'entreprise a été prise en charge par ses membres. La deuxième innovation résulte de l'association dans une même organisation de plusieurs entrepreneurs sociaux. Ceci aura permis l'adoption d'un nouvel accord avec leurs producteurs partenaires. Les Accords de Xela, dont nous discuterons plus loin, sont innovants alors qu'il y est prévu que les producteurs aient une voix au sein de CC et participent dans la prise de décisions de l'entreprise. Plus qu'une vision large de l'entreprise qui considérerait ses fournisseurs comme faisant partie du champ stratégique de l'entreprise, cette façon de faire les inclut comme parties prenantes importantes de l'entreprise.

2.3.2.2 Implication des producteurs dans la prise de décision

L'année 2005 a été une année charnière pour le commerce équitable alors que le prix du café sur le marché conventionnel a surpassé le prix minimum du commerce équitable. Ceci a mis à jour plusieurs faiblesses du système. Suite aux difficultés survenues en 2005, les membres de CC ont décidé de tenir leur rencontre annuelle au Guatemala afin de permettre la participation d'une grande partie des coopératives de café d'Amérique Latine partenaire de CC. Le but de cette rencontre était de

[...] « récolter l'information de la part des partenaires producteurs ainsi que de nos torréfacteurs membres sur les enjeux de base du commerce équitable, tels le marché et le marketing de nos produits, les coûts et les bénéfices de la certification biologique et équitable, la qualité, le financement et la planification à long terme pour notre futur ensemble » (Xela Accords¹⁷).

C'est pourquoi, afin de récolter l'information nécessaire à la compréhension des problèmes apportés par la hausse des prix du café sur le marché, les torréfacteurs ont invité les producteurs à s'exprimer sur ceux-ci. Nous discutons ici des principaux points soulevés lors de ces rencontres.

Dès le début des rencontres, le prix juste du commerce équitable a été remis en question. Selon les producteurs, le prix du commerce équitable ne pose aucun problème lorsque celui de la bourse de New York reste au-dessous de celui-ci. Par contre, lorsque le prix du marché dépasse le prix minimum du commerce équitable, cela apporte des pressions importantes sur les producteurs pour que ces derniers vendent leur production aux coyotes plutôt que de l'apporter aux coopératives équitables. Le problème provient aussi du fait que la majorité des

¹⁷ Traduction libre : « [...] solicit feedback from producer partners and our roaster members on basic issues for Fair Trade, such as the market and marketing of our products, pricing, organic and Fair Trade certification costs and benefits, quality, financing and long-term planning for our future together » (Xela Accords, 2005, p.1)

contrats signés par les coopératives sont des contrats fermés. Ce qui signifie que bien que les principes du commerce équitable soutiennent que le prix équitable devra être augmenté afin de toujours surpasser celui du marché conventionnel, dans les faits cela arrive que très rarement. Cette année, il arriva donc que le prix équitable fût inférieur au prix du marché.

Un autre point concernant le prix équitable est contesté par les producteurs. Selon eux, ce prix établi en relation avec celui du marché conventionnel ne peut être considéré comment étant juste puisqu'il ne prend pas en considération les coûts réels associés à la production du café. Voilà pourquoi les producteurs demandent que le prix soit établi non pas en fonction du marché, mais bien en fonction des coûts totaux, coûts qui doivent inclure non seulement ceux de la production, mais aussi les coûts administratifs reliés à la gestion des coopératives. Suite à l'évaluation de ces coûts, un prix pourrait être fixé en y rajoutant un montant qui permettrait un profit pour la coopérative. Sur la question du prix, les torréfacteurs ont mentionné que bien qu'ils étaient prêts à discuter sur la façon dont celui-ci était fixé, la nécessité de rester concurrentiel sur le marché limite le prix qu'ils peuvent payer aux producteurs. Pour *Cooperative Coffees*, le problème provient du fait qu'ils étaient les seuls à avoir ajusté leur prix en fonction de l'augmentation du prix sur le marché conventionnel. Jusqu'alors, ils n'étaient pas conscients qu'ils fussent les seuls sur le marché équitable à signer des contrats ouverts avec les coopératives de producteurs. Cette situation pose un stress financier sur les membres de *Cooperative Coffees* alors que leurs concurrents auront payé moins pour les mêmes produits. Les torréfacteurs demandent donc aux producteurs que tous les contrats équitables signés avec tous leurs clients soient des contrats ouverts.

Le deuxième point important soulevé à la fois par les producteurs et les torréfacteurs a été celui de la communication. Certains dirigeants des coopératives de producteurs ont mentionné les difficultés associées à la communication avec les petits producteurs membres de la coopérative. En effet, la distance entre la coopérative et ses producteurs est souvent très grande et de plus, très peu de producteurs ont accès à un téléphone.

N'étant pas en mesure de communiquer avec les producteurs, les coopératives auront souvent appris trop tard que ceux-ci avaient décidé de vendre leur production aux coyotes. Il existe aussi un problème de communication entre les coopératives de producteurs et l'organisation *Cooperative Coffees*. Les coopératives de producteurs ne savent pas toujours avec quelle personne ils doivent communiquer afin de discuter des problèmes qu'ils rencontrent. Ce manque de communication aura fait en sorte que *Cooperative Coffees* ne fut que très peu informée des problèmes éprouvés par ses partenaires du Sud.

Suite aux trois jours de discussion et d'échange avec les producteurs, les torréfacteurs de CC ont décidé qu'ils devaient écourter la rencontre annuelle afin de tenir immédiatement une rencontre spéciale. Le but de cette rencontre était de préparer et de présenter aux producteurs une proposition concrète avant de retourner chacun dans ses lieux d'origine (Xela Accords, 2005). Dans ce qui suit, nous présentons les points principaux de l'accord. La version intégrale des Accords de Xela est présentée à l'appendice B.

2.3.2.3 Les Accords de Xela

Les quatre composantes des Accords de Xela¹⁸

Suite aux discussions, les torréfacteurs se sont entendus sur quatre points qui devaient être inclus dans les accords. Nous présentons ici les détails fournis par CC puisque nous n'avons pas été en mesure d'assister aux discussions, certains membres ayant exprimé qu'ils désiraient que celles-ci soient tenues à huis clos. Le tableau 6 présente les points importants des accords. Nous avons par contre été présent lorsque ces accords furent présentés aux producteurs.

La communication

Les rencontres au Guatemala ont clairement établi que plusieurs difficultés éprouvées par les producteurs et les torréfacteurs auraient eu

¹⁸ Le nom de Xela a été donné à l'Accord, car c'est dans cette ville du Guatemala, aussi connue sous le nom de Quexaltenango, qu'ont eu lieu les rencontres entre les producteurs et les membres de CC.

un impact moins important si la communication entre les différents acteurs de CC avait été meilleure. Voici pourquoi le premier point des accords est la communication. Du côté de CC, les torréfacteurs devront choisir un responsable de la communication dans chaque comité. Cette personne sera responsable à la fois des communications entre les comités et des communications avec les représentants des coopératives de producteurs. Du côté des producteurs, ceux-ci devront choisir un responsable de la communication par coopérative et développer un réseau d'échange d'informations entre les coopératives membres de CC. De plus, chaque coopérative a pris l'engagement d'améliorer les communications au sein de leur coopérative, entre les producteurs membres et l'administration.

Voix des producteurs

Le deuxième point dans les accords consiste à donner une place formelle de discussions pour les producteurs dans l'organisation CC. Les membres de CC se sont engagés à travailler afin de renforcer ce lien et ainsi permettre une meilleure participation des producteurs dans l'entreprise. Ils ont aussi décidé de travailler avec les producteurs pour les aider à former des liens entre les coopératives de producteurs, car ceci permettra qu'elles partagent leurs connaissances sur les différentes façons de résoudre les difficultés rencontrées. Du côté des producteurs, ils se sont engagés à préparer une proposition sur la façon dont ils aimeraient être représentés dans l'organisation. Les coopératives devront donc communiquer entre elles afin d'établir quelles seront leurs priorités.

Qualité

Comme nous avons discuté plus haut, la qualité revêt une grande importance pour les torréfacteurs de CC qui se différencie à la fois par leur mission sociale et par la grande qualité de leurs cafés. La combinaison de ces bénéfices est la façon dont l'entreprise se différencie de ses concurrents qui eux aussi vendent un café de qualité, mais qui n'est ni équitable, ni biologique. Lorsque l'on ajoute à ces bénéfices la grande variété de café que leur permet l'achat en groupe par l'entremise de CC, les torréfacteurs de CC se retrouvent avec un avantage concurrentiel important. Voici pourquoi les membres de CC

visent à dépasser les normes établies par le commerce équitable en matière de qualité. Pour ce faire, ils vont établir des critères spécifiques pour chaque pays et communiquer le résultat des tests de tasses aux coopératives de producteurs. En ce qui concerne les producteurs, ceux-ci ont promis d'offrir leurs meilleurs cafés à CC. Afin d'augmenter la qualité lorsque cela sera nécessaire, ils vont aussi déterminer les faiblesses propres à chaque coopérative et prendre les mesures nécessaires pour les améliorer.

Prix

Le dernier point dans les Accords de Xela concerne le prix plancher offert par CC aux coopératives. Lors des discussions avec les producteurs, la question du prix équitable a souvent été le sujet des discussions. Ce qui aura retenu l'attention est le fait que le prix minimum du commerce équitable n'a pas été modifié depuis 20 ans et que celui-ci ne soit plus en accord avec les coûts réels associés à la production du café. Les membres de CC ont donc décidé d'augmenter le prix plancher qu'eux allaient offrir. De 1.21 \$US la livre à 1.25 \$US pour le café équitable et en transition vers la certification biologique et la prime biologique a, elle aussi, été augmentée et passe de 0.15 \$US à 0.20 \$US la livre. Pour les producteurs, ils vont procéder à une évaluation des coûts réels de production et d'administration des coopératives, ceci afin de fournir une base plus solide afin de renégocier les prix l'an prochain.

Les Accords de Xela ne sont qu'une première étape à l'implication des producteurs dans l'organisation CC. L'implication à la fois des producteurs et des torréfacteurs dans la mise en œuvre des différents éléments des accords devrait bénéficier à tous les acteurs de cette chaîne de distribution. L'innovation importante ici est la tentative de créer des liens sociaux entre les coopératives au Sud afin que ceux-ci soient en mesure de s'entraider et d'apprendre l'un de l'autre. Il reste à voir si ces coopératives, provenant de différents pays et de cultures parfois très différentes, appliqueront les recommandations des accords et si ceux-ci apporteront un réel bénéfice aux producteurs. Cette question ne pourra être répondue qu'à une prochaine date et dans une

nouvelle recherche alors que les impacts d'un tel accord donneront des résultats que dans plusieurs années.

Table 4
Les Accords de Xela

	Engagement de la part de CC	Engagement de la part des producteurs
Communication	Choisir un responsable des communications par comité	Choisir un responsable des communications par coopérative Développer un réseau d'échange d'informations entre les groupes de producteurs partenaires de CC Améliorer les communications dans leur coopérative
Voix des producteurs	Renforcer ce lien formel avec les producteurs Faciliter la mise en place de liens directs entre les producteurs	Préparer une proposition sur la représentation des producteurs par les producteurs chez CC
Qualité	Dépasser les standards établis par le commerce équitable Établir, par pays, des critères de qualité Fournir l'information sur les tests de tasse aux coopératives	Offrir à CC la meilleure qualité de leur production Évaluer les défis en ce qui concerne la qualité, et ce, par coopérative Prendre les mesures appropriées afin d'augmenter la qualité
Prix	Augmenter le prix minimum : de 1.21 \$US la livre à 1.25 \$US la livre Augmenter la prime biologique : de 0.15 \$US à 0.20 \$US Maintenir le différentiel par pays	Faire une évaluation exhaustive des coûts réels afin de mieux fixer le prix

2.3.3 Insertion dans les réseaux externes

Toute entreprise fonctionne à l'intérieur d'un réseau. Nous étudions ici les relations entre l'entreprise *Cooperative Coffees* et son réseau externe. Nous allons donc discuter en premier des relations avec le réseau financier, relations rendues plus difficiles vu le statut coopératif de l'entreprise. Par la suite, nous étudions ses relations avec le réseau du commerce équitable et celle avec ces producteurs partenaires.

2.3.3.1 Relation avec le réseau financier

Une grande part de l'investissement dans l'entreprise provient des membres de *Cooperative Coffees*. Étant une entreprise sans but lucratif, la part des profits qui n'est pas retournée aux membres chaque année, soit 80 % de ceux-ci, est réinvestie dans l'entreprise. Ceci représente un défi pour l'entreprise alors que les membres qui font partie de celle-ci depuis le début se retrouvent avec une grande part de leur capital investi dans la coopérative. Advenant le départ d'un des plus grands membres, CC devrait lui retourner les fonds investis dans CC qui lui reviennent. Bien qu'aucun membre n'ait quitté CC depuis la création de celle-ci, si cette situation devait se produire, M. Harris s'inquiète de la possibilité que l'entreprise ne soit pas en mesure de continuer vu la baisse importante des capitaux que cela imposerait à l'entreprise. Il se tourne donc vers la recherche d'investisseurs externes qui permettraient de varier les sources de capitaux et de réduire le risque. Cette recherche de capitaux externes se heurte à un manque de source de financement pour ce type d'entreprise. La structure coopérative ne plaît pas aux investisseurs traditionnels qui ne sont pas intéressés à investir dans une entreprise gérée de façon démocratique qui accorde un vote égal à ses membres. Voilà pourquoi le président de CC considère la recherche de financement comme un des plus grands défis de l'entreprise.

Il existe bien malgré cela deux institutions qui fournissent l'appui financier nécessaire aux opérations quotidiennes de CC et qui lui ont permis d'assurer sa croissance. Le *National Cooperative Bank Development Fund* procure à CC la majorité de son fonds de roulement par l'entremise d'une marge de crédit de 500 000 \$ US ainsi qu'un prêt à terme de 175 000 \$US. Pour le financement à court terme de ses

propres activités, CC utilise aussi les services d'*Ecologic Finance*. C'est ainsi qu'en juillet 2004, CC a obtenu une marge de crédit supplémentaire d'un montant de 250 000 \$ afin de financer ses inventaires de café vert.

Les coopératives de producteurs et les importateurs ne pouvant pas toujours appliquer les exigences du commerce équitable, tel qu'établies dans ses principes, ont développé des alliances avec d'autres acteurs afin de les remplir. Comme l'explique Monika Firl de *Cooperative Coffees* : « Nous devons choisir entre le préfinancement ou acheter plus de café [...] c'est pourquoi nous encourageons les coopératives à utiliser d'autres financements¹⁹ ». Il en va de même pour les coopératives de producteurs qui doivent en premier apprendre à gérer une entreprise. L'organisme CRECER offre ces services à ce niveau afin d'enseigner aux gestionnaires des coopératives les principales compétences dont ils ont besoin.

Les relations avec le réseau financier sont donc plus difficiles vu la forme organisationnelle choisie par l'entreprise. Par contre, par ses alliances avec des organisations se spécialisant dans le crédit alternatif, CC réussit à obtenir le financement nécessaire à ses opérations ainsi que le préfinancement pour les coopératives de producteurs, ce qui permet de faire le pont entre les récoltes et l'arrivée du paiement des achats de café par CC. Le réseau financier est donc d'une grande importance afin de permettre la croissance de CC, sans quoi, l'entreprise devrait ralentir sa croissance alors qu'une part plus importante de ses capitaux devrait être offerte comme préfinancement aux coopératives.

2.3.3.2 Relation avec le réseau du commerce équitable et modalité d'insertion dans ce réseau

Bien que *Cooperative Coffees* soit membre de plusieurs organisations du commerce équitable, tel IFAT, FLO, *Transfair* et *Fair Trade Federation* (FTF), certains de ses membres eux ne sont pas licenciés

¹⁹ Traduction libre : « We have to choose between pre-financing or buying more coffee [...] this is why we encourage coops to use other financing » (Entrevue avec Monika Firl, août 2005).

par *Transfair*. Monika explique que plusieurs membres ne sont pas d'accord avec la façon dont *Transfair USA* procède lors de la vente de licences aux grandes entreprises transnationales du milieu du café. Pour Bill Harris, bien que CC ait une licence de *Transfair USA*, le manque de transparence de l'organisme est le plus grand problème. À maintes reprises, M. Harris explique comment *Transfair* a refusé de fournir de l'information financière sur son organisme, alors qu'aux États-Unis, nous explique M. Harris, selon la loi sur les ONG, lorsque demandée, cette information doit être fournie. Certains membres de CC ont préféré ne pas se faire licencier par *Transfair USA* invoquant le manque d'une gestion démocratique et transparente (Tor 1, entrevue juillet 2005) de cette organisation. De plus, le fait que *Transfair* vende des licences à des entreprises qui ne sont pas « 100% équitables », autant lors de ses achats que dans sa façon de gérer son personnel, pousse d'autres membres à opter pour la licence du FTF. Les membres de CC admettent que *Transfair USA* a joué un rôle crucial alors qu'il a poussé la discussion sur le sujet du commerce équitable et apporté une conscientisation de la part des torréfacteurs et des consommateurs. Par contre, ils posent un bilan plus négatif lorsqu'il s'agit d'évaluer l'établissement de principes, par *Transfair USA*, qui permettront un commerce équitable durable sur le long terme²⁰. C'est ainsi que les membres non licenciés par *Transfair USA* justifient leur choix en rajoutant aussi qu'ils suivent tous les principes du commerce équitable.

2.3.3.3 Relation avec le milieu

Le lien qui unit CC avec les producteurs va bien au-delà d'une relation commerciale. Les visites fréquentes des membres de CC chez les producteurs ont permis d'établir un réseau qui représente un capital social important. De plus, la rencontre au Guatemala a permis d'étendre ce réseau en réunissant des producteurs provenant de plusieurs pays de l'Amérique Latine. Les torréfacteurs de CC parlent souvent de leur communauté en spécifiant que pour eux elle inclut les producteurs et leurs familles. Voici pourquoi ils considèrent comme important d'établir des liens entre certaines coopératives et leur propre commerce.

²⁰ Il est important de mentionner ici que les membres de *Cooperative Coffees* font la distinction entre les organismes *Transfair USA* et *Transfair Canada*.

De cette façon, la distance psychologique qui sépare la production et les consommateurs du café est réduite. À l'exception d'un seul des torréfacteurs, tous présentent sur leur site des informations sur les producteurs. Il peut s'agir de témoignages ou de comptes rendus d'une de leur visite chez les producteurs et plusieurs photos des producteurs avec les membres de l'entreprise. De cette façon, les torréfacteurs maintiennent ce lien social actif. Le séjour au Guatemala a aussi permis d'observer les communications entre CC et les producteurs. Ces communications sont faites d'égal à égal, les producteurs pouvant exprimer leurs demandes ou exposer leurs problèmes à des torréfacteurs du Nord réceptifs.

Comme nous l'avons mentionné, le plus grand problème pour CC provient du manque de communication avec certaines coopératives. Lorsque les coopératives ne préviennent pas des problèmes liés aux récoltes, il s'agit souvent de nouvelles coopératives avec lesquelles CC fait affaire, tel la coopérative *Santa Anita* qui en janvier 2006 ne livra pas les quantités promises et tarda à aviser CC de sa plus faible production. Malgré cette situation qui comporte des coûts pour CC, ses membres sont déterminés à aider cette petite coopérative du Guatemala. Ils croient en son projet de développement social et son implication auprès de sa communauté; des points importants pour les membres lors de leur choix de coopératives desquelles acheter. Les relations entre les coopératives de producteurs et CC vont donc au-delà d'une relation commerciale, il s'agit de relations de confiance et d'entraide qui vise un développement durable par la création de capital social et économique. L'aide offerte par CC aux producteurs vise à leur procurer les connaissances qui leur permettront une plus grande indépendance et donc une plus forte probabilité de succès. Les membres de CC créent aussi de multiples alliances avec les organisations qui ont le potentiel d'aider le plus les producteurs marginalisés. Voilà pourquoi, ils ont formé des alliances avec CRECER et *Ecologic*. De cette façon, l'une des organisations fournit l'aide aux coopératives en ce qui concerne l'administration de celle-ci, l'autre fournit l'appui financier nécessaire aux activités des coopératives et finalement CC fournit les contrats d'achat qui permettent aux coopératives d'obtenir ce financement.

2.4 Application des principes

Dans cette section, nous allons analyser comment CC interprète et applique les principes du commerce équitable au niveau des échanges avec les producteurs ainsi qu'ici au Nord par son implication dans le réseau équitable.

2.4.1 Commerce directe

Le principe de commerce direct est respecté par l'entreprise. Il faut voir que dès sa formation, les fondateurs de CC cherchaient une façon de procéder aux achats de café vert qui leur permettrait de minimiser le nombre d'intermédiaires entre eux et les producteurs. Ceci est un des principes qui ont orienté le choix de participer au commerce équitable. Les membres de CC considèrent important d'établir un lien direct avec les producteurs afin de comprendre l'impact du commerce conventionnel sur la vie quotidienne des producteurs. Les visites chez les producteurs renforcent le lien commercial et ajoutent un élément important à la relation entre les torréfacteurs et les producteurs. Selon Bill Harris :

« [...] il est très important d'arrêter de travailler et de se déplacer pour aller voir les fermiers chez eux afin de les rencontrer. Probablement pas de dévouer une relation avec chaque coopérative, mais d'en choisir une ou deux et de retourner les visiter année après année. De cette façon, vous allez vraiment commencer à connaître cette région, cette ville, ces gens. Avec le temps vous savez, c'est toujours intéressant de retourner et de chercher les gens que vous avez rencontrés l'année précédente, vous connaissez leur nom, vous apportez des photos du voyage de l'année précédente. Ainsi, vous créez une relation qui, selon moi, fournit une grande motivation pour continuer à travailler à la croissance de l'entreprise, car vous savez que vous augmentez vos achats de ces fermiers²¹ ».

²¹ Traduction libre : « [...] it is very important that you stop your business and go see the farmers and get down there and meet them. Maybe not devote a relationship with every single coop, but pick up a couple of coops that you will

Le commerce direct est donc une façon de rétablir le lien entre la production et la consommation qui fut brisé par l'éloignement des producteurs des marchés où sont consommés leurs produits. À leur retour des visites chez les producteurs, les torréfacteurs partagent l'expérience vécue en diffusant l'information sur leur site web; ce qui permet d'étendre cette relation à leurs propres consommateurs qui eux aussi se retrouvent liés en parti aux producteurs qui fournissent le café qu'ils consomment.

2.4.2 Juste prix

La question du juste prix est d'une grande importance pour les membres de CC. C'est pourquoi en 2005, ils ont entamé la discussion sur comment devrait être fixé un véritable prix équitable et aussi sur la validité du mode de fixation du prix équitable présentement utilisé. En fixant son prix sur celui du marché conventionnel, le prix fixé au marché du « C » à New York, le commerce équitable devient dépendant de celui-ci. Les torréfacteurs et les producteurs se sont interrogés sur cette façon de faire alors qu'ils voient cet arrimage comme limitant la fixation d'un réel prix équitable. Les producteurs mentionnent que le prix juste offert par le commerce équitable est loin d'être suffisant alors qu'il ne couvre que partiellement les frais reliés au commerce du café. Afin de garantir l'établissement d'un prix plus juste pour les producteurs, les membres de CC se sont questionnés sur la possibilité d'établir le prix d'achat sans prendre en considération le prix du marché du « C ». Ils ont donc demandé aux producteurs ce que le prix équitable devrait couvrir afin d'être réellement juste. La réponse des producteurs, partenaires de CC, semble a priori fort simple. Ils demandent que les

go back to year after year, That way you really do get to know this area, this town, these people. Over time you know, it's just always interesting to go back and to seek people that you met the year before and you know their name, you are bringing photos back from the previous year's trip. You are just building that relationship and that goes a long ways I think in motivating I think, to continue to grow their business. Because they know they are growing their purchases from those farmers » (Entrevue avec Bill Harris, août 2005).

prix soient fixés selon la situation du pays d'origine du café, plutôt qu'un prix uniforme. Ils justifient ceci par le fait que la situation économique ainsi que les coûts ne sont pas les mêmes selon le pays où se trouve la coopérative. À titre d'exemple, le taux de change peut varier de façon plus importante dans un pays plutôt qu'un autre comme ce fut le cas en Colombie, alors que la variation de la valeur de la monnaie locale fit en sorte d'abaisser le prix final obtenu par les producteurs. Les coopératives n'ont pas les capacités financières nécessaires afin de se procurer une protection contre le risque de change. Le vrai prix juste devrait donc prendre en considération la volatilité du taux de change d'un pays. Le calcul des coûts devrait aussi prendre en considération les coûts variables, et non seulement les coûts fixes, associés à la production du café ainsi que ceux qui résultent de la gestion de la coopérative. CC va donc au-delà de ce que le CÉ exige en matière du juste prix alors qu'ils remettent en question la façon de fixer ce prix dit juste. Comme discuté dans la section sur les Accords de Xela, les membres de CC sont prêts à ajuster le prix équitable afin de se rapprocher d'un prix que les producteurs considèrent comme juste.

2.4.3 Préfinancement

Tel que discuté dans la section sur le financement, CC s'est allié à une entreprise de micro crédit alternatif afin de fournir le préfinancement aux producteurs. Bien que CC offre au total 25 000 \$US de préfinancement aux producteurs, c'est grâce à leur alliance avec *Ecologic* que CC respecte le principe d'offrir du crédit aux coopératives équitables. L'organisme finance 60 % du prix minimum du commerce équitable, ce qui permet de fournir aux producteurs un premier apport financier lors de la récolte du café. Le taux d'intérêt pour le crédit offert est plus bas que celui disponible par l'entremise des intermédiaires locaux et est ajusté selon le pays où est située la coopérative. À titre d'exemple, le taux d'intérêt chargé par *Ecologic* au Guatemala est de 9 % alors que celui obtenu par la coopérative *Guaya'b* par l'entremise de l'exportateur avec lequel ils font affaire varie entre 11 % et 13 %. Bien que le crédit obtenu par cette alliance comporte un coût supplémentaire pour les producteurs, l'augmentation du volume d'achat de café que ceci permet à CC compense amplement les coûts qui y sont rattachés.

2.4.4 Information du public

Les membres de CC considèrent important d'informer le public sur les conditions de vie des producteurs de café. Voici pourquoi le comité des relations publiques prépare des dépliants sur chaque coopérative faisant partie du réseau de CC. Ces dépliants fournissent l'information sur le pays de la coopérative, le nombre de membres, les projets sociaux ainsi que certaines informations sur le contexte économique, social et politique de la coopérative. De plus, le site de CC fournit des informations sur la certification équitable et biologique ainsi que des informations sur les membres de l'organisation. Il faut voir aussi que plusieurs membres publient un bulletin qui traite de sujets reliés au commerce équitable ainsi que des enjeux et projets de leur propre communauté. Certains vont même jusqu'à organiser des voyages avec certains de leurs clients dans des coopératives de producteurs du réseau de CC.

Une autre façon pour CC de diffuser l'information est par sa participation à de nombreux forums et conférences sur le commerce équitable. Pendant notre observation auprès de l'entreprise, des membres de CC ont participé entre autres au *Fair Trade Futurs conference* (Chicago, septembre 2005), au *Green Festival* (Washington DC, septembre 2005), ils ont préparé des documents d'information pour le *World Fair Trade Day* et participé au 2^e colloque International sur le commerce équitable et le développement durable (Montréal, juin 2006). De plus, CC est membre du *Fair Trade Resource Network* et collabore avec cette organisation afin de promouvoir un commerce plus juste et plus équitable.

L'administration de CC applique donc non seulement les principes du commerce équitable, mais cherche aussi à les surpasser. C'est ainsi que CC applique des principes pour l'organisation qui ne sont pas exigés pour les organisations au Nord. L'entreprise est donc gérée de façon démocratique, soit un membre, un vote, tel qu'il en est exigé des organisations du Sud. De plus, leurs achats de café vert proviennent tous de coopératives équitables, ou en voie de l'être, acheté à des prix supérieurs au prix minimum du commerce équitable, ce qui n'est pas

une exigence du commerce équitable pour obtenir une licence équitable.

2.5 Les résultats et les impacts

Selon les membres et le personnel administratif de CC, les producteurs, les consommateurs ainsi que l'environnement bénéficient du commerce équitable. En ce qui concerne les producteurs, ils soutiennent que le CÉ leur permet plus qu'un revenu annuel plus élevé et plus stable. Il fournit aussi les outils nécessaires à une plus grande indépendance, il aide les petits fermiers à obtenir un meilleur taux d'intérêt pour les emprunts et finalement il aide à construire les infrastructures dans les communautés de producteurs. Pour les clients, CC soutient que le CÉ leur permet d'avoir une conscience claire lors de leurs achats, il permet aux consommateurs d'aider les producteurs à obtenir plus de pouvoir sur le marché, il leur apporte aussi la possibilité de participer à un mouvement social au travers d'une action simple et aussi il fournit aux consommateurs le moyen de mettre en branle une chaîne de réaction qui peut directement influencer la vie de producteurs de café pauvres et de leurs familles. Au niveau de l'environnement, les méthodes proposées par le CÉ sont plus saines et plus durables que les méthodes conventionnelles. De plus, le mode de production privilégié par le commerce équitable, soit la dispersion des plants de café au travers d'une région plutôt que sous forme de plantations, est aussi plus profitable pour l'environnement. Il faut voir aussi que l'existence des petits fermiers aide à prévenir la coupe à blanc des forêts comme c'est le cas dans les grandes plantations (*Cooperative Coffees*, 2006).

En ce qui concerne l'impact sur les grandes entreprises, ils soutiennent que le commerce équitable n'a que très peu d'impact sur leur gestion au Nord. Pour eux il ne s'agit que d'une différenciation supplémentaire qui offre l'avantage d'améliorer la réputation sociale de l'entreprise. Au Sud, pour les producteurs, l'impact est certain, surtout lors de la dernière crise alors que le commerce équitable aura garantie la survie de ces producteurs en leur fournissant un filet de sécurité. Selon les torréfacteurs, l'impact le plus durable est que le commerce équitable a fourni aux producteurs les connaissances sur le fonctionnement du

marché. Pour les producteurs, le commerce équitable « [...] n'est pas uniquement le fait de payer un juste prix pour leur produit, c'est aussi à propos d'enjeux comme le préfinancement, le contrôle de la qualité et le support technique, le dialogue, les relations à long terme et l'augmentation de la capacité (Bill Harris)²²».

2.6 Pistes d'avenir pour le commerce équitable

Les impacts soulevés plus haut démontrent que le CÉ permet d'apporter un réel bénéfice aux producteurs du Sud. Mais ce bénéfice ne suffit pas, tel que démontré lors des discussions entre les producteurs et les torréfacteurs au Guatemala. Quels sont les problèmes mentionnés par les producteurs et ceux soulevés par les torréfacteurs? Quels sont les changements proposés par les producteurs et les torréfacteurs? Nous allons donc débuter par les défis et enjeux du commerce équitable pour poursuivre par les changements proposés à la fois par les producteurs et par les torréfacteurs.

2.6.1 Défis et enjeux du commerce équitable

Le commerce équitable est une initiative issue du Nord, ses principes et son fonctionnement restent donc ancrés dans la vision de ce que le Nord perçoit comme étant les besoins de ceux du Sud. Par contre, tel que le soutient Hayek (1945 dans Zahra et al. 2006), il faut être issu de la localité et vivre dans cette localité si l'on veut comprendre les besoins de ce milieu. Seuls ceux de cette localité peuvent voir ce dont ils ont réellement besoin. Nous allons donc soulever les enjeux du CÉ au Sud et au Nord.

2.6.1.1 Enjeux stratégiques au Sud

Regardons ici le changement de contexte survenu cette année sur le marché du café. Le principe le plus connu du commerce équitable est

²² Traduction libre : « [...] is not just about paying a fair price for their goods, it's also about issues like pre-financing, quality control and technical support, dialogue, long-term relationships and capacity-building ». (Entrevue avec Bill Harris, août 2005).

celui du prix minimum assuré aux producteurs, bien que ceci ne soit pas l'unique principe de ce type de commerce. Le prix de 1.21 \$ US la livre pour le café vert a été fixé afin de garantir aux petits producteurs les revenus nécessaires à leur survie. Il n'est garanti que pour les producteurs certifiés équitables, pour le reste des producteurs le prix est fixé en relation avec le prix du marché, qui lui est fixé à la bourse : le marché du 'C'. En principe le prix offert pour le café équitable suit lui aussi le prix du marché et est augmenté d'une prime de 5 ¢ si le prix du marché dépasse le prix minimum du commerce équitable. Durant longtemps, le prix du marché resta largement inférieur à celui du commerce équitable, il n'y eut donc aucun problème rattaché au prix équitable. Mais en 2005, le prix du 'C' surpassa celui du commerce équitable et les faiblesses apportées par la complexité du système furent démontrées.

Il est vrai que la hausse des prix du café en 2005 a apporté une amélioration temporaire des conditions de vie pour les producteurs (OXFAM, 2005). Par contre, tel que mentionné lors de la mise en contexte du secteur du café, les pouvoirs sur cette chaîne sont inégaux. Ceci signifie que bien que les revenus soient plus élevés cette année « la dynamique du marché du café n'a pas changé suffisamment pour garantir une stabilité à long terme pour ceux qui se retrouvent au bas de la chaîne de distribution (idem, p.1)²³ ». Nous commençons cette section sur les enjeux en soulevant ceux que nous avons observés lors de notre séjour au Guatemala. Il faut voir que :

[...] quelques sous seuls ne signalent pas la fin de la crise du café. Les petits producteurs de café ainsi que les travailleurs sur les fermes restent extrêmement vulnérables à la volatilité des prix sur le marché du café ainsi qu'au pouvoir disproportionné des acheteurs locaux, des grossistes internationaux et des compagnies multinationales de café (idem, p.7)²⁴.

²³ Traduction libre : "the dynamics of the coffee market have not shifted in ways that guarantee long-term stability for those at the bottom of the supply chain (OXFAM, 2005, p.1)".

²⁴ Traduction libre : "a few extra cents alone does not signal the end of the coffee crisis. Small-scale coffee farmers and farm workers are still extremely

L'information sur le marché du café est souvent inaccessible pour les petits producteurs puisqu'il n'existe pas de système fiable pour sa diffusion. Les petits producteurs ont besoin de cette information afin de planifier leur production selon les demandes du marché (OXFAM, 2005). À une échelle moins vaste, la circulation de l'information sur la chaîne équitable est elle aussi peu fiable, ce qui pose des enjeux aux coopératives de producteurs et pour le système du commerce équitable. Il faut voir que les coopératives bénéficient d'un lien privilégié avec les clients et comprennent mieux le fonctionnement du commerce équitable que les producteurs isolés de celles-ci. Toutefois, la communication entre la coopérative et ses producteurs est souvent irrégulière. De plus, les informations échangées sont souvent trop superficielles. Les producteurs ne savent donc pas toujours que le prix minimum du commerce équitable n'est que ça, un prix minimum. Toute la menace que représente cette situation pour les coopératives fut démontrée au cours de l'année 2005 alors que le prix du café à la bourse surpassa le prix minimum du café équitable. Les producteurs voyant là l'opportunité d'augmenter leur gain optèrent pour la vente de leur café aux coyotes. Les producteurs vivent dans une situation précaire et n'ont souvent comme revenu que les seuls fonds que leur procure la vente de leur café. De plus, au temps des récoltes, ces derniers n'ont souvent plus aucune ressource financière. Les producteurs cherchent donc à vendre leur café au plus offrant et aussi à obtenir les fonds le plus rapidement possible. Ceci est une des raisons pour lesquelles certains producteurs vendent aux coyotes plutôt que d'apporter le café à la coopérative tel qu'ils l'avaient promis²⁵, ce qui constitue une menace pour la coopérative qui ne sera alors plus en mesure de satisfaire la totalité de ses contrats avec ses clients. Ce sont les producteurs, qui détiennent l'information sur le milieu. Ils sont donc plus informés sur

vulnerable to the coffee market's price swings and the disproportionate market power of local buyers, international traders, and multinational coffee companies (OXFAM, 2005, p.7)".

²⁵ Plusieurs autres raisons expliquent ceci, le préfinancement retardé, les différents avec les administrateurs de la coopérative et autres. Par contre, ceux-ci peuvent être en partie expliqués par une mauvaise compréhension des intérêts de chacun ainsi que par une communication défaillante.

les prix locaux et sur la façon dont les coyotes négocient. Cette situation est à première vue surprenante, lorsque l'on considère que ceux qui dirigent la coopérative sont eux-mêmes des producteurs, mais elle ne l'est plus alors que l'on réalise que ceux-ci doivent concentrer une bonne partie de leur énergie à la gestion de la coopérative. Il s'ensuit un coût de mandat, une coupure entre le milieu et la coopérative issue du milieu.

Cette coupure est en partie expliquée par le fait que les producteurs sont souvent dispersés sur une superficie très vaste, il est donc difficile de les visiter et ainsi vérifier la production sur le terrain. De plus, les moyens de communication sont souvent déficients et bien que quelques producteurs aient aujourd'hui un téléphone cellulaire, communiquer avec eux de façon régulière reste difficile. Un autre facteur qui contribue à augmenter la difficulté de supervision est le manque de moyens financiers de la coopérative qui n'a que très peu de capitaux disponibles. La coopérative ne peut donc pas se doter de l'équipement nécessaire, telles les voitures ou les motocyclettes, qui permettraient aux superviseurs de se rendre sur les lieux.

En plus des enjeux que nous avons exposés plus haut et qui proviennent de nos observations sur le terrain, les discussions avec les producteurs ont permis de relever les enjeux qui selon eux sont les plus importants. L'analyse fait ressortir avec évidence les trois enjeux les plus souvent cités par les producteurs, soit les problèmes monétaires, le prix, le préfinancement et les primes. Nous revenons ici sur les points soulevés dans le texte afin de faire la synthèse de ces enjeux.

Le prix équitable

Le prix de vente pour les torréfacteurs prend en considération leurs coûts auxquels il est ajouté un peu de profit. Pour les producteurs, tel n'est pas le cas, le prix qu'ils reçoivent est fixé par la bourse de New York. Ce prix ne prend pas comme base les coûts associés à la production du café (observation, témoignages des producteurs). C'est ainsi que « les prix au Nord sont fixés sur du réel » alors que ceux au Sud « basés sur du vent » (Tor 1, Guatemala, sept. 2005).

Un autre problème associé au prix est le fait, qu'en 2005, les prix équitables aient été inférieurs à ceux des intermédiaires locaux. La raison qui explique pourquoi le prix équitable ne fut pas augmenté afin de compenser la hausse sur le marché est que la grande majorité des contrats d'achat étaient des contrats fermés. Ceci signifie qu'il était impossible d'augmenter le prix équitable, il est donc vrai que les producteurs qui auront honoré leurs contrats avec la coopérative se seront trouvés perdants face aux producteurs qui eux auront plutôt décidé de vendre aux coyotes. Selon les producteurs, le prix équitable n'est plus « attirant », ils soutiennent que pour l'être, le prix doit couvrir les coûts de production. Lorsque le prix sur le marché local est supérieur au prix minimum du prix équitable, il est difficile d'obtenir le café des producteurs.

Le manque de préfinancement

Un autre problème soulevé par les producteurs est le manque d'accessibilité au préfinancement pour les récoltes. Alors que le commerce équitable avance comme principe la nécessité d'offrir du préfinancement, celui-ci reste insuffisant. Pour les coopératives, ce préfinancement ne permet pas de garantir les récoltes qui risquent d'être vendues par les producteurs qui ont besoin de ces revenus. Il faut voir que les coyotes payent les récoltes en entier, quelle que soit la qualité du café, ce qui est un aspect important si l'on prend en considération la précarité financière des producteurs.

Les primes

Selon les producteurs, les primes offertes pour le café équitable et biologique ne sont pas suffisantes. Il faut comprendre qu'en Amérique Latine, une grande partie du café certifié équitable est aussi certifié biologique, ce qui est souvent une exigence du marché. Cette double certification apporte des coûts plus élevés pour les producteurs, des coûts que la prime est supposée couvrir. Certains décident donc de ne pas chercher à obtenir la certification biologique. Selon Bill Harris, ce choix n'est pas justifié, il soutient que la valeur ajoutée par la prime biologique pour un seul container de café vaut entre 5000 \$ à 7000 \$. Les dirigeants de plusieurs coopératives nous mentionnent que ce n'est pas tant le montant de la prime qui est insuffisant, mais plutôt les trois

années de transition avant d'obtenir la certification biologique. La baisse de productivité lors de la transition vers le biologique n'est pas prise en considération et ce sont donc les producteurs qui doivent assumer les pertes de revenus qui y sont associées.

Le prix, le préfinancement et les primes, les trois problèmes auxquels les producteurs accordent le plus d'importance. Il y a bien d'autres points, mais ceux-ci sont moins souvent discutés. De ceux-ci, l'on peut mentionner, le manque de compétences en gestion et le niveau d'endettement des producteurs. Voici ici comment Jeronimo Bollen nous a exposé la synthèse des principaux problèmes discutés par les producteurs lors des rencontres à Xela :

- « La certification biologique : la réalité est que 15 ¢ ne couvre pas le coût de la certification, ce qui n'est pas motivant pour les producteurs ».
- « Le préfinancement est aussi important, avec ceci il serait possible de garantir le prix du marché ».
- Le prix : « comme le prix équitable a été plus bas cette année, le commerce équitable a travaillé contre nous ».
- « Les besoins économiques de la coopérative doivent être pris en considération »
- Le paiement partiel des récoltes : « la qualité affecte le prix, une qualité plus basse implique un prix plus bas. Les coyotes saisissent l'avantage de cette situation afin d'acheter le café et payent immédiatement. Les producteurs ne voient donc pas une avance partielle comme un avantage²⁶ ».

²⁶ Traduction libre « Organic certification, reality is that 15 ¢ does not cover the cost of certification, this does nothing to motivate the producers. Pre-financing before harvest is also important, with that, we could guaranty the market price. Since the price of FT was lower this year, FT worked against us. Economic needs of the cooperative have to be addressed. Quality affects price, coffee of lower quality, lower price. Coyotes take advantage of this to buy the coffee and pay immediately. So producers don't see a partial advance as an advantage », (Jeronimo Bollen, Guatemala, septembre 2005, les problèmes selon les producteurs).

On constate donc que les enjeux du commerce équitable pour les producteurs restent monétaires, augmenter les revenus reste le but principal de participer au commerce équitable. Ce constat est important puisqu'il permet de mieux comprendre les raisons qui motivent les producteurs à se retirer du commerce équitable. Le commerce équitable doit donc afin de maintenir son avantage sur le marché, augmenter son apport social en cernant mieux les besoins des producteurs du Sud.

2.6.1.2 Défis et enjeux au Nord

L'analyse du discours des torréfacteurs a permis de dégager deux enjeux importants : les licences équitables et la communication. La plus grande concurrence sur le marché apportée par la vente de licences aux grandes entreprises inquiète les torréfacteurs qui croient que ceci les désavantage. Au sujet de la communication, la difficulté de contacter les coopératives et le manque de communication avec CC de la part de celles-ci est perçue comme un enjeu important. Apprenant trop tard les problèmes encourus par les coopératives, CC doit souvent compenser la perte de récoltes de celles-ci. La procuration du café est un aspect important puisque que la différenciation des cafés de CC, des autres cafés, se fait au niveau de la qualité. Les enjeux de torréfacteurs sont donc liés à la nécessité de se démarquer sur le marché et le besoin d'être compétitif.

Les licences

Le plus grand problème pour les torréfacteurs est le besoin de faire concurrence aux grandes entreprises. Le problème provient de la vente de licences équitables aux grands torréfacteurs. Sur ce point, les torréfacteurs avancent que ce n'est pas réellement les licences en soi le problème, mais que rien ne permette d'identifier le café provenant de torréfacteurs « 100 % équitables » de ceux qui ne sont que 2 % équitables. Les torréfacteurs doivent maintenant faire concurrence sur le marché avec des joueurs qui n'appliquent pas les mêmes principes, c'est la raison qui les oriente vers le choix de se différencier à la fois au niveau de la qualité et de leur image. Le besoin de se démarquer des grandes entreprises est ce qui a motivé la majorité des membres de CC de ne pas utiliser la licence de *Transfair USA*. Pour eux, *Transfair* a abaissé les exigences du CÉ afin de vendre les licences aux grandes

entreprises. Le but recherché est d'augmenter la taille du marché pour les produits équitables, ce qui est un aspect important si l'on considère que les coopératives ne vendent qu'un faible pourcentage de leur production sur le marché équitable. Par contre, les petits torréfacteurs se seront retrouvés désavantagés face à ces compétiteurs plus puissants sur le marché.

La communication

Les communications avec les coopératives ne sont pas toujours faciles. Les infrastructures défaillantes sont en partie la cause de ce problème, mais un autre aspect provient des coopératives elles-mêmes. Monika Firl, qui coordonne les relations avec les coopératives de producteurs, mentionne qu'il arrive souvent de n'être avisée que trop tard d'un problème dans une coopérative. Dans ces situations, *Cooperative Coffees* doit agir rapidement, parfois il s'agit d'une perte de café par la coopérative, d'autres fois c'est la certification équitable qui pose problème. Tel que discuté précédemment, les Accords de Xela constituent une tentative de résoudre cette difficulté.

Tel que mentionné plus haut, les problèmes sont donc liés au marché et à la compétitivité de l'entreprise sur ce marché. Il est vrai que les torréfacteurs mentionnent aussi la question de valeur lorsqu'ils rejettent la certification de *Transfair USA*, mais ils sont tout autant préoccupés par la nécessité de se démarquer de ceux qui ne sont qu'un faible pourcentage équitable et qui ont la licence *Transfair USA*. Cette différenciation est un bénéfice important sur le marché, car elle permet de mettre de l'avant les valeurs des torréfacteurs. En ce qui concerne la communication, ceci est important à la fois pour garantir le café de qualité et aussi afin d'être en mesure de réagir aux problèmes rencontrés par les producteurs. Il est important pour eux de pouvoir démontrer qu'ils ont un impact positif sur la vie des producteurs et seule une communication adéquate peut permettre de démontrer ceci. C'est aussi par la communication qu'ils veulent établir les liens sociaux qui permettront de créer une relation durable avec les producteurs, ce qui procure un bénéfice à la fois aux producteurs et aux torréfacteurs. Pour les premiers, ceci leur procure un marché pour leur production,

pour les seconds, ceci leur permet de garantir qu'ils obtiendront le meilleur café de la coopérative.

2.6.1.3 Solutions proposées par les acteurs

Lors des rencontres avec les producteurs, les membres de *Cooperative Coffees* ont voulu connaître les besoins des producteurs et les solutions qu'ils suggéraient afin d'y remédier. Nous allons donc exposer ici les propositions des producteurs sur comment l'on devrait chercher à résoudre les problèmes que nous avons cités plus haut (voir tableau 7). Pour le problème associé à la certification biologique, les producteurs suggèrent d'évaluer les coûts selon chaque pays. Selon eux, ceci est la seule façon de procéder de façon équitable puisque les coûts ne sont pas les mêmes selon le pays où l'on se trouve. Pour le problème des récoltes, afin de les garantir aux coopératives, il faudrait plus de préfinancement. Il faut voir que *Cooperative Coffees* n'achète qu'une partie de la récolte de chaque coopérative, sauf dans le cas où la coopérative ne produirait qu'un seul *container* de café. *Cooperative Coffees* veut par ceci éviter qu'une coopérative de producteurs devienne dépendante de leur entreprise, ce qui selon eux n'est pas une façon de promouvoir un développement durable et un commerce plus juste et équitable. Les coopératives vendent donc à plusieurs acheteurs qui ne sont pas tous en mesure de fournir l'appui financier exigé par le commerce équitable. Bien que les dirigeants des coopératives comprennent les difficultés associées à l'offre de préfinancement, ils soutiennent que seul un plus grand apport financier pourra rivaliser avec les coyotes qui eux ont un accès beaucoup plus grand à des fonds pour acheter les récoltes. Sur le sujet du prix équitable, les producteurs croient qu'il doit être un incitatif pour les producteurs. Il doit donc être attrayant, ce qui n'a pas été le cas en 2005. Si le prix n'est pas attrayant, il sera difficile pour les coopératives d'obtenir le café de meilleure qualité des producteurs membres de la coopérative. Finalement, sur la question des besoins financiers de la coopérative, il faudrait déterminer les coûts opérationnels, ceux qui sont variables, car ces coûts souvent ne sont pas considérés et pris en compte par les membres de la coopérative. Les solutions des producteurs suivent logiquement les problèmes exposés plus haut. Il n'est donc pas surprenant de voir que les producteurs proposent des solutions économiques afin de résoudre

les problèmes économiques. Il est clair que trop peu est connu sur les coûts réels qu'engendre le commerce équitable pour les coopératives de producteurs; une situation qu'eux-mêmes comprennent et qui est clairement indiquée alors qu'ils suggèrent de calculer ces coûts.

Table 5
Problèmes et solutions, point de vue des producteurs

	Problèmes	Solutions
Certification biologique	Prime qui ne couvre les coûts de la certification	Évaluer les coûts selon les pays
Garantir les récoltes	Préfinancement insuffisant Trop peu de contacts entre les producteurs et la coopérative Coyotes qui payent en entier la récolte	Préfinancement pour les producteurs
Prix	Fluctuation des prix sur le marché. Prix qui ne prend pas en considération les coûts	Fixer un prix qui serait un incitatif pour les producteurs
Besoins financiers de la coopérative	Ne sont pas pris en considération	Déterminer les coûts opérationnels, les coûts variables

2.7 Conclusion

L'entreprise *Cooperative Coffees* est une entreprise en forte croissance, qui réussit à se démarquer dans un marché dominé par des acteurs beaucoup plus grands qu'elle. Elle le fait en adoptant une stratégie de différenciation qui place la création de valeurs sociales à même la mission de l'entreprise. Étant une initiative d'entrepreneurship social, l'entreprise CC poursuit ses objectifs d'aider les producteurs du Sud à se développer de façon durable. Le choix de se procurer la licence équitable a été fait, car le commerce équitable suivait la philosophie des fondateurs de l'entreprise. Par contre, lorsque le commerce équitable ne répond pas aux attentes des membres de CC, ceux-ci les surpassent afin de mieux répondre aux besoins des producteurs. De plus, voulant mieux comprendre ces besoins, CC a mis en place les bases d'une entente avec les producteurs qui leur donnera un accès interne dans l'entreprise. Les leçons que nous donne l'entreprise en matière de gestion responsable

sont multiples. En se questionnant sur les besoins des producteurs, CC nous enseigne qu'une gestion responsable est une gestion qui se remet en question et qui évalue son apport à ses parties prenantes ainsi que son impact positif ou négatif. Par sa gestion démocratique qui fournit un vote égal à chaque membre quelle que soit sa taille et son apport financier, CC nous montre comment gérer une entreprise de façon juste et équitable. Finalement, en fournissant un accès à ses fournisseurs aux décisions prises par l'entreprise, CC place ces derniers non comme acteurs externes de l'entreprise, mais bien comme faisant partie intégrale de celle-ci. Une entreprise qui se dit socialement responsable serait donc sous cette perspective une entreprise qui se questionne sur son apport, ses impacts et qui fournit un accès juste et équitable à la prise de décisions à toutes ses parties prenantes, internes ou externes à l'entreprise.

APPENDICE A

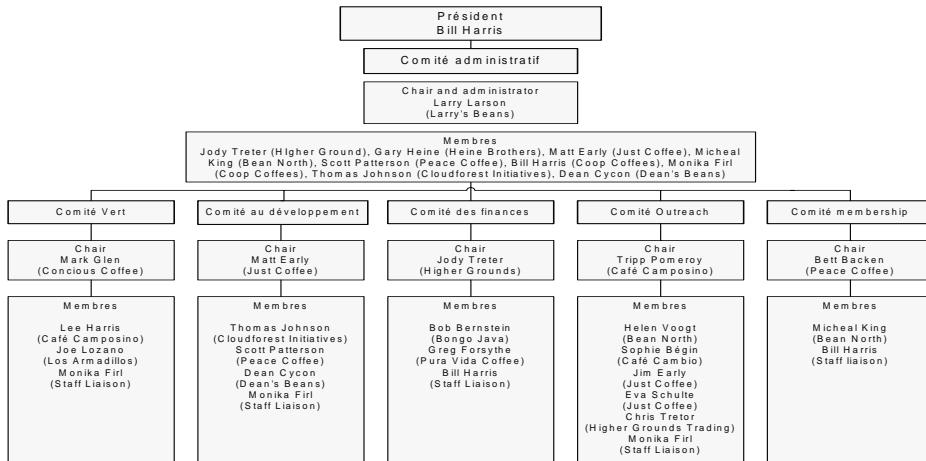


Figure 7
Organigramme de Cooperative Coffees

APPENDICE B

Accords de Xela

Cooperative Coffees 2005 AGM

Quetzaltenango, Guatemala

Introduction to the Xela Accords:

Converting the 2005 *Cooperative Coffees* Members' Annual General Assembly into a celebration between producer representatives, roaster members and Fair Trade allies was a wonderful way to end an otherwise rather turbulent year in coffee.

Because of the geographic distances between our member roasters, the Annual General Meeting of Members (AGM) has become an important moment for face-to-face discussion, reflection and planning for our collective future. But the decision to hold the meeting in Quetzaltenango, Guatemala and in coordination with producers and allies this past September opened our talks up to a wealth of new knowledge and experience. Topics such as relationship, market behaviour and price were broadly debated, in the aftermath of a year of wildly erratic international prices and the slew of difficulties this created for the most Fair Trade cooperatives and their buyers.

At *Cooperative Coffees*, we embrace the practice of establishing partnerships with producer groups new to Fair Trade or on the margins of the FLO superhighway. But we have learned that when market conditions get complicated, these kinds of cooperatives are particularly left out of the main flow of information. Our main objective of the 2005 Assembly was to solicit feedback from producer partners and our roaster members on basic issues for Fair Trade, such as the market and marketing of our products, pricing, organic and Fair Trade certification costs and benefits, quality, financing and long-term planning for our future together.

After three days in meetings during the *Cooperative Coffees* Annual Member's General Assembly – sharing good ideas, hearing interesting opinions and learning about individual and collective experiences

related to the above topics – we felt the need to call a special meeting amongst our roaster members in order to draft a tangible, concrete proposal to share and discuss with our producer partner representatives, before we each would go our separate ways. We want to reiterate that we consider this resulting document the beginning of a journey that we will take together. By working together, we expect to continue this important process for many years to come.

Having said that, we now offer the following ideas and proposals as the initial version of the Xela Accords:

The Xela Accords: A New Beginning

The following four points are considered to be the initial building blocks for a comprehensive platform that *Cooperative Coffees* will utilize to deepen and broaden its commitment to the highest standards of Fair Trade.

Communication

With the understanding that many producer groups do not necessarily have easy access to communication technology, we insist that finding the appropriate means for improving the flow of information between Cooperative Coffee and our producer partners will improve the functioning of Fair Trade. *Cooperative Coffees* will provide contact information for each of our specific working committee and our cooperative administration. At the same time, we encourage producers groups to comply with the following:

- Establish clear points of contact in each producer organization, both within the cooperative administration and the producer board of directors;
- Continue to develop the flow of information concerning coffee supply and quality, and provide updates concerning complementary projects and local activities to *Cooperative Coffees*;
- Further develop and implement the Letter of Understanding between *Cooperative Coffees* and the producer cooperatives;

- Commitment to continue to develop the relationship and exchange of information within the network of producer groups partnered with *Cooperative Coffees*.

Producer Voice

By inviting producer representatives to actively participate in our Annual Members' General Assembly, *Cooperative Coffees* has taken a first step towards ensuring that the producer voice will be heard within our organization. Our organization is committed to not only strengthening this formal producer voice within our cooperative, but also to facilitating the building of direct relationships within the producer network with whom we are partnered.. Now we look to the producers themselves to help us further develop their roles and responsibilities within our organization. This suggests that:

- The collective of producer cooperatives will name their point person(s) responsible for initiating the communication amongst and within each producer cooperative, in order to prepare a representative proposal for Producer Voice and Representation within *Cooperative Coffees*;
- The producer cooperatives agree to accept the challenge of improving communications within each of their own organizations in order to ensure that representative communication is received from each respective the cooperative.

Quality

At *Cooperative Coffees*, our objective is to continually deepen our relationship with producer organizations and to exceed the accepted Fair Trade standards whenever possible. However in order to do this, we must offer the highest quality Fair Trade coffee on the market. We now ask producer cooperatives to develop mechanisms that assure us that we are receiving their best possible quality of green coffee.

- *Cooperative Coffees* will clearly identify quality criteria for each producer country in relation to acceptable levels for number and type of defects, as well as offering the producer country

- quality feedback in the form of cup reports and other commentary;
- Producer cooperatives will need to review and discuss the quality challenges within their current production systems, and will propose the appropriate, measurable solutions, ensuring that quality standards will be achieved.

Price

The current price model used for our coffee contracts contains four components: a minimum base price, the Fair Trade social premium, an organic premium, and the country/quality differential. We understand this is complex - but this is the current Fair Trade pricing model. We propose altering the model by increasing two of these four components based on the input we have received from producer representatives during this meeting:

Increase our minimum base price from 1.21 to 1.25;

Increase the organic premium from .15 to .20

This has the end effect of raising our minimum price in a low market from \$1.26 to \$1.30 for transitional coffees and from \$1.41 to \$1.50 for organic certified coffees.

At the same time, the producers have agreed to:

- Accept the above price proposal while maintaining the potential for varying country differentials for each source;
- Conduct a thorough survey of their current production and operating costs, in order to conduct a more profound discussion around pricing.

3 Bibliographie

Adams, R. J. 2002. « Retail profitability and sweatshops: a global dilemma ». *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 9: 147-153.

Allaire, Y et M. Firsirotu. 2004. *Stratégies et moteurs de performance, les défis et les rouages du leadership stratégique*. Chenalieré, MacGraw-Hill, 566 p.

Austin, J., H. Stevenson, et J. Wei-Skillern. 2006. « Social and Commercial Entrepreneurship: The Same, Different or Both? ». *ET&P*, Baylor University, 22 pp.

Barrientos, S. 2000. « Globalization and ethical trade: assessing the implications for development » *Journal of international development*, vol. 12, issue 4: 559-570.

Béji-Bécheur, A. et M.- H. Fosse-Gomez. 2001 « Commerce équitable : une approche alternative de l'échange ». Revue acte du congrés

Bernard, H.R. 2002. *Field notes: how to take them, code them, manage them, Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Third edition, Alta Mira Press (Rowman &Littlefield Publishers, p. 365-389.

Bird, K. et D. R. Hughes. 1997. « Ethical Consumerism: The Case Of "Fairly-Traded" Coffee », *Business Ethics*, Vol. 6, Issue 3: 159-167.

Bisaillon, V. et A. Otero Rance. 2004. « Proposition d'un modèle de journal ethnographique, Séminaire méthodologique, observation participante et journal ethnographique ». Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, 10 p.

Boltanski L. et L. Thévenot. 1991. *De la justification. Les économies de la Grandeur*. Gallimard, Paris.

- Boschee, J. et J. McClurg. 2003. « Towards a better Understanding of Entrepreneurship: Some important Distinctions », 5 pages.
- Buchanan, J.M. et A. Di Pierro. 1980. « Cognition, Choice and Entrepreneurship ». *Southern Economic Journal*, vol. 46, p. 693-701.
- Brouwer, T. M. 2002. « Weber, Schumpeter and Knight on Entrepreneurship and Economic Development ». *Journal of Evolutionary Economics*, University of Amsterdam, Amsterdam, the Netherlands, vol. 12: 83-105.
- Cannon, C. 2000. « Charity for Profit: How the new social entrepreneurs are creating good by gathering wealth », *National Journal*, June 16, pp. 1898-1904.
- Cantillon, R. 1755. « Essay on the Nature of Commerce in General ». Part III, 21 pages.
- Cooperative Coffees. 2006. « Facts about Fair Trade » <http://www.cooperativecoffees.com/resources/papers/index.html>, visité le 28 mars 2006
- Crane, A. 2000. « Unpacking the ethical product » *Journal of Business Ethics*, vol. 30(4): 361-373.
- Daisy, S. 2002. « Social Entrepreneurship: Towards an Entrepreneurial Culture for Social and Economic Development », *Ashoka: innovations for the Public*. 34 pages.
- Dart, R. 2002. Social Enterprise and Nonprofit Commercialization through the Institutional Theory Lens.
- D'Amour, M. 2001. « Économie sociale au Québec. Vers un clivage entre entreprise collective et action communautaire », *INRS Culture et société*, 13 p.

Dees, J. G. 2001. « The Meaning of ‘Social Entrepreneurship’ », 5 pages

Demoustier, D. 2001. « L’économie sociale et solidaire : s’associer pour entreprendre autrement ». *Alternatives économiques*, Syros, Paris

Dobson, J. 1993. « TNCs and the corruption of the GATT: Free trade versus fair trade ». *Journal of Business Ethics*; Jul 1993; 12;7; ABI/INFORM Global pg. 573

Dorado, S. et H. Haettich. 2001. « Social Entrepreneurial Ventures: Worth a Careful Look?», *Working paper, Colledge of Mangement*, UMASS-Boston, 25 pages.

Drayton, B. (n.d.). « Social Entrepreneur: Creating a Competitive and Entrepreneurial Citizen sector », Ashoka.

Dreuil, E., J. Anderson, W. Block, et S. Michael. 2003. « The Trade Gap : The Fallacy of Anti World-Trade Sentiment ». *Journal of Business Ethics*, No. 45, pp. 269-281

Emerson, J. & F. Twersky. 1996. *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*. San Francisco: Roberts Foundation, Homeless Economic Development Fund, 417 pages

Favreau, L. 2005. « Qu'est-ce que l'économie sociale : synthèse introductory ». *Collection études théoriques*, CRISES, ET0508, 49 pages

Filion, L. J. 1997. « From Entrepreneurship to Entreprenology ». HEC, The University of Montreal Business School. Retrieved from <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1997/P207Filion.PDF> (20 mars 2006)

Fitter, R. et R. Kaplinsky. 2001. « Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes more Differentiated? A Value Chain Analysis ». *IDS Bulletin paper*, 17 pages

Fowler, A. 2000. « NGDOs as a Moment in History: beyond aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation? ». *Third World Quarterly*, Vol. 21, No 4, pp 637- 654.

Fridell, G. 2003. « Fair trade and the international moral economy: within and against the market ». *CERLAC Working Paper*

Fridell, Gavin, 2004. « The University and the Moral Imperative of Fair Trade Coffee ». *Journal of Academic Ethics*, vol. 2, no. 1

Gendron et Revéret, 2001, « Le développement durable ». *Économies et sociétés*, série F, no. 37, p.11-124.

Giovannucci, D. 2001. « Sustainable Coffee Survey or the North American Speciality Coffee Industry ». Report Conducted for the Speciality Coffee Association of America.

Golding, K., et K. Peattie. 2005. « In search of a golden blend: perspectives on the marketing of fair trade coffee ». *Sustainable Development*, Vol. 13, Issue 3 , Pages 154 - 165

Goodman, M. K. 2004. « Reading fair trade: political ecological imaginary and the moral economy of fair trade foods ». *Political Geography*, vol. 23, p. 891-915.

Grenier, P. 2002. « The Function of Social Entrepreneurship in the UK ». Center for Civil Society, London School of Economics, UK, 27 pages.

Harding, R. 2004. « Social Enterprise, the New Economic Engin ». *Business Strategy Review*, Londre, 43 pages.

Herbert, R. F. et A. N. Link. 1982. « The Entrepreneur ». New York: Praeger Publishers.

Higgins, B. H. 1959. « Economic Development: Principles, Problems, and Policies ». New York: Norton.

Hobday, M. et F. Perini. 2005. « Latecomer Entrepreneurship : a Policy Perspective ». John Barber Conference, CRIC, Manchester, Freeman Center, University of Sussex, 40 pages.

Huberman, 2003, Analyse des données qualitatives, Paris, p.470-507

Hudson, I et M. Hudson. 2003,a. « Removing the veil? Commodity Fetishism, Fair Trade, and the Environment ». *Organisation & Environment*, vol. 16; 4; p. 413-430

Hudson, I. et M. Hudson. 2003,b. « How Alternative is Alternative Trade? Alternative Trade Coffee in the Chiaps Region of Mexico ». Draft / Working Paper: 13.

Humphrey, J. 2005. « Shaping Value Chains for Development: Global Value Chains in Agribusiness ». Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 64 pages.

IISD, (n.d). « Sustainability in the coffee sector: Exploring opportunities for international cooperation ». Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, 15 pages.

Jaffee, D., J. R. Kloppenburg jr., et M. B. Monroy. 2004. « Bringing the “moral charge” home: Fair Trade within the North and within the South ». *Rural sociology*, vol. 69(2), p.169-196.

Johnson, S. 2000. « Literature Review on Social Entrepreneurship », Canadian Center for Social Entrepreneurship, 17 pages.

- Kihlstrom, R. E., et J. J. Laffont. 1979. « A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion », *Journal of Political Economy*, vol.87, no. 4, p. 719-748.
- Kirzner, I.M. 1976, *The Economic Point of View: An Essay in the History of Economic Thought*, 2nd edition, Kansas City: Sheed and Ward.
- Kirzner, I. M. 1997. « Entrepreneurial discovery and the competitive market process : an Austrian approach ». *Journal of Economic Literature*, XXXV, March, pp. 60-85.
- Knight, Frank H. 1921. Risk, Uncertainty, and Profit. New York: August M. Kelley
- Kocken, M. 2003. Fifty Years of Fair Trade: A brief history of the FAIR TRADE movement, En ligne. <www.gepa3.de/download/gepa_Fair_Trade_history_en.pdf>. (Consulté 7 août 2005).
- Leibenstein, H. 1978. « General X-Efficiency Theory and Economic Development ». London: Oxford University Press.
- Levi, M. et A. Linton. 2003. « Fair Trade : A cup at a Time? » *Politics & Society*, vol. 31(3): 407-432.
- Low, W. et E. Davenport. 2005. « Postcards from the edge: maintaining the ‘alternative’ character of fair trade ». *Sustainable Development*, Volume 13, Issue 3, pages 143-153.

Mair, J. et I. Marti 2006. « Social Entrepreneurship Research : A Sources of Explanantion, Prediction, and Delight ». *Journal of World Business*, vol. 41, p 36-44.

McLeod, H. 1997. « Cross Over: the Social Entrepreneur » *State of Small*, Vol. 19, No. 7, pp. 100-104.

Moore, G. 2004. « The fair Trade Movement : Parameter, Issues and Future Research ». *Journal of Business Ethics*, vol. 53, p. 73-86

Murray, D., L. et L. Raynolds. 2000. « Alternative trade in bananas : Obstacles and opportunities for progresive social change in the global economy ». *Agriculture and Human Values*, vol. 17: 65-74.

Myers, J. et R. Sacks. 2003. « Tools, Techniques and Tightropes: the Art of Walking and Talking Private Sector management into Non-Profit Organisations, is it Just a Question of Balance? ». *Financial Accountability & Management*, vol. 19(3), 0267-4424, 19 pp.

Neamtan, N. 2002. « Économie sociale et solidaire ‘L’autre mondialisation’ », document préparé pour le symposium : Citoyenneté et mondialisation : participation et démocratie dans un contexte de mondialisation, organisé par The Carold Institute For the Advancement of Citizenship in Social Change, Vancouver, 14-16 juin, 14 p.

Oxfam. 2001. Mugged-poverty in your coffee cup.

OXFAM, 2001,b. « The coffee market: A background study » disponible sur le site: <http://www.maketradefair.com/assets/english/CoffeeMarket.pdf>. Visité la dernière fois le 26 mai 2005.

Penrose, E.T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell,
New York: Wiley.

- Pomerantz, M. 2003. « The business of social entrepreneurship in a “down economy” ». In *Business*, vol. 25(3): 25–30.
- Ponte, S. 2002. « Standards, Trade and Equity: Lessons from the Specialty Coffee Industry » CDR working paper 02.13, Copenhagen. 43 pages
- Pragg, C. M. V. 1999. « Some classic views on entrepreneurship ». *The Economist*, vol. 147, 311–335.
- Raynolds, L. T., D. Murray, et P. L. Taylor. 2004. « Fair trade coffee: building producer capacity via global networks ». *Journal of International Development*, Volume 16, Issue 8, Pages 1109 – 1121
- Reis, T. 1999. Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation. 27 pages.
- Renard, M.-C. 2003. « Fair trade : quality, market and conventions ». *Journal of Rural Studies*, vol. 19: 87-96.
- Ryan, W. P. 1999. « The New Landscape for Nonprofits ». *Harvard Business Review*, 127-136.
- Salamon, L. M. 1999. « America’s Nonprofit Sector ». The Foundation Center.
- Say, J.B. 1803. *Traité d'économie politique: ou, simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*, Traduction: Treatise on Political Economy: On the Production, Distribution and Consumption of Wealth, Kelley, New York: 1964 (1st edition: 1827).
- Schumpeter, J. A. 1934. « The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycles », Harvard Business Press: Boston.

- Shaw, E. 2004. « Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial? », *Qualitative Marketing Research: an International Journal*, Vol. 7, No 3, p. 194-205.
- Strong, C. 1996. « Features contributing to the growth of ethical consumerism - a preliminary investigation ». *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 14(5): 5-13.
- Tan, W-L, J. Williams, et T.-M. Tan. 2005. « Defining the ‘Social’ in ‘Social Entrepreneurship’: Altruism and Entrepreneurship ». *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 1, p. 353-365.
- Thiébart, R-A. 2003. Méthodes de recherche en management, (2^e édition). Paris : Dunod. 537 p.
- Vitorge, C. 2002,a. « Les débuts du commerce équitable : jusqu'en 1988 », http://infos.equiterre.com/article.php?id_article=9 , Visité le 15 août 2005
- Waddock, S.A. et E. James Post. 1991. « Social Entrepreneurs and Catalytic Change ». *Public Administration Review*, Vol. 51, No. 5, pp. 393-401.
- Watts, D.C.H., B. Ilbery, et D. Maye. 2005. « Making reconnections in agro-food geography: alternative systems of food provision ». *Progress in Human Geography*, vol. 29, 1, pp 22-40.
- Weerawardena, J. et G. S. Mort. 2006. « Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model ». *Journal of World business*, vol. 41, pages 21-35.
- Wilson, J. (Ed.) 1999. « The New Entrepreneurs, Seminar 3: Social Entrepreneurs ». The Smith Institute. 36 pages.
- Wolverton, B. 2003. « Surviving tough times ». *Chronicle on Philanthropy*, October 30.

Zahra, S., E. Gedajlovic, D. O. Neubaum, et J. M. Shulman. 2006. « Social Entrepreneurship: Domain, Contributions and Ethical Dilemmas ». Submitted to the University of Minnesota Conference on Ethics and Entrepreneurship & *Journal of Business Venturing*, 45 pages.